

FM-Handbuch

Erscheinungsdatum: Frühjahr 2004

Kapitel 4:
Grundlagen und Leitbegriffe des Facility Management

Punkt 4.3
Management einer professionellen FM-Organisation

Ungekürzte Fassung

Version: FM-Handbuch_Kap4-3_v6_Marginalien_Bundsteg.doc

Herausgeber:



Deutscher Verband für Facility Management e.V.

Dottendorfer Straße 86
D-53129 Bonn

Fon: 0228 / 23 03 74

Fax: 0228 / 23 04 98

Mail: info@gefma.de

Web: www.gefma.de

erstellt von:



Christian Harting Consulting + Training

Bruchstr. 64
D-52080 Aachen

Fon: 0241 / 9513 192

Fax: 0241 / 9513 193

Mail: mail@chct.de

Web: www.chct.de

Inhaltsverzeichnis

4	<u>GRUNDLAGEN UND LEITBEGRIFFE DES FACILITY MANAGEMENT</u>	1
	4.3 DAS MANAGEMENT VON FACILITIES	1
	4.3.1 EINLEITUNG	2
	4.3.2 FM - TOP DOWN VS. BUTTOM UP	4
	4.3.2.1 FM – Top Down für die Organisationsleitung	4
	4.3.2.1.1 FM und das Kerngeschäft einer Organisation	4
	4.3.2.1.2 Was kostet Facility Management?	7
	4.3.2.1.3 Was bringt Facility Management?	12
	4.3.2.1.4 Externe Einflussfaktoren auf eine Organisation	13
	4.3.2.1.5 Aufgabe der Leitung einer Organisation	17
	4.3.2.2 BUTTOM UP – FM für das Individuum	18
	4.3.2.2.1 Elementare Bedürfnisse	18
	4.3.2.2.2 Organisationskultur	21
	4.3.2.2.3 Perspektiven des Facility Management	21
	4.3.2.3 Die Aufgabe des FM	23
	4.3.2.4 Ein Rad als Facility Management Modell	27
	4.3.3 MANAGEMENT-METHODEN UND –TECHNIKEN	30
	4.3.3.1 Vision und Mission	30
	4.3.3.2 Szenarios	32
	4.3.3.2.1 Zwei Kriterien	32
	4.3.3.2.2 Szenarioarten	32
	4.3.3.3 Strategie	34
	4.3.3.4 Zielsetzungen für das Facility Management	34
	4.3.3.4.1 Zielsetzungskriterien	34
	4.3.3.4.2 Zielsetzungen auf Organisationsebenen	37
	4.3.3.4.3 Beispiele für Zielsetzungen	38
	4.3.3.5 Maßnahmen- und Aktionspläne	39
	4.3.3.6 Strategie, Form und Inhalt	40
	4.3.3.7 Schlussfolgerungen	43
	4.3.4 MARKETING FÜR FM	45
	4.3.4.1 Einleitung	45
	4.3.4.1.1 Produkt und Konsument	45
	4.3.4.1.2 Märkte und Marktformen	45
	4.3.4.1.3 Konsumverhalten	46
	4.3.4.2 Konsumenten und deren Verhalten	48
	4.3.4.2.1 Wer ist der Konsument?	48
	4.3.4.2.2 Verhalten von Konsumenten	50
	4.3.4.3 Nutzer innerhalb einer Organisation	53
	4.3.4.4 Gestaltung der Marketing-Instrumente	55
	4.3.4.4.1 Produkt	55
	4.3.4.4.2 Preis	56
	4.3.4.4.3 Promotion	57
	4.3.4.4.4 Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen	58
	4.3.4.4.5 Konkurrenz	58
	4.3.4.4.6 Markt	59
	4.3.4.5 Was ist zu tun und was sollte man lassen?	59
	4.3.4.6 Marketing-Strategie	62
	4.3.5 ZUSAMMENFASSUNG	64
	4.3.6 VERZEICHNISSE	65
	4.3.6.1 Abkürzungsverzeichnis	65

4.3.6.2	Abbildungsverzeichnis	65
4.3.6.3	Tabellenverzeichnis	65
4.3.6.4	Literaturverzeichnis	66

4 Grundlagen und Leitbegriffe des Facility Management

4.3 Das Management von Facilities

4.3.1 Einleitung

Im betrieblichen Alltag verliert das Management manchmal den Blick für das Wesentliche. Gerade weil operative Entscheidungen zum laufenden Geschäft so wichtig sind, dominieren sie Vieles. Dennoch ist es wichtig, immer wieder einmal zu überdenken, was eine Organisation eigentlich grundsätzlich tun will, soll und muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Management

"Management ist eine außergewöhnlich gut bezahlte Aufgabe, die sehr kompliziert erscheint und bemerkenswert frei von gesundem Menschenverstand ist."¹

Management als Führungsaufgabe

Wir fassen alles dieses "grundsätzliche Denken" unter dem Begriff "strategisch Denken" zusammen. Es hilft bei folgenden Fragestellungen:

- ▶ Wie können wir erfolgreich sein?
- ▶ Worauf kommt es bei unserer Tätigkeit an?
- ▶ Was ist das Wesentliche für mich und meine Organisation?
- ▶ Wie können wir diese Faktoren beeinflussen?

Dabei gibt es keine festen Regeln für strategisches Denken. Es ist ein offener Prozess. Allerdings kommen viele Forscher und Praktiker immer wieder mit guten Ideen, Werkzeugen oder Erfahrungen, die wir wie Puzzelsteine nach und nach zu unserem „strategisch Denken“ zusammenbauen können.

Die Führung eines Unternehmens beruht auf strategischem und operativem Planen und Handeln.

Die strategische Frage heißt:

Machen wir das Richtige?

Die operative Frage lautet:

Machen wir es richtig?

Beide Fragestellungen greifen ineinander: Die strategische Planung muss in operatives Handeln überführt werden. Die operative Basis bildet den Ausgangspunkt für die strategische Planung. Beide Bereiche unterscheiden sich aber hinsichtlich Aufgabenstellung und Methodik deutlich voneinander.

Was aber ist richtig und was falsch? Diese Frage kann niemand klar und deutlich beantworten. Manager werden oft für ihre Fähigkeit bezahlt, die Zukunft

¹ Henry Mintzberg, Cleghorn Professor of Management Studies an der McGill University in Montreal und Professor of Organization an der INSEAD Business School in Frankreich

möglichst genau zu antizipieren und daraus die wahrscheinlich passenden Maßnahmen abzuleiten.

Für uns kommt es darauf an, die anstehenden Fragen möglichst gut (nicht unbedingt zu 100% richtig oder gar falsch) für das Management der Facilities zu beantworten.

4.3.2 FM - Top Down vs. Bottom Up

4.3.2.1 FM – Top Down für die Organisationsleitung

4.3.2.1.1 FM und das Kerngeschäft einer Organisation²

Wie jede unterstützende Tätigkeit so ist auch das Facility Management von der Strategie abhängig, die die Leitung einer Organisation verfolgen möchte.

Sowohl in Hinblick auf ein besseres Verständnis für die durch das Facility Management zu verrichtenden Tätigkeiten als auch auf Grund der noch näher zu begründenden Notwendigkeit, dass Facility Management auf der höchsten Organisationsebene kompetent vertreten sein muss, werden die allgemeinen Interessengebiete und Ausgangspunkte von Organisationen behandelt. Im Facility Management stellt sich damit folgende Frage:

Frage im FM

Wie kann das Management der Facilities die Kernprozesse und die gewünschten Ergebnisse einer Organisation nachhaltig positiv beeinflussen?³

Um diese Frage zu beantworten, müssen wir uns zunächst erkennen, wie ein Unternehmen grundsätzlich funktioniert. Sehen wir uns eine Unternehmung als offenes System an.

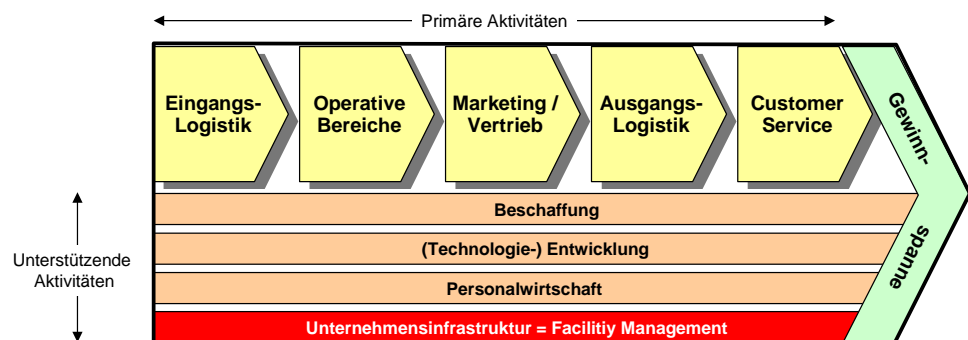


Abb. 1: Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette⁴

Alle reden von Kerngeschäft, aber was ist das überhaupt? Nach Amerikas Management-Guru Michael Porter⁵ besteht das Kerngeschäft mit seinen Primär-Aktivitäten (Primärprozess) aus 5 Bereichen:

² angelehnt an C. Harting, 2002: Business-to-Business Marketing im FM

³ Unternehmensinfrastruktur = Sekundärprozess = Facility Management

⁴ in Anlehnung an Porter, 1992, S. 63

- ▶ Eingangslogistik
- ▶ Operative Bereiche
- ▶ Marketing / Vertrieb
- ▶ Ausgangslogistik
- ▶ Customer Service

Die unterstützenden Aktivitäten (Sekundärprozess) sind für Porter:

- ▶ Beschaffung
- ▶ Technologie-Entwicklung
- ▶ Personalwirtschaft
- ▶ Unternehmensinfrastruktur

Die Unternehmensinfrastruktur ist das, was wir in unserer Sprache gemeinhin mit Facilities bezeichnen, das Management derselben heißt also folgerichtig Facility Management.

Jedes Kerngeschäft bekommt in irgendeiner Form einen Input und wandelt diesen zu einem Output. Mit dieser Anschauung können wir sowohl Profit- als auch Non-Profit-Unternehmen betrachten, denn z.B. auch eine Schule macht aus dem Input (Gebäude, Lehrer etc.) einen Output in Gestalt von schlaun Schülern. Wird das Modell etwas vereinfacht dargestellt, lassen sich auch die FM-Aktivitäten dort hinein projizieren.

Zunächst gibt es also den Primärprozess oder das Kerngeschäft. Die Leistung besteht darin, den Input in Form von Kapital, Arbeit und Know How (der noch von Marx genannte Faktor Boden tritt zumindest in unserer Gesellschaft mehr in den Hintergrund) in einen Output mit Produkten, (Dienst-) Leistungen, Know How, Abfall usw. zu wandeln, der durch den grundsätzlichen Zweck der Unternehmung bestimmt ist. Ist der Output größer als der Input, reden wir bei profit-orientierten Unternehmen von operativem Gewinn, ist er kleiner, sprechen wir von Verlust. Das Verhältnis Output zu Input nennen wir Produktivität. Der Input wird in der Organisation zum Output gewandelt, daher können wir hier auch von Throughput sprechen.

- Diese Betrachtung läßt sich genauso auf non-Profit Unternehmen projizieren. Hier geht es auch darum, entweder einen gewünschten Output mit minimalstem Input zu erreichen oder einen maximalen Output bei gegebenem Input.

Integrieren wir nun noch die weiteren Teile in diese Darstellung. Damit diese Prozesse im Kerngeschäft funktionieren können, brauchen sie Unterstützung durch die Sekundär-Prozesse wie Personal, Administration und eben auch Facility Management. Die Tertiär-Prozesse des FM können dann wiederum der klassischen Gliederung in technisch, infrastrukturell und kaufmännisches FM zugeordnet werden, bei denen dann die entsprechenden (Dienst-) Leistungen einsortiert werden können.

Wichtig ist hier, wie wir es als Manager durch eine solche Aufteilung schaffen, die Zusammenhänge einer Organisation für bessere Entscheidungen verstehen zu können und nicht, dass eine Organisation genau so strukturiert sein muss!

⁵ Professor Michael E. Porter – Harvard Business School

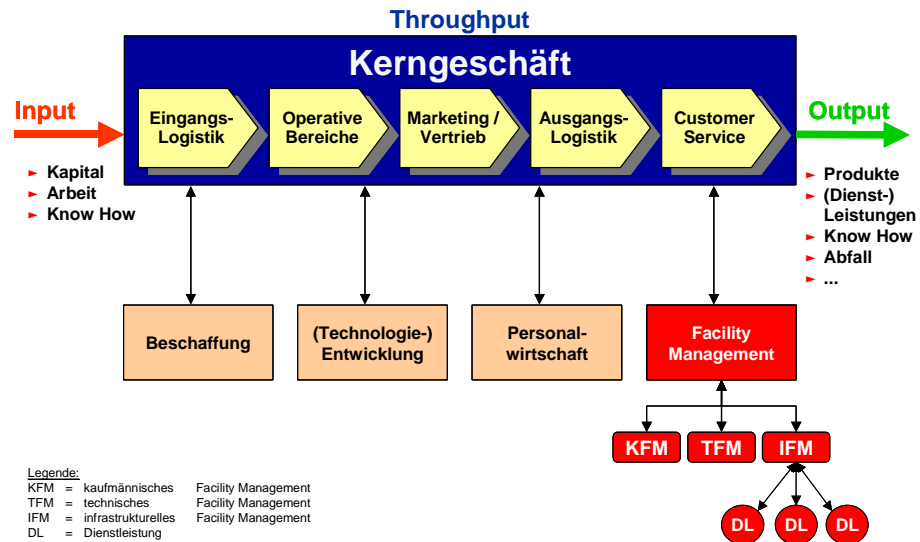


Abb. 2: Das Unternehmen als offenes System

Wenn wir damit Facility Management als einen unterstützenden Prozess betrachten (was bei den meisten Unternehmungen gegeben ist), dann müssen wir uns nur noch fragen, was denn für die Organisation im Primärprozess wichtig ist und wie sie durch die Unterstützung noch besser werden kann.

Aus der Produktivität (Verhältnis Output zu Input) erwächst der operative Gewinn. Wenn der Input kleiner wird (weil z.B. Flächen eingespart oder die Reinigungsmaschinen besser ausgelastet werden können) steigt der Gewinn. Das ist der derzeitige Hauptgrund für die Beschäftigung mit dem Thema FM.

Aber es gibt noch andere Gründe. So möchte eine Organisation i.d.R. auch morgen noch bestehen und möchte sich dessen sogar sicher sein. Zu fragen wäre an dieser Stelle, von welchen Bedingungen der Fortbestand des Kerngeschäftes abhängt bzw., was im Störfall zu großen Problemen führen würde. Was wäre z.B., wenn ein Wasserschaden das zentrale Rechenzentrum lahm legte? Oder wenn der einzige Dienstleister für den Betrieb einer zentralen und wichtigen Facility in Konkurs geht und die Mitarbeiter, die das Know How haben, mit neuen Arbeitsverträgen bereits in Kürze andere Positionen bekleiden und nicht mehr für die ehemaligen Kunden arbeiten können oder wollen? Auch das Kerngeschäft hat wiederum seine Kunden, an die die Mitarbeiter in der Organisation denken müssen. Ein weiterer Grund könnte in der Verbesserung der Qualität liegen. Heute wird z.B. viel Energie in den Aufbau von Call Centern gesteckt, um mehr Kundenorientierung zu ermöglichen. Auch die Beschleunigung der Baugenehmigung in Kommunen gehört dazu und bedingt ein Zusammenlegen der entsprechenden Abteilungen, die wiederum Fläche für ihr Vorhaben brauchen und den Umzug möglichst ohne Unterbrechung der Arbeitszeit gestalten wollen. Diese Vorhaben müssen mit geänderten Facilities unterstützt werden.

**Mission Enabling“
Facilities**

Wichtig ist der Gedanke, dass die Triebfeder zur Änderung der heutigen Situation im wesentlichen im Kerngeschäft einer Organisation liegt. Priorität für das FM hat die Unternehmensstrategie („Mission Enabling“ Facilities) gefolgt von der Zufriedenheit der Nutzer, die nach visuellem, akustischem, thermischem und räumlich ergonomischem Komfort sowie Luftqualität streben. Organisatorische Veränderungen erfordern eine Umgestaltung der Facilities - das Gebäude als Bühne bedingt damit eine technologische Anpassbarkeit, flexible und schnelle technische Veränderungen auf Wunsch und eine energetische Umwelt-effektivität.

4.3.2.1.2 Was kostet Facility Management?⁶

Darauf kann unmöglich eine eindeutige Antwort gegeben werden. Jedoch können wir trotzdem versuchen, eine allgemeine Analyse der wichtigsten Komponenten vorzunehmen und diese in Beziehung zu einer möglichen Kontrolle der Selbstkosten zu setzen. Zu diesem Zweck ist hier eine Analyse der jährlichen Arbeitsplatzkosten im Organisationshaushalt aufgezeigt.

Die Verbesserung welcher Facilities hat den größten Einfluss auf die Organisation?

Integrale Kosten eines Arbeitsplatzes pro Jahr		
Position	Minimum	Maximum
Fläche	1.841 €	4.141 €
Bauliche Instandhaltung	138 €	414 €
Instandhaltung der technischen Anlagen	184 €	552 €
Energie	345 €	1.380 €
Reinigung	276 €	414 €
Bewachung	184 €	690 €
Catering	345 €	1.150 €
Innerer Dienst, Poststelle	145 €	368 €
Innerer Dienst, Hausdruckerei	196 €	552 €
Innerer Dienst, Büroartikel	299 €	690 €
Ausstattung	230 €	920 €
Interne Umzüge	189 €	713 €
Büroautomatisierung	1.150 €	3.451 €
Kommunikation	920 €	276 €
Verwaltung (5%)	322 €	1.257 €
Organisation (10%)	644 €	2.357 €
Gesamtsumme	7.409 €	19.329 €

Tabelle 1: Integrale Kosten eines Arbeitsplatzes pro Jahr⁷

Die Zahlen sind hier in einem Diagramm dargestellt.

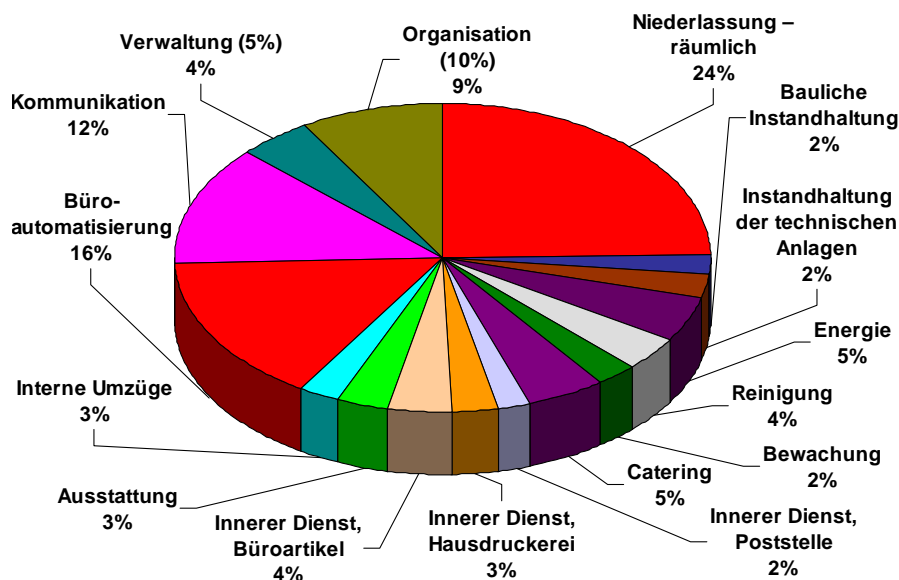


Abb. 3: Integrale Kosten eines Arbeitsplatzes pro Jahr

⁶ FMH, 1997: Marketing des FM

⁷ FMH-Studie aus 1995, umgerechnet in Euro

Was lesen wir aus dem Diagramm? - Führen Sie sich folgendes Beispiel vor Augen.

- Weil das FM in Deutschland (noch) relativ technisch/fachlich angegangen wird, hat z.B. das Energiemanagement einen hohen Stellenwert. In Präsentationen wird darauf hingewiesen, dass in FM-Projekten eine Energieeinsparung von 30%-40% erreicht worden ist. Darauf wurde ein halbes bis ein dreiviertel Jahr hingearbeitet. Das Publikum ist begeistert.
- Stellen wir nun die 40% in den Gesamtzusammenhang, in dem die Energiekosten 5% der Gesamtkosten ausmachen, dann beträgt die Einsparung nur noch $40\% * 5\% = 2\%$ der FM-Kosten, hat aber während der Projektlaufzeit die Managementkapazität und weitere Ressourcen (z.B. liquide Mittel) beansprucht.

Die Frage ist, worauf wir unsere begrenzte Management-Kapazität konzentrieren und in welcher Reihenfolge wir die Dinge angehen. Wäre mit der Konzentration auf eine andere Facility ein besseres Ergebnis erzielt worden?

Die detailliertere Analyse der einzelnen Kostenkomponenten ist nachfolgend aufgelistet:

a) Immobilien

Immobilienbewirtschaftung größte Kostenkomponente

Unter Immobilien subsumieren wir die räumliche Niederlassung, die bauliche Instandhaltung und die Instandhaltung der technischen Anlagen.

Natürlich ist innerhalb des Facility Management die Immobilienbewirtschaftung noch stets die größte Kostenkomponente. Vielleicht auch weil sich innerhalb dieser Faktors eine Akzentverschiebung von den Kosten für die Gebäudestruktur (Hardware?) zu denen für Ausstattung und Technologie (Software) vollzogen hat.

Der Verteilerschlüssel 80/20 für Struktur und Anlagen, an dem jahrelang festgehalten wurde, verschiebt sich ziemlich schnell in Richtung „fifty/fifty“, was natürlich entsprechende Folgen für den betreffenden Haushalt hat.

Denn nicht nur die Bewirtschaftungs- und Instandhaltungskosten von Anlagen steigen beträchtlich, sondern die Perioden für den Austausch werden zunehmend kürzer. Dieser Prozess intensiviert sich durch das Aufkommen von stets neueren und besseren Technologien, die man schon aus Konkurrenzgründen anwenden muss, bevor man dies durch Abschreibungen wirtschaftlich begründen kann.

Es bedarf keiner näheren Erläuterung, dass die gesamten o. g. Baukosten die Bewirtschaftungskosten direkt beeinflussen. Jedoch ist es nicht gesetzmäßig, dass höhere Investitionen grundsätzlich zu niedrigen Instandhaltungskosten führen, wobei es für den umgekehrten Fall tatsächlich so gilt.

Eine wichtige Facility Management-Zielsetzung ist dann auch die Optimierung der Investitionen zu Gunsten kontrollierbarer Bewirtschaftungskosten.

Dabei sollten wir nicht vorrangig nur an Qualität, Details, Ausführungen, Alter, Komplexität und Nutzungsintensität, sondern ebenso an strategische Faktoren denken.

Der Standort ist sowohl für den Markt/Buchwert als auch für den eventuellen Mietpreis bestimmend. Organisationen können diese ökonomische Erwägung niemals ignorieren, selbst wenn sie für den eigenen Gebrauch bauen. Denn die Anlage eines beträchtlichen Vermögens muss in einem weiteren Kontext als den des eigenen (Status?) Bedarfs beurteilt werden. Und umgekehrt zeugt es

bestimmt von keinem guten Geschäftssinn, wenn man unterstellt, dass ein niedriger Kaufpreis auch immer eine gute Investition ist.

Gleichzeitig beeinflusst die Raumnutzung diese Kostenkomponente. Allerdings sollte beachtet werden, dass höhere Belegungsquoten nicht ohne Konsequenzen eingeführt werden können, um so die Arbeitsplatzkosten zu drücken. Höherer Verschleiß, Wärmebelastung Lärmpegel und zusätzliche individuelle Anlagen für Strom oder Telefon etc. werden die Kosten überproportional erhöhen.

Aber nicht nur strukturelle Faktoren beeinflussen die Bewirtschaftungskosten. Gerade strategische Überlegungen, beispielsweise ob die o. g. Anlagen permanent oder zeitlich begrenzt instand gehalten werden müssen, spielen eine große Rolle.

b) Energiekosten

Die aufgelisteten Energiekosten bilden eine große Kostengruppe. Diese werden zum größten Teil durch das Maß an Automatisierung verursacht, das mittels eigenem internen Rechenzentrum seine Gestalt erhalten hat. Dahinter verbirgt sich jedoch eine große Gefahr.

An sich ist ein Rechenzentrum eine Produktions-Facility, und es ist kurzsichtig, diese Facility in die Arbeitsplatzkosten einzubeziehen. Eine Produktivitätsanalyse der internen Automatisierung würde in einer solchen Situation nur die direkten Kosten einbeziehen. Die beträchtlichen Investitionen und Betriebskosten für unterstützende Maßnahmen würden jedoch außen vor bleiben.

Für das Facility Management plädieren wir für eine Spezifizierung aller, die Automatisierung betreffenden Kosten- und Lastenkomponenten wie raumtechnische Anlagen, strukturelle Anpassungen, Erweiterung von Energieanlagen etc., so dass auf diese Weise die tatsächliche Effektivität messbar wird.

c) Reinigung

Bei näherer Analyse von Kosten für die Reinigung stellte sich in vielen Fällen heraus, dass diese Komponente vollständig von der Gebäudestruktur und -ausstattung abhängig ist. Doch beim Entwurf, der Detailzeichnung, dem verwendeten Material und der Ausführung wird diesem Umstand momentan kaum Beachtung geschenkt. Überdurchschnittlich hohe Reinigungskosten sind also fast immer die Folge einer Vernachlässigung dieser Komponente in der Entwicklungsphase. Als beredtes Beispiel soll hier der Vergleich zwischen der Investition und der „Bewirtschaftung“ eines Fensterbrettes dienen. Die Reinigungskosten machen auf die Lebensdauer des Gebäudes umgerechnet das Zwanzigfache der Investition aus.

d) Sicherheit

Ein Phänomen der heutigen Zeit ist die beträchtliche Zunahme von Kosten für die Überwachung. Hinzu kommt, dass eine „offene“ Gebäudestruktur mit Hilfe von vielen, technisch hochwertigen Kunstgriffen und Sicherheitspersonal „abgedichtet“ wird.

Integrales Facility Management muss sowohl die kommerziellen Interessen und Benutzerfreundlichkeit als auch die Minimierung der Risikofaktoren berücksichtigen. Trennt man diese Aspekte organisatorisch, wird dies die Kosten und die Gebrauchsfunktionen negativ beeinflussen.

beträchtliche versteckte Kosten

e) Catering

Hier handelt es sich auch wieder um einen Posten mit beträchtlichen versteckten Kosten. Der Vergleich mit anderen Kostenkomponenten zeigt, dass Catering entsprechende, direkt vom Gebäude abgeleitete Komponenten in den Schatten stellt. Es kann aber für einen Standort durchaus von Einfluss sein, ob bestimmte Umgebungsbedingungen diese Facility intern nicht überflüssig machen.

Die in der Tabelle angeführten sind übrigens die direkten Kosten für Catering. Würden Sie jedoch alle Kosten hinzurechnen, also auch die für Räumlichkeiten, Apparatur, Einrichtung, Ausstattung, Verwaltung, Unterhaltung u.ä., würden sich im ungünstigsten Fall Kosten von ca. 1.000 € jährlich pro Mitarbeiter ergeben. Das bedeutet, dass eine Organisation das Mittagessen mit durchschnittlich 5,00 € pro Portion (1.000 € / 200 Arbeitstage) stützt.

- Anmerkung
Dabei wurden die potentielle Multifunktionalität der gastronomischen Betreuung und der Nutzen, der sich aus der Wertschätzung der Mitarbeiter ergibt, nicht berücksichtigt!

f) Post

Dieser Posten ist natürlich in starkem Maße von den externen Kommunikationsprozessen einer Organisation abhängig.

Außer an oft fehlende Maßnahmen, um den Poststrom auf zweckmäßige Weise in das und aus dem Gebäude zu lenken, müssen wir hier vor allem an die internen Möglichkeiten denken, mit einem Postwagen den horizontalen und vertikalen Transport so auszuführen, dass das Gebäude nicht beschädigt wird.

Ein zweiter Aspekt, der vor allem während der Einrichtung berücksichtigt werden muss, ist die Möglichkeit, ein zweckmäßiges und übersichtliches Raumcodierungssystem zu entwickeln, das übrigens auch für andere Facilities wie etwa die Raumverwaltung von grundlegender Bedeutung sein kann.

Und für die Preisgestaltung ist es bedeutsam, vor allem die Initiatoren der Portokosten bzw. jene, die die externe Kommunikation veranlassen, bei Beratungen zur Kostenkontrolle einzubeziehen. Das Gewicht der Sendungen wird durch die Quantität der zu übermittelnden Informationen bestimmt und die Mailingliste besorgt den Rest. Die Benutzung der richtigen Posttarife und potentielle Mengenrabatte sind dann Aufgabe der Facility Management-Subabteilung.

Adieu, papierloses Büro

g) Hausdruckerei

Vor einigen Jahren dachte man noch, dass wir infolge der Bildschirmtechnologie in Richtung eines „paper-less office“ marschieren würden, aber der umgekehrte Trend hat sich durchgesetzt. Diese Einrichtung darf sich dann auch – gewollt oder ungewollt – über einen beträchtliche Zunahme von Aktivitäten freuen. Es ist eigentlich nur der mörderischen Konkurrenz auf dem Kopiermarkt zu verdanken, dass der Preis sich noch einigermaßen in Grenzen hält. Eine Verbrauchskontrolle wird jedoch in der Praxis notwendig sein.

h) Büroartikel

Kostenfaktor von der Größe des Instandhaltungsbudgets

Ein Kostenfaktor für sich, von der Größe des Instandhaltungsbudgets(!!!), der im Rahmen der Prioritätensetzung innerhalb des Facility Managements nicht aus dem Blickfeld geraten darf.

Der absolute Anstieg dieser Kostenkomponente ist in nicht geringem Umfang eine Folge der Erweiterung der Produktpalette. Blieb diese Facility früher auf

Büro- und Schreibartikel beschränkt, so zählen gegenwärtig auch ziemlich teure Computersupplies darunter.

Es sei außerdem angemerkt, dass die Kostenkontrolle auf alle Facetten angewendet werden sollte, um so die interne Organisationskultur effektiv zu beeinflussen. Das Führen einer Kampagne zur Energieeinsparung, während man andererseits den „Supermarkt ohne Einkaufskasse“ nicht kontrollieren kann, wird eher für Heiterkeit als für dichte Fenster sorgen.

i) Einrichtung

Bei einem effektiven und effizienten Facility Management wird diese Komponente bereits in einem sehr frühen Stadium im Blickpunkt stehen, da wir davon ausgehen, dass das Facility Management seine Struktur immer von innen heraus aufbaut. Demzufolge muss dann auch die kleinste Arbeitseinheit bereits im voraus determiniert sein, damit die daraus folgenden Maßnahmen auf zweckmäßige Weise eingepasst werden können.

Aber alles der Reihe nach: In der Tabelle sind wird von den absoluten, auf den individuellen Arbeitsplatz umgerechneten Einrichtungskosten – also inklusive der allgemeinen Einrichtungen – mit einem Investitionswert von ca. 2.000 € bis 3.000 € und einer Abschreibung von 5 bis 8 Jahren ausgegangen.

Wir müssen damit rechnen, dass, wenn Organisationen sich entschließen, ihre Niederlassung mehr als 37 Stunden pro Woche zu benutzen, die Abschreibungsfristen sich infolge höhere Belastung meistens überproportional verkürzen, da bei häufigerer Benutzung einer Einrichtung u.a. das Verantwortungsbewusstsein, das sich von der individuellen Verantwortung ableitet, abnehmen wird.

j) Umzüge

Ein relativ neues Phänomen, von Zynikern als „Strafporto der organisatorischen Mobilität“ bezeichnet.

Die in der Tabelle angegebenen Kosten sind natürlich nur die, die sich direkt aus internen Umzügen ergeben. Die zweifellos viel höheren Kosten, die aus dem Produktivitätsverlust resultieren, wollen wir hier unberücksichtigt lassen. Die professionelle Raumverwaltung und darauf abgestimmte Einrichtungen müssen dann auch ein wichtiges Spezialgebiet des Facility Managements werden.

k) Kommunikation

Im Rahmen des integralen Facility Managements darf die Kommunikation nicht als rein technologischer Aspekt betrachtet werden. Die Informationsübertragung und die Kontrolle der sich darin abspielenden Prozesse müssen unabhängig vom „Transportmittel“ optimiert werden. Egal, ob Datennetz oder Postwagen, beide sind dem Was, Warum und Womit untergeordnet.

Dabei müssen wir uns mit Blick auf die Zukunft des steigenden Bedarfs an die Kreativität stimulierenden Arbeitsbedingungen, die gleichzeitig die interne Kommunikation fördern, bewusst werden. Davon ausgehend muss die Organisationsniederlassung Räume bieten, die auf ungezwungene Art die Kommunikation in Bahnen lenken; beispielsweise mittels Kaffeecorners und wirklichen „Wandelgängen“.

Organisation und Kommunikation als Säulen der Unternehmung

l) Zuschläge

Den gesamten, oben genannten Kosten wird für die administrative Bearbeitung und organisatorische Instandhaltung der sogenannte Umlage- und Aufschlagprozentsatz hinzugerechnet.

Es bleibt die Frage, wie und auf welche Weise professionelles Facility Management diese Kosten beeinflussen kann. Teilweise ist dies schon aus dem kritischen Unterton der Analyse der oben genannten Posten abzuleiten.

4.3.2.1.3 Was bringt Facility Management?

Das ist eine sehr schwierige Frage, an der sich interne und externe FM-Organisationen manchmal die Zähne auszubeißen scheinen.

Nutzen kann monetär bewertet werden

Wir wollen hier nicht auf die schon (zu) oft genannten 30% Kosteneinsparung eingehen, die zwar immer noch ein sehr großer Antriebsfaktor sind, aber keinen Unternehmensführer wirklich „vom Hocker reißen“, weil es bisher dafür (noch) keine echten Beweise gibt. Unbestreitbar ist, dass sich mit FM Kosten beeinflussen lassen, in welchem Maß, hängt von der jeweiligen Unternehmung und der bisher an den Tag gelegten Professionalität im Umgang mit den Facilities ab. Möglicherweise ist es gewinnbringend, wenn wir den Nutzen, der durch FM herbeigeführt worden ist oder herbeigeführt wird, anstatt der Kosten in das Zentrum der Überlegungen stellen. Der große Vorteil: Jeder (auch potenzielle) Nutzen kann monetär bewertet werden.

Einen Fortschritt können wir erreichen, wenn wir uns auf etwas konzentrieren, was uns bzw. unseren Kunden etwas wert ist. Was ist es z.B. wert, wenn

- ▶ Den einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette eine über Jahre konstante Miete garantiert werden kann, damit sie ihre eigenen Produkte und Leistungen besser kalkulieren können?
- ▶ Einem Unternehmen mit vielen PoS (Point of Sales = Verkaufsstellen) ein unterbrechungsfreier Betrieb gewährleistet werden kann?
- ▶ Rechtzeitig zur Einweihungsfeier mit vielen eingeladenen und wichtigen Gästen der Aufzug wieder funktioniert?
- ▶ Die Zufriedenheit der Kunden des Kunden (z.B. Patienten für Krankenhäuser) nicht durch störende Elemente (z.B. mangelnde Hygiene) beeinträchtigt wird?
- ▶ Die Telefonzentrale ein freundliches Unternehmensbild unterstützt?

Viel Antworten, die nicht einfach in Geld zu bemessen sind. Vielleicht hilft es uns, wenn wir den Begriff "Value Process Management"⁸ einführen. Dabei soll folgendes zum Ausdruck kommen:

Facility Management unterstützt die Wertkette des Kunden. Facility Management trägt dazu bei, dass die primären Aktivitäten gewinnbringend durchgeführt werden können. Facility Management kann daher auch dazu beitragen, dass die Wertschöpfungsaktivitäten des Kunden insgesamt effektiver und effizienter ablaufen.

⁸ Der Begriff ist neu kreiert worden und in dieser Form in der Wissenschaft und der gängigen Literatur nicht enthalten.

Value Process Management setzt an der Wertkette des Kunden und seinen Leistungsprozessen an. Ausgehend von den Wertschöpfungsprozessen werden neue Dienstleistungen entwickelt:

- ▶ **Value** = wertschaffende (Dienst-) Leistungen für das Kerngeschäft
- ▶ **Process** = Ansatzpunkt ist der Wertschöpfungsprozess der Kunden
- ▶ **Management** = Verbindung verschiedener Dienstleistungen zu einem ganzheitlichen FM-Konzept im Sinne des Kerngeschäfts

Facility Value:
Werte „verkaufen“
und nicht die billigs-
ten Preise

Da die Wertkette jedes Kunden-Unternehmens anders aussieht, ist das Ergebnis des Value Process Managements immer kunden-individuell: Gezielt werden solche Wertaktivitäten unterstützt, die für den Kunden von besonderer Bedeutung sind. Es geht um die Identifikation zusätzlicher (neuer) Dienstleistungen, die bei einem Kunden noch nicht zum Einsatz kommen oder um die Umgestaltung bestehender Leistungen, die damit einen höheren Wert erzielen können.

Facility Management
unterstützt die Wertschöpfung.

Es wird an Möglichkeiten gearbeitet, die strategischen Werte des FM für die Leitung einer Organisation sichtbar und möglichst auch monetär bewertbar zu machen. Bis zu Entwicklung geeigneter Methoden bleibt uns nur, eine Absichtserklärung zu treffen:

Mit FM wollen wir erreichen
die Entwicklung und die Unterstützung
einer operationellen Umgebung,
die die Fähigkeit der FM-Kunden vergrößert,
ihre Kernleistungen zu liefern und zu verbessern.

4.3.2.1.4 Externe Einflussfaktoren auf eine Organisation⁹

Als Business Driver oder Geschäftstreiber bezeichnen wir diejenigen externen Faktoren, die eine Organisation zu einem heutigen oder zukünftigen Wandel veranlassen und aus Sicht der Leitung mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten und einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation haben.

An dieser Stelle sind einige Trends aufgezeigt, die im wesentlichen für alle Unternehmungen gelten und Auswirkungen auf die Gestaltung der Facilities von morgen haben können bzw. werden. Management bedeutet auch, heute die richtigen Weichen für zukünftige Entwicklungen zu stellen, deshalb können bzw. müssen sich Anbieter von FM-Leistungen schon heute Gedanken machen, was von ihnen zukünftig verlangt wird.

⁹ angelehnt an C. Harting, 2002: Business-to-Business Marketing im FM

Über die Auswirkung dieser Trends auf das Facility Management gibt es noch keine gesicherten Erkenntnisse. Deshalb soll die Darstellung an dieser Stelle ausschließlich zur Gedankenanstregung dienen.

a) Allgemeine Trends

Allgemeine Trends
beeinflussen die
zukünftige Gestaltung
der Facilities

- ▶ Automatisierung
 - Die heutigen Produktionsprozesse haben nicht mehr viel mit der Handarbeit von damals gemein. Wer heute eine Fabrik besichtigt, der findet zumeist ein hoch technologisiertes Gebäude vor, in dem unter sauberen und hygienischen Bedingungen Roboter arbeiten, die den Menschen immer zu verdrängen scheinen.
- ▶ Desk Sharing
 - Der Trend zum Desk Sharing hält unvermindert an. Durch die steigende Mobilität und die verbesserten Bedingungen der IuK-Technik wird es immer mehr möglich, abseits des gewohnten Arbeitsplatzes tätig zu sein. Allerdings leben wir in unserer Gesellschaft immer mehr von der (nicht nur technischen) Kommunikation und kommen deswegen zu Treffen und Meetings zusammen. Für diese Arbeitsform ist nur noch ein temporärer Arbeitsplatz notwendig, der auch von anderen Personen genutzt werden kann.
- ▶ Empowered Knowledge Worker
 - Are you ready? fragt der IT-Hersteller Cisco in einer Werbung und fährt fort mit "Empowering the Internet-Generation". Der "empowered Knowledge-Worker" (Wissensarbeiter) von heute braucht einen mobilen Untersatz und Zugang zu den IuK-Technologien, um seinen Job auch ohne Sekretärin und festen Arbeitsplatz ausführen zu können¹⁰.
- ▶ Flexible Organisation
 - Im internationalen Wettbewerb versuchen die Unternehmen durch die Reorganisation ihrer Strukturen und Wertschöpfungsprozesse ihre Marktfähigkeit zu erhalten. In Abhängigkeit von den Märkten werden die Organisation größer und/oder kleiner, wobei die Unternehmen froh sind, wenn sie die Personalstärke und auch die Facilities den Marktanforderungen anpassen können und damit niedrige Fixkosten haben.
- ▶ Innovative IuK-Technologien (Information und Kommunikation)
 - Moderne IuK-Technologien verändern die Welt des Büros radikaler als je zuvor. Neben Workflow- und Dokumentenmanagement-Systemen werden Kreativitäts- und Kommunikationssysteme zukünftig breiten Raum einnehmen. Virtual Reality, Sprachverarbeitung sowie Gesten- und Mimikererkennung in Verbindung mit 3D-Grafiken und Audiopräsentationen werden Arbeitsprozesse dramatisch verändern. Schon heute revolutioniert die Anwendung elektronischer Brainstorming-Tools oder Live-Boards den Ablauf von Kreativsitzungen.

¹⁰ Bei Cisco haben nur ca. 1/3 der Mitarbeiter einen festen Arbeitsplatz. Denn nach der Philosophie des Unternehmens wird das Geld bei den Kunden verdient und nicht im Büro.

▶ **Kommunikation**

- Erfolgreiches Arbeiten in der Wissensgesellschaft erfordert Kommunikation. Eine MIT-Studie bescheinigt, dass über 80 Prozent aller Innovationen durch interpersonelle Kommunikation entstehen. Daraus entsteht eine Anforderung an die Raumgestaltung, in der zukünftig wesentlich mehr Kommunikationszonen gefragt sind.¹¹

▶ **Miniaturisierung**

- Alles wird immer kleiner. Am deutlichsten sehen wir diesen Trend in der Telekommunikation und der Informationstechnologie. Vergleichen wir doch einmal einen heutigen Großrechner mit einem von vor 20 Jahren und sehen uns an, welchen Platz- bzw. Raumbedarf die Komponenten heute noch haben. Elektronische Komponenten werden heute in viele Produkte eingebaut, die durch deren Miniaturisierung ebenfalls kleiner werden. Dadurch braucht es wiederum kleinere Maschinen zur Fertigung, was wiederum geringeren Platzbedarf zur Folge hat. Aber auch der Platzbedarf für die Dokumentation wird durch elektronische Speichermedien immer weniger.

geringerer Platzbedarf

▶ **Telearbeit**

- Die Trennung von Wohnort und Arbeitsplatz ist ein Phänomen, das durch die Industriegesellschaft entstanden ist. Derzeit wohnen nur noch circa zwölf Prozent aller Erwerbstätigen an ihrem unmittelbaren Arbeitsplatz. In Ballungsgebieten sind täglichen Fahrzeiten von 1-1,5 Stunden für eine Strecke keine Seltenheit mehr, wobei Distanzen bis zu 100 km zurückgelegt werden. Für die Arbeitnehmer ist hier die Telearbeit eine willkommene Möglichkeit zur Erleichterung, für die Unternehmen eine Möglichkeit zur Produktivitätssteigerung durch höhere Motivation und bessere Physis der Mitarbeiter.

Möglichkeit zur Erleichterung

▶ **Time to Market**

- Die Produktlebenszyklen werden immer kleiner. Die Zyklen von PC-Hardware können alle 3-4 Monate im Supermarkt-Prospekt beobachtet werden, aber auch ein Auto braucht heute von der ersten Idee bis zur Markteinführung nur 2-3 statt 7-8 Jahre. Die Marktfenster werden damit immer kleiner und die Unternehmen sind darauf angewiesen, sehr schnelle und flexible Strukturen sowohl in F+E als auch in der Produktion und der Logistik zu haben.

Marktfenster immer kleiner

▶ **Virtuelle Arbeitsformen**

- Unabhängig von Zeit und Ort ist heute die Devise. Die Mitarbeiter kommen nur noch zu notwendigen Meetings zusammen. Aber auch in temporären Projektteams, die z.T. global verstreut sind, zeigt sich dieser Trend und auch Unternehmen finden sich temporär zu Marktpartnern zusammen.

b) Branchentrends

▶ **Chemie und Pharma**

- Die Produktlebenszyklen sind in dieser Branche relativ lang. Im Medikamentenbereich dauert es einige Jahre, bis ein Produkt die Zulassung bekommt und auf den Markt gebracht werden kann,

¹¹ Zukunftsoffensive OFFICE 21. Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft gestalten.

entsprechend lange wird es auch vertrieben. Damit ist die Branche nicht ganz so starken Änderungen unterworfen. Ein Trend ist wohl hier, dass die heutigen Produkte durch Erzeugnisse erst durch die Bio- und dann durch die Gentechnologie abgelöst werden können, was starken Einfluss auf die Umgestaltung von Labors und Produktionsstätten hat.

Unternehmen müssen ihren Branchentrends folgen, auch mit ihren Facilities

- ▶ **Handel, Banken und Versicherungen**
 - Wo das Geld sitzt, sitzt die Macht. Der Handlungsdruck scheint nicht ganz so groß wie beispielsweise in der Industrie. Andererseits kann das auch bedeuten, dass gerade hier große Potentiale liegen, weil sich bislang niemand ernsthaft um die Facilities bemüht hat.
- ▶ **Kommunen**
 - 'Kein Geld zum Sparen' könnte hier der Trend heißen. Die Kommunen beschäftigen sich schon seit einigen Jahren mit dem Thema Gebäudewirtschaft, kommen aber durch die nicht ganz einfachen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche innerhalb des Verwaltungsapparates nur mit erheblicher Zeitverzögerung zur Realisierung ihrer Potenziale.
- ▶ **Krankenhäuser**
 - Die Kostenexplosion im Gesundheitswesen wird immer drastischer, demzufolge wird versucht, dieser Entwicklung entgegenzutreten. Lt. der Untersuchung einer renommierten Unternehmensberatung werden von den heute ca. 2.500 Krankenhäusern in Deutschland bis zum Jahr 2010 nur noch etwa 1.500 existieren. Nicht nur aus diesem Grund müssen die Häuser immer profitabler arbeiten und auch Optimierungspotenziale im FM suchen (lassen).
- ▶ **Industrie**
 - Die Industrie ist eigentlich seit langem an Optimierungsprozesse gewöhnt, da sie gewöhnlich unter hohem Wettbewerbs- und damit Kostendruck arbeitet. Erstaunlich ist eigentlich, dass bis heute relativ wenige Erfolgsgeschichten aus dieser Branche zu sehen sind. Nichtsdestotrotz hat die Industrie das Potenzial und auch die finanziellen Mittel, Optimierungen einzuleiten und durchzuführen.
- ▶ **TIME**
 - In dieser Branche (TIME = Telekommunikation / Informationstechnik / Multimedia / Entertainment) ist der derzeit rasanteste Wandel zu beobachten. Genauso schnell, wie noch vor kurzem viele Firmen wie Pilze aus dem Boden geschossen sind und ihre Umsätze in kürzester Zeit vergrößert haben, scheint derzeit der entgegengesetzte Trend einzusetzen.¹²

c) **Desaster - Katastrophen**

FM soll das Kerngeschäft unterstützen, heißt es. Aber was, wenn die Facilities durch ein Unglück einfach ausgelöscht werden? Die IFMA¹³ hat kurz nach der

¹² Gerade in dieser Branche treffen wir die empowered Knowledge Worker verstärkt an, so manches Unternehmen hat nur für ein Drittel bis die Hälfte seiner Mitarbeiter einen festen Arbeitsplatz.

¹³ International Facility Management Association

Terrorattacke auf das World Trade Center Unternehmen in den USA befragt und folgendes herausgefunden: Von den befragten Unternehmen haben

- ▶ 70% einen Plan für Notfälle
- ▶ 71% einen Business Continuity Plan
- ▶ 26% einen Plan für eine Attacke von Terroristen.

Leider müssen wir traurige Beispiele nehmen um zu veranschaulichen, dass strategisches Vorausdenken im FM eine enorme Bedeutung besitzt. Zum Glück sind diese Fälle relativ selten und gerade in Deutschland sind wir ziemlich von solchen Katastrophen gefeit. Die Naturereignisse wie Wirbelstürme, Überflutungen, Vulkanausbrüche, Trockenzeiten, Feuersbrünste und Erdbeben sind verglichen mit anderen Ländern relativ gering und nicht so schrecklich in ihren Auswirkungen.

d) Weitere Trends

Weitere Trends sind in den folgenden Bereichen absehbar bzw. erkennbar, die im Einzelfall noch weiter aufgeschlüsselt werden müssen.

- ▶ Finanztrends:
- ▶ Arbeitsverhältnisse
- ▶ Behörden und behördliche Auflagen
- ▶ Umwelt
- ▶ Sicherheit
- ▶ Technologie

4.3.2.1.5 Aufgabe der Leitung einer Organisation

Welche Aufgaben die Leitung einer Organisation hat, können wir uns am besten vor Augen führen, wenn wir uns gedanklich einmal in die Position eines solchen Leiters bringen.

Stellen Sie sich einmal vor, Sie wären der Vorstand eines profit-orientierten Unternehmens (vielleicht sind Sie es ja auch). Was ist wichtig für die Organisation? Für was ist die Leitung der Organisation verantwortlich? Auf welchen heutigen und zukünftigen Einflussfaktoren sollte reagiert werden?

Zur Beantwortung der Fragen ziehen wir ein vereinfachtes Schema der Organisation heran.



Abb. 4: Vereinfachtes Schema einer Organisation

Die Leitung einer Organisation muss/sollte/wird u.a. auf folgende Punkte achten:

- ▶ Produktivität
 - Das Verhältnis von Output zu Input bestimmt die Produktivität.

Verständnis für die Position des Leiters einer Organisation entwickeln

- ▶ Liquidität
 - Finanzreserven helfen bei neuen Vorhaben und Durststrecken.
- ▶ Qualität
 - Die Qualität ist wichtig für die Empfänger der Leistung der Organisation.
- ▶ Kontinuität
 - Die Organisation soll auch in Zukunft existieren können.
- ▶ Business Driver – Geschäftstreiber
 - Externe Einflussfaktoren bestimmen den Wandel der Organisation
- ▶ Flexibilität
 - Flexibilität bestimmt die mögliche Schnelligkeit einer Änderung.
- ▶ Kultur und Klima
 - Kultur und Klima bestimmen das Verhalten einer Organisation.

Es wird noch viele weitere Überlegungen geben, die aus Sicht der Leitung einer Organisation wichtig sind. Für das Facility Management stellt sich die Frage, wie die Facilities am besten gestaltet werden können, um die Organisation und deren Ziele am besten zu unterstützen.

Die Unterstützung der Leitung einer Organisation

Das ist es, was die Facility Manager „verkaufen“ müssen.

4.3.2.2 BUTTOM UP – FM für das Individuum¹⁴

4.3.2.2.1 Elementare Bedürfnisse

**Der Nutzer als Kunde
mit Bedürfnissen**

Das Individuum hatte durch die Zeiten hindurch die selben Grundbedürfnisse und es gibt keinen Grund anzunehmen, dass sich dies prinzipiell ändern wird. Bei elementaren Bedürfnissen für ein Individuum in einer Organisation handelt es sich um

- ▶ Raum (Umgebung)
- ▶ Dienste
- ▶ Mittel
- ▶ Schutz

a) Raum

In der Bedeutung von Umfeld mit allen für das optimale Funktionieren notwendigen Vorbedingungen darin, was sowohl die individuelle Bedürfnisse betrifft,

¹⁴ angelehnt an FMH, 1997: Vision, Mission und Strategie

als auch jene, die die Organisation als integratives Ganzes allgemein unterstützen.

**Summe
aller Arbeitsplätze**

Die Summe aller Arbeitsplätze ist natürlich das (Büro-) Gebäude. Das Gebäude in seiner Ausführung und Einrichtung, mit den Materialarten und Details, Anlagen und Apparaturen hat einen großen Einfluss auf das Facility Management und sein Ausstattungsniveau. Gerade deshalb kann und darf der Facility Einkauf nicht als einzelne Erwerbstätigkeit, sondern in Relation zur Umgebung gesehen werden, in der die Mittel und Dienste zum Einsatz kommen müssen.

b) Dienste

Unter Diensten werden allgemein durch Dritte verrichtete Aktivitäten verstanden, die das Individuum in die Lage versetzen, sich weitestgehend ungestört auf die vor ihm liegenden spezifischen Aufgaben zu konzentrieren. Sie wurden in der Vergangenheit umschrieben als Aufgaben, die durch die Hausfrau oder das Dienstpersonal verrichtet wurden und heutzutage Spezialorganisationen wie professionellen Hauswirtschaftsdiensten übertragen werden. Darin liegt auch die Ursache verborgen, warum ‚Hausarbeit‘ so ein schlechtes Image hat.

**durch Dritte
verrichtete Aktivitäten**

Ein lateinisches Sprichwort lautet: ‚commune non distinguit‘ oder ‚das Gemeinsame bietet keine Auszeichnung‘. Denn geht es nicht um Tätigkeiten, die in jedem Haushalt verrichtet werden? Und wie könnte ein Mensch hierdurch besonderes Ansehen erringen?

Wir wollen zur Korrektur dieser ungerechtfertigten Meinung beitragen. Und sei es nur, dass Organisationen, die sich mit diesem veralteten Standpunkt identifizieren, dies sowohl in ihrer Buchhaltung als auch in ihrem Dienstleistungsbe- reich erleben werden.

Aus diesem trivialen Blickwinkel betrachtet ist es nicht sehr verwunderlich, dass Einsparungen auf dem Dienstleistungsgebieten innerhalb des Facility Managements zu Exzessen geführt haben. Das Säubern als kommerzielle Tätigkeit ist beispielsweise ein Markt mit niedrigem Einstiegsniveau. D.h., dass eigentlich jeder schnell und einfach eine Reinigungsfirma aufmachen kann und angesichts der großen Nachfrage auch relativ schnell und einfach Umsatz machen kann.

Andererseits kann man im Reinigungsbereich ebenso schnell und einfach Einsparungen vornehmen. Das zieht Verschmutzungen nach sich, so dass eine schlechtere Instandhaltung von Einrichtungen und Ausstattungen langfristig die Lebensqualität in den Gebäuden und schließlich die Gesundheit ihrer Bewohner beeinträchtigt.

Unwissenheit, Nachlässigkeit und Effekthascherei (Man will schnelle Einsparungsergebnisse sehen!) haben in vielen Organisationen zu Klagen über das Niveau der Reinigung geführt, während auf der anderen Seite durch straffe Budgetierungssysteme kein Spielraum für Lösungen bleibt.

Und was für die Reinigung gilt, gilt auch für andere Dienstleistungen mit einem relativ niedrigen Einstiegsniveau.

c) Mittel

Gerätschaften, Nahrung, Werkzeuge, Möbel und Apparaturen haben eigentlich die gleiche Bestimmung wie die Dienste, nur mit dem Unterschied dass es sich hier um abgeschlossene Produkteinheiten handelt, die im allgemeinen besser zu bezeichnen und als Menge zu beschreiben sind als Dienste. Neben der Kostenkontrolle ist vor allem der Zuwachs an technischen Hilfsmitteln ein Ausgangs-

**gleiche Bestimmung
wie Dienste**

punkt, für die größere Aufmerksamkeit, die dem Facility Management gewidmet werden muss.

Auch für den Einkauf ist diese technologische Entwicklung aus mehreren Gründen von großer Bedeutung. Erstens wird die fortschreitende Technologie zur Qualitätserhöhung, ggf. zur relativen Kostenminderung führen. Im Allgemeinen wird dies zur Erhöhung der Qualität und demzufolge des Einstiegsniveaus beitragen, was eine Imageverbesserung nach sich ziehen wird. Zweitens wird die Technologie beim Personal das Bedürfnis nach besserer Ausbildung wecken. Drittens wird die Anschaffung von Apparatur für den Arbeitsplatz, wie auch von gebäudegebundenen Anlagen besser und sorgfältiger geplant und durchgeführt werden, um letztendlich die Arbeitsbedingungen in vertretbarer Weise zu optimieren.

d) Schutz

**Kontinuität
garantieren**

Mit Schutz ist im organisatorisch-philosophischen Sinn das Tätigkeitsfeld zu bezeichnen, dass die Kontinuität garantiert. Das Existenzrecht von Individuum und Organisation hat die gleiche Wertigkeit, wenn es darum geht, dieses vor Einflüsse von außerhalb zu schützen, obwohl wir hierbei nicht die Augen vor Bedrohungen innerhalb der Organisation verschließen sollten.

Wenn wir über die Einordnung von Facility Komponenten reden, sollten wir mit Blick auf den Schutz auch an den Schutz vor technischen Defekten denken, wobei diese technischen Gefahren (Stromausfall, reparaturbedürftige Gebäude usw.) nicht nur Aufmerksamkeit bautechnischer Art fordern, sondern einzelne Katastrophen-Szenarios eine vollständige Abstimmung mit dem Risiko-Management erfordern.

Das bedeutet nicht, dass der Schutz keinen Einfluss auf den Einkauf hat oder umgekehrt. Ganzheitliches Facility Management ist mehr als nur ein Schlagwort. In der Praxis wird sich herausstellen, dass es viele Berührungspunkte zwischen Einkauf und Sicherheit gibt, auf die wir zu gegebener Zeit noch eingehen werden.

Welche Form für die Struktur?

Integral oder mehr nach Teilbedürfnissen gegliedert?

**Integrale Betrachtung
bringt größere Effekte**

Es sind die vier Grundbedürfnisse, die im Organisationsverband einen strukturierten Ansatz fordern. Dabei drängt sich die Frage auf, welche Form man der Struktur geben sollte: eine integrale oder eine mehr nach Teilbedürfnissen gegliederte.

Unsere Antwort darauf ist eindeutig: Eine integrale!!!

Dafür gibt es eine Unmenge von Gründen. Aber bereits jetzt kann konstatiert werden, dass dort, wo die Vorteile des ganzheitlichen professionellen Facility Management fehlen, die Produktivität beim Auftraggeber – bzw. beim Organisationsmitarbeiter – durch die Suche nach dem richtigen Anbieter von Dienstleistungen für eines der vier Grundbedürfnisse sinkt, während auf der Anbieterseite – bei desintegrierten Anbietern von internen Dienstleistungen – die Kapitalvernichtung einhergeht mit dem ständigen Neuerfinden des Rades.

4.3.2.2 Organisationskultur

Ein Grund, um sich für ein professionell, integrales Facility Management zu entscheiden, bezieht sich auf die gegenwärtige Organisationskultur-Welle. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Rückbesinnung auf Kernaktivitäten einer Organisation, eingedenk des Sprichwortes: „Schuster, bleib‘ bei deinen Leisten.“

Um Einblick in Kosten-, Qualitäts- und Kontinuitätsüberwachung zu erhalten, benötigt man übergreifenden Sachverstand, und es besteht die Gefahr, dass durch die unüberlegte Auftragsvergabe nicht nur die Ausführung, sondern auch die Verantwortung und selbst die Leitung aus der Hand gegeben wird. Professionelles integrales Facility Management soll aber gerade dafür sorgen, dass die nach außen gezeigte Schlagfertigkeit intern nicht an Qualität einbüßt.

Solange sich der Gewinn noch aus der Differenz Umsatz minus Kosten ergibt, ist es von immanenter Bedeutung, dass eine der größten Kostenkomponenten professionell verwaltet wird. Es soll deutlich werden sein, dass eine Beziehung zwischen Kostenkontrolle und diesem Ansatz durchaus besteht. Aber gleichzeitig wollen wir bereits an dieser Stelle auf das Einkäufersyndrom eingehen, um alles mal aus der Sicht der Kosten zu betrachten. Volle Lager mit billig erworbenen Mittel besitzen zwar einen niedrigen Einkaufswert, sind aber auch in vielen Fällen des Anfang des ‚Federvieh-Managements‘:

- Es gibt keinen Hahn mehr, der danach kräht, es wird auch keinem Huhn den Kopf kosten, denn jeder will Eier für sein Geld.

4.3.2.3 Perspektiven des Facility Management

Die Frage, ob die Kosten für Organisationsniederlassungen in Zukunft sinken, steigen oder konstant bleiben werden, kann eindeutig beantwortet werden:

**Die FM-Kosten
werden in der Zukunft deutlich steigen.**

Ob dies jedoch bedeutet, dass damit die Kosten pro Mitarbeiter (oder auf die Einheit „Produkt“ umgerechnet) steigen werden, hängt davon ab, wie wir mit dieser teureren Niederlassung umgehen werden. Dafür stehen uns mehrere Optimierungsmöglichkeiten zur Verfügung. Man denke dabei an die Verlängerung von Bürozeiten, eine multifunktionale Nutzung, die Erhöhung der Belegungsquote, die Untervermietung an Dritte, die Ausgliederung des Inneren Dienstes, ggf. die Ausführung von Facility Leistungen nicht nur für die eigene Organisation usw.

Warum werden die Arbeitskosten steigen?

a) **Größerer Raumbedarf, teilweise am Arbeitsplatz, aber vor allem als Folge der Spezifizierung von Raumkomponenten.**

Zeitlich begrenzt wird der Raumbedarf am individuellen Arbeitsplatz noch steigen. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass diverse Automatisierungsformen noch ungenügend aufeinander abgestimmt sind, so dass vergleichbare Apparatur, jedoch mit unterschiedlichen Funktionen, nebeneinander aufgestellt wird. Außerdem muss der Mensch sich überwinden, wenn es darum geht, vertraute Arbeitsmethoden über Bord zu werfen. Damit müssen eine Anzahl sich über-

lappende Methoden und Verfahren zeitweise nebeneinander angewendet werden. Die Folge davon: Man benötigt mehr Raum.

Das beste Beispiel hierfür ist vielleicht die Archivierung, die oft noch mit manuellen und automatisierten Systemen getrennt erfolgt. Das eine oder andere ist unseres Erachtens zeitlich begrenzt (für eine Dauer von 3 bis 5 Jahren), so dass man eventuelle Raumanpassungen im Hinterkopf haben sollte.

Die Spezifizierung von Raumkomponenten ist allerdings ein strukturelles Problem, das bedeutend mehr Kontrolle erfordert

Der Ausgangspunkt hierfür ist der Umstand, dass die Zweckmäßigkeit und die Einführung von Spezialbüros zur Schaffung von Räumen führt, die für bestimmte Teilaufgaben wie Telephonkonferenzen, Planung, Archivierung und Projektierung eingerichtet und ausgestattet werden. Also: zum normalen Arbeitsplatz, an dem man 8 Stunden täglich 12 unterschiedliche Tätigkeiten ausführt, kommen noch verschiedene Spezialräume hinzu, in denen man – abhängig von den bestimmten Aufgaben – entsprechende Voraussetzungen und Mittel vorfindet, um diese Aufgaben so effizient wie möglich zu erledigen.

b) Höhere Unterhaltungskosten, ein Folge von komplexeren Gebäuden, vielfältigerer und längerer Nutzung und fortschreitender Technologie

Wenn man diese Ausführungen hier gehört hat, wird man einsehen, dass komplexere Gebäude keine Zukunftsmusik sind. Nicht nur in technischer, sondern ebenso auf der Grundlage einer viel komplexeren und hoffentlich aufeinander abgestimmten Infrastruktur wird dies zu höheren Unterhaltungskosten führen.

Es ist bereits jetzt vorhersagbar, dass die beträchtliche Zunahme von Niederlassungs- und Haushaltsführungskosten irgendwie hereingeholt werden müssen. Das ist einerseits durch die geforderte höhere Produktivität möglich, andererseits ist zu erwarten, dass die Verlängerung der Öffnungszeiten auch zur Dämpfung höherer Kosten beitragen kann.

c) Unmittelbare, aber vor allem indirekte Auswirkungen der Automatisierung

Es bedarf wohl nach all' den Ausführungen keiner näheren Erklärung, dass Automatisierung einen beträchtlichen Einfluss auf die Niederlassungskosten hat. Vor allem in älteren oder nicht flexibel genug entwickelten Gebäuden können die Anpassungskosten ein Vielfaches der direkten Kosten ausmachen.

d) Steigender Bedarf an internen Diensten

Im Zusammenhang mit dem bereits Gehörten, leuchtet Ihnen vielleicht ein, dass dort, wo die Organisation immer abhängiger von ihren Facilities wird, die ständige Einsatzbereitschaft von eminenter Bedeutung ist.

Produktivität ist dann nicht nur abhängig von dem, was man zur Verfügung hat, sondern mehr noch davon, was man in Bereitschaft hält. Immer mehr und höher qualifizierte interne Dienste werden dies beherrschen müssen, um Störungen schnell und angemessen beheben zu können. Und auch das kostet Geld.

e) Kostspieligere Einrichtungen und Ausführungen

An alle Facetten der Einrichtung und Ausführung werden höhere Anforderungen gestellt. Das hat sowohl mit der intensiveren Nutzung, dem größeren Sicherheitsbedarf aber auch mit dem Einfluss der hochwertigeren Nutzungsfunk-

tionen auf Einrichtungen und Ausführung zu tun. Bei letzterem können Sie beispielsweise an Akustik, Antistatik und Lichtreflektion denken.

f) Folgen des größeren Mobilitätsbedürfnisses

Die Mobilität (Umzugsdrang als Grundlage für organisatorische Flexibilität) wird selbstverständlich Einfluss auf das gesamte Kostenniveau haben. Sowohl Einrichtung, Ausstattung und Koordination wie auch die Gebäudestruktur u.ä. müssen die nötige Flexibilität bieten und den großen internen Verkehrsstrom bewältigen können.

Materialien und Details werden teurer, da man großen Wert auf Kratzfestigkeit und geringe Störanfälligkeit legt. Und die Ab- und Aufbaumöglichkeiten nehmen zu.

Nicht messbare Elemente haben großen Einfluss

g) Steigender Bedarf an Kommunikationstechnik

In dieser Informationsgesellschaft bedarf es keiner weiteren Erklärung, dass wir es in steigendem Maße mit einer explosionsartigen Zunahme an Kommunikationsmethoden und -verfahren zu tun bekommen werden. Es ist ebenso vorauszu-sehen, dass dies die Kosten stark beeinflussen wird. Auch hier sollten wir die indirekten Auswirkungen nicht außer Acht lassen. Die vorrangigste Sorge der Organisationsleitung besteht weniger darin, dass die Kommunikationstechniken nicht zur Verfügung stehen, sondern eher darin, ob sie so beherrscht werden, dass gerade die wirklich relevanten Informationen nicht unter den Tisch fallen.

h) Die hierfür benötigte Organisation

Es war bereits von besseren und ausgeweiteten internen Diensten die Rede; schließlich wird auch die Dachorganisation bzw. das Facility Management eine Form bekommen müssen.

- N.B.

Wir wollen Ihnen bewußt machen, dass es vor allem die nicht messbaren Elemente der Dienstleistung und Würdigung der Arbeitsbedingungen sind, die sich nicht so einfach in rationale Modelle übertragen lassen, jedoch einen ziemlich großen Einfluss auf das Erleben und die Anerkennung haben.

Nachdem wir den Begriff Facility Management in einem Rahmen platziert haben, können wir untersuchen, welchen Platz dieser Begriff in einer Organisation einnimmt. Wir tun dies, indem wir zuerst die externen Faktoren, die Einfluss auf eine Organisation ausüben können, betrachten.

4.3.2.3 Die Aufgabe des FM

Wie in jedem neuen Fachgebiet gibt es unterschiedliche Auffassungen zum Begriff Facility Management. Ohne auf alle Unterschiede detailliert eingehen zu wollen, kann festgestellt werden, dass sich die verschiedenen Ansätze im Prinzip darin unterscheiden, dass sie die hauswirtschaftlichen bzw. die Internen Dienste zum Verantwortungsbereich des Facility Management dazuzählen oder nicht.

Die amerikanisch-englische Betrachtungsweise geht von der technischen und finanziellen Gebäudekontrolle aus, während man in Europa mehr zu einer weiteren Integration der intern unterstützenden Dienste neigt, vielleicht weil man hier größeren Wert auf die Arbeitsbedingungen legt. Letzteres kommt in der

Anwendung gesetzlicher Bestimmungen und allgemein gültiger Normen hinsichtlich technischer, ergonomischer und auch sozialer Voraussetzungen, die an Arbeitsbedingungen gestellt werden, zum Ausdruck.

Spricht man in der englischsprachigen Literatur von Facility Management als dem „Optimieren von raumtechnologischen Quellen“, so haben wir uns hier nach reiflicher Überlegung für eine Betrachtungsweise entschieden, in der der gesamte Bedarf an Raum, Mitteln, Dienstleistung und Sicherheit auf professionelle und umfassende Weise verwaltet wird:

Die Aufgabe des Facility Management
ist die umfassende Bewirtschaftung
von und Dienstleistung in und um
Organisationsniederlassungen und -haushalte
zur Versorgung von Nutzern
mit Raum, Mitteln und Sicherheit,
aus der eine optimale Produktivität und Kostenkontrolle
für die Organisation resultiert.

Was ist daran auffällig?

Das vielleicht auffälligste ist der Anspruch, das individuelle Erleben und die Bewertung durch den Nutzer in Einklang mit den rationalen Erwartungen der Organisationsleitung zu bringen. Nur den letztgenannten Faktor als Ausgangspunkt für die Facility Management-Strategie zu betrachten, zeugt jedoch von einer eingegengten Sicht auf die Dinge.

Organisationen können sich auf Grund des wachsenden Selbstbewusstseins ihrer Mitarbeiter, dem Einfluss von Gewerkschaften, der Gründung von Betriebsräten und der zunehmenden Komplexität von Arbeitsplatzeinrichtung und -ausstattung nicht mehr nur auf Lippenbekenntnisse beschränken, wenn es um die Umfeldgestaltung geht. Schlagworte wie: „angenehme Atmosphäre, ausgezeichnete Ausstattung, niedriger Krankenstand“ und dergleichen zeugen alle von Verhältnissen, in denen sich der Mitarbeiter, Besucher oder Klient offensichtlich wie zu Hause fühlt. Aber dazu müssen individuelle Bedürfnisse einerseits und deren organisatorische Realisierbarkeit andererseits im Rahmen der Organisationsbewirtschaftung auf professionelle Art und Weise in Einklang gebracht werden.

- ▶ Ist Facility Management nur in Organisationsniederlassungen wie Büros möglich?
 - Ganz im Gegenteil. Gerade im Gesundheitswesen oder im Hotel- und Gaststättengewerbe muss das umfassende Denken und Handeln, das dem professionellen Facility Management zu Grunde liegt, angewendet werden. Woraus sich möglicherweise schließen lässt, dass die Organisationsniederlassung beispielsweise gegenüber einem Hotel Defizite aufweist, da dort das betriebswirtschaftlich verantwortbare Angebot an auf Bequemlichkeit ausgerichteten Komfort als kommerzielles Produkt schon sehr lange funktioniert.
- ▶ Ist Facility Management nun ein so neues und spezielles Gebiet?
 - Nicht im Geringsten. Es ist weder ein Spezialgebiet, noch außergewöhnlich oder wirklich neu. Es ist in erster Linie eine

**Facility Management
als organisatorische
Herangehensweise
überall möglich**

organisatorische Herangehensweise, die den Bedarf an Unterstützung innerhalb einer Organisation zu einem zusammenhängenden Ganzen zusammenfasst, wobei Probleme, Ansprüche und Lösungen schnell und effizient behandelt und angegangen werden.

a) Kontrolle

Kontrolliert ist hier als Gegenpol zu unkontrolliert zu sehen, wobei letzteres schließlich zu Sparrunden führt, deren Auswirkungen uns allen mittlerweile bekannt sind. Einsparungen werden fast immer unter Zwang vorgenommen und in dieser Situation werden niemals optimale Ergebnisse erreicht. Also wird kontrolliert größtenteils in einer Bedeutung verwendet, die verständlich und praktikabel wird durch

**Gegenpol
zu unkontrolliert**

- ▶ Marktforschung bezüglich des „Konsumenten“-Verhaltens und -bedarfs
- ▶ Langfristige Terminplanung und Strategien
- ▶ Budgetierung
- ▶ Kontrolle und Bewertung

Und dies alles in aufeinander abgestimmtem Prozessschritten durch in jeder Weise miteinander zusammenarbeitenden Abteilungen.

b) Dienstleistung

Facility Management erbringt eine Dienstleistung, wenn es darum geht Räume, Mittel und Dienstleistungen möglichst zweckmäßig zur Verfügung zu halten und zu stellen. Die Bedürfnisse des Abnehmers/Nutzers gelten hierbei als Richtschnur, sofern sie sich mit den innerhalb der Organisation festgelegten Bestimmungen und Normen in Übereinstimmung befinden.

**Bedürfnisse des
Abnehmers/Nutzers
als Richtschnur**

Streng und integer, wenn es um die Befolgung von Regeln zur Vermeidung eines „organisatorischen Chaos“ geht, aber flexibel und vorausschauend, wenn es um die Gewährleistung der Kontinuität geht.

c) „In und um Organisationsniederlassungen und –haushalte“

Der Begriff ‚Niederlassung‘ sollte hier nicht zu eng ausgelegt werden. Wenn sich Situationen ergeben, in denen bestimmte Aufgaben durch Mitarbeiter außer Haus ausgeführt werden, wird auch dort ein Facility Bedürfnis vorhanden sein. In diesem Fall ist dies vor allem ein kommunikatives und logistisches Problem. Dann sollte man genauso Verschwendung vorbeugen wie Produktivität fördern.

**großzügig
interpretieren**

„In und um“ muss in diesem Kontext ebenso großzügig interpretiert werden. In der Praxis bedeutet das für Fuhrpark, Geschäftsreisen, Hotelreservierung, Tagungs- und Kongresszentren und eigene Transportmöglichkeiten zu sorgen. Denn auch hier ist es wieder der Konsens, der es möglich macht, alle Aspekte eines Organisationsbetriebes in seiner Quintessenz zu betrachten. Dann ist auch das Abwägen von unterschiedlichen, aber inhaltlich gleichwertigen Facilities überschaubarer und besser analysierbar. Außer an das bereits erwähnte Beispiel mit den Kommunikationstechniken kann hier beispielsweise an Umzugsüberlegungen gedacht werden, wobei der externe Verkehrs- und Güterstrom von Interesse sein kann.

optimal
funktionierender
Service

d) Unterstützung

Um sowohl das Individuum als die Organisation in ihrer Gesamtheit unterstützen zu können, muss ein optimal funktionierender Service vorhanden sein. Die Facility Komponenten gehören zu den elementarsten Grundlagen des Kleeblatts: Qualität, Produktivität, Kontinuität und Zweckmäßigkeit.

Unterstützung sagt auch etwas über die Strategie aus, die hinter dieser Dienstleistung steht. Nicht alles muss immer und überall angeboten werden. Es muss deutlich sein, wo eine und wo keine Dienstleistung erfolgt, in dem Sinn dass eine zentrale Strategie deutlich wird, aber Verantwortungsbewusstsein auf den tiefsten Organisationsebenen bereits gefühlt und erlebt wird.

e) Nutzer

Unter dem Begriff Nutzer werden alle die zusammengefasst, die die Auswirkungen von Facility Management in einer Organisation auf die eine oder andere Weise zu spüren bekommen. In erster Linie sind das natürlich die Mitarbeiter oder die größte Nutzergruppe (z.B. Patienten in einem Krankenhaus, Besucher eines Ferienparks, Aussteller auf einer Messe) aber ebenso gut kurzzeitige Besucher, Kunden, Lieferanten usw. Facility Management ist dann oft die Visitenkarte einer Organisation und hat nicht immer nur direkt positive Auswirkungen. Genauso können das Fehlen oder die fehlerhafte Arbeitsweise einen großen Einfluss auf mehr als nur die Geschäftstätigkeit einer Organisation haben.

f) Raum, Mittel, Dienstleistung und Schutz

An sich wäre hier die etwas breiter gefasste Formulierung „Umfeld, Einrichtungen und Verhältnisse“ angebracht. Aus praktischen Überlegungen hat man sich für die mehr fassliche Terminologie Raum, Mittel und Dienstleistung entschieden.

Mit Blick auf die vorangegangene Argumentation wird es niemanden verwundern, dass das Facility Management eine breite, ganzheitliche Arbeitsweise vor Augen hat. Darin ist nicht nur Raum für eine rein technische Art von Gebäudebewirtschaftung oder die Preis/Leistungs-Sondierung beim Einkauf von Mobiliar, die ausschließlich finanzielle Herangehensweise bei der Budgetabrechnung oder die nutzlose Dienstleistung eines unqualifizierten Hausmeisters. Nein, auch hier sollte ein Abwägen im Gesamtzusammenhang vorgenommen werden. Dies beruht auf einem simplen Prinzip: Für wen tun wir es und zu welchem Zweck, wobei wir aber dann alle relevanten Kriterien berücksichtigen müssen.

g) Resultierend

Wenn die vorangegangenen Definitionen etwas mehr emotional angehaucht waren, so kann ‚resultierend‘ als Brücke zur organisatorischen Rationalität gesehen werden.

Ergebnisorientiertes Facility Management ist ausgehend von einer längerfristigen Effizienz (Verwaltung und Kontrolle) als eine Kombination von kurzzeitiger Effektivität (jährliche Nutzung) zu betrachten, die auf Kostenkontrolle und Produktivitätsstimulierung ausgerichtet ist. Hierbei wird das Resultat sowohl vom Ausstattungsniveau als auch von der Beseitigung stagnierender oder störender Faktoren abgeleitet.

h) Optimale Produktivität

Produktivität abgeleitet von Niederlassungs- oder Haushaltsverhältnissen gehört zu den am schwierigsten messbaren Auswirkungen des Facility Managements. Es ist offensichtlich, dass Produktivität zuerst von der Motivation abgeleitet werden muss, wobei die zur Verfügung stehenden Mittel einen zusätzlichen Wert darstellen können. Es gibt eine Unmenge von Geschichten über aufstrebende Unternehmen, deren Produktivitätssteigerungen einzig und allein auf den charismatischen Leiter zurückzuführen ist. (Wir lassen hier die Kontinuität und den Langzeiteffekt außen vor.)

**am schwierigsten
messbare Auswirkungen**

Worum es beim Facility Management geht, ist die stimulierende und motivierende Wirkung, die von seiner Dienstleistung ausgeht. Vor allem soll die Produktivität vor Stagnation und Störungen geschützt werden.

i) Kostenkontrolle

Wie bereits in der Einleitung dargestellt wurde, soll eine richtige Kontrolle negativen Folgen von Einsparungen vorbeugen. Aber aufgepasst! Das impliziert nicht, dass durch kontrolliertes Vorgehen Einsparungen zwangsläufig auszu-schließen sind. Dafür existieren zu viele externe Faktoren, die nicht beeinflusst werden können. Doch kann die Kontrolle flexible Lösungen für Situationen aufzeigen, die in absehbarer Zukunft eine schnellere Kurskorrektur erforderlich machen.

**negativen Folgen von
Einsparungen vor-
beugen**

Für die Begriffsdefinition ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass Kosten die Differenz zwischen Umsatz und Gewinn sind. Die Facility Kosten einer Organisation belaufen sich jetzt schon auf ca. 15% bis 20% der Gesamtkosten und nehmen kumulativ zu. Dies ist u.a. eine Folge der Automatisierung und der davon abzuleitenden steigenden Unterhaltungskosten von Niederlassungen.

4.3.2.4 Ein Rad als Facility Management Modell

Ausgehend von bisher angestellten Überlegungen ist hier ein Facility Management Modell vorgestellt, das sowohl dem Zweck der Organisation als auch den Interessen der mit der Organisation verbundenen Individuen Rechnung trägt.

In diesem Modell steht das Individuum im Mittelpunkt; u.a. weil in den Verwaltungsorganisationen die Produktivität eher personen- als maschinenorientiert ist.



Abb. 5: Ein Rad als Facility Management Modell¹⁵

Im inneren Ring finden wir die elementaren Bedürfnisse des Individuums. Die vier Grundbedürfnisse

- ▶ Raum
- ▶ Dienste
- ▶ Mittel
- ▶ Schutz

haben in allen umfangreicheren Organisationen zu vier davon **abgeleiteten Funktionen** geführt:

- ▶ Gebäudemanagement
- ▶ Unterstützende Dienstleistung
- ▶ Mittelverwaltung
- ▶ Risiko-Management

Der darin enthaltene Konsens führte zu den vier **verbindenden Funktionen**

- ▶ Gebäudedienste
- ▶ Kommunikation und Automatisierung
- ▶ Persönliche Sicherheit
- ▶ Gebäudesicherung

¹⁵ Modell von FMH

Diese acht Funktionen finden wir im zweiten Ring unseres Facility Management-Modells.

Und wenn diese Funktionen richtig ausgeführt, der Organisation ein Gesamtpaket aus Raum, Mitteln, Diensten und Schutz liefern, dann ist damit sowohl dem ICH (Individuum) als auch dem WIR (Organisation) gedient. Das wird sichtbar im dritten Ring, wobei hier der Akzent auf dem Übergang des Ich zur Organisation liegt. Eine Organisation, die durch **uns** so optimal wie möglich entlastet, ihre **Zielsetzungen** erreicht.

Bleibt die Frage:

„Wozu dies alles?“

Wie der äußerste Ring deutlich macht, muss den Grundbedürfnissen eine funktionelle Form gegeben werden, die die Interessen der Organisation am besten unterstützt, was zu

- ▶ Produktivität
- ▶ Kontinuität
- ▶ Zweckmäßigkeit
- ▶ Qualität

führt.

a) Produktivität

Damit ist das Verhältnis von Output zu Input gemeint.

b) Kontinuität

Damit sind die Maßnahmen gemeint, die zu einem Fortbestand der Organisation nach dem Willen der Organisationsleitung beitragen.

c) Zweckmäßigkeit

Damit ist gemeint, dass die kostenkontrollierte Verwendung von Raum, Mitteln und Diensten im Verhältnis zu den spezifischen Bedürfnissen einer Organisation zur Förderung der Kontinuität führen muss, wenn sie richtig beherrscht wird. Dies führt selbstverständlich wieder zu einer Anerkennung, und damit schließt sich der Kreis.

Abschließend sei bei diesem Modell noch angemerkt, dass es hier um eine dynamische Vorgehensweise handelt. Es ist also nicht möglich, jeden Aspekt einzeln zu beurteilen, vielmehr müssen Aspekte in Relation zueinander beurteilt werden.

Damit wird verhindert, dass z.B. ein finanzielles Problem nur nach den Kosten beurteilt wird oder ein technischer Defekt nur mit Technik behoben wird, während sowohl dem einen als auch dem anderen Fall ganz andere Ursachen zu Grunde liegen.

d) Qualität

Qualität wird gesehen als Würdigung der Arbeitsbedingungen und der zur Verfügung gestellten Mittel durch den Organisationsmitarbeiter, die richtig aufgeteilt, zu einer optimalen Produktivität führen sollen.

4.3.3 Management-Methoden und –Techniken

Welche Aspekte muss eine Organisation nun eigentlich berücksichtigen und wie kann sie feststellen, welche Position sie inne hat, um schließlich entscheiden zu können, mit welcher Strategie sie darauf reagiert?

Aus organisatorischer Sicht sind zuerst relevant:

a) Der Markt

Unter einem Markt verstehen wir eine Verbraucher- oder Abnehmergruppe mit übereinstimmenden Bedürfnissen, die auf einem Produkt oder einer Leistung basieren können.

Bei der Wahl zwischen Expansion auf einem bestehenden oder neuen Markt wird der vorhandene oder nicht vorhandene „Bedarf“ eine große Rolle spielen. Daneben sind natürlich vor allem das einzigartige Können einer Organisation im allgemeinen und Kenntnisse über den spezifischen Markt im besonderen von Bedeutung, wie auch die Frage, ob die neuen Märkte, Produkte und/oder Leistungen mit der jetzigen Organisation (Kultur, Klima und Wissensniveau!!!) zu bearbeiten sind.

b) Die Technologie

Darunter verstehen wir die technischen Hilfsmittel und/oder das Niveau unserer Mitarbeiter, mit denen ein Produkt/Dienst seine Funktion(en) erfüllt. Dabei müssen wir uns fragen, ob eine Erneuerung/Verbesserung zu einer besseren Funktionserfüllung unseres Produktes/Dienstes führt. In Übereinstimmung mit dem, was als Markt umschrieben wurde, werden wir die Frage beantworten müssen, ob wir über die gewünschten spezifischen Fertigkeiten verfügen können (werden).

c) Das Produkt

Darunter verstehen wir die Gesamtheit von Funktionen, die auf die Befriedigung von bestimmten Bedürfnissen ausgerichtet ist. Dabei müssen wir uns dann fragen, ob unser Produkt/Dienst den Bedürfnissen (potentieller) Abnehmer gerecht wird bzw. gerecht werden wird. Daneben ist es natürlich von Bedeutung, ob wir über ausreichende Planungs-, Entwicklungs- und/oder Produktionskapazitäten verfügen, um die neuen Funktionen des Produkts zu integrieren.

4.3.3.1 Vision und Mission

"Wer kein Ziel hat, muss sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt!"

In welche Richtung soll das Ziel führen? Mit einer Vision und Mission geben Sie die Richtung an, in die sich die FM-Organisation entwickeln soll.

Die Vision drückt aus:

Wo wollen wir in fünf bis zehn Jahren stehen?

- ▶ Beispiel für eine Vision für Unternehmen
 - Wir sind in der Lage, einen über 10 Jahre konstanten Mietpreis bei gleichem Qualitätsniveau zu realisieren.
 - Alle Kunden werden durch uns bei jeder einzelnen Leistung besser und kostengünstiger bedient als durch jedwede interne und/oder externe Konkurrenz. Den Kunden ist dieser Umstand bewusst und wird entsprechend honoriert.

Die Mission drückt aus:

Wie wollen wir gesehen werden?

- ▶ Beispiele für eine Mission
 - Otto find ich gut.
 - Gut ist uns nicht gut genug.
 - Wir machen mobil.
 - Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause.
 - Wir leisten bei unseren Kunden in den Regionen Süd und West einen Beitrag für eine stetige Verbesserung ihrer Produktivität durch unsere Leistungen im Bereich der infrastrukturellen Dienste.
 - Wir kümmern uns um das, was Du nicht (so gut) kannst aber brauchst, damit Du das machen kannst, was Du besser kannst, weil Du nicht zu machen brauchst, was Du nicht so gut kannst.¹⁶

Aber:

Es gibt kaum etwas Schwierigeres, als eine wirklich gute Mission und Vision zu formulieren. Denn Sie müssen damit Ihre Mitarbeiter, Ihre Kunden und andere Interessengruppen überzeugen, besser noch: begeistern und mitreißen! Die Mission und Vision sind deshalb auch mehr, als nur die Zusammenfassung der wichtigsten Unternehmensziele. Diese sollten dennoch im Einklang sein und zueinander passen. Nur dann sind die Mission, Vision und Ziele glaubwürdig. Glaubwürdigkeit ist der wichtigste Grundsatz für eine Mission und Vision. Sie entsteht dadurch,

**begeistern
und mitreißen**

- ▶ dass die Mitarbeiter bei der Formulierung beteiligt sind,
- ▶ die Mission und Vision permanent kommuniziert und
- ▶ von den Führungskräften vorgelebt werden,
- ▶ Ziele und Alltagshandeln zu Ihnen passen.

Für einzelne Maßnahmen in einem Unternehmen können Sie eine "Teilvision" entwickeln. Sie wird oft auch Leitbild genannt. Solche Maßnahmen können sein: Entwicklung eines neuen Produkts, Einführung einer neuen Technologie, Reorganisation der Strukturen und Abläufe in Ihrem Unternehmen.

Das Leitbild verdeutlicht den Sinn und das Zusammenspiel der damit verbundenen, einzelnen Maßnahmen. Es soll die Handlungen aller Mitarbeiter "orchestrieren". Wie ein Dirigent schafft es aus den Handlungen der Musiker (Ihrer Mitarbeiter) ein stimmiges Bild. Überlegen Sie und schreiben Sie auf: Haben

¹⁶ Zitat Debis – Daimler Benz

Sie von anderen (FM-) Organisationen eine gute Mission oder Vision gehört?
Wie lauten diese? Warum hat Sie diese Formulierung überzeugt?

4.3.3.2 Szenarios

Szenarios sind qualitative und quantitative Beschreibungen von Umständen, in denen sich die Organisation längerfristig befinden könnte. Szenarios sollen der strategischen Planung die nötige Flexibilität bieten. Szenarios sind deshalb so wichtig, weil sie es bei strategischen Planungen „ermöglichen“, mit der sich daraus ergebenden Unsicherheit umzugehen.

Es ist ungemein wichtig, dass man auf Gebieten, auf denen die Unsicherheit am größten ist, eventuelle Entscheidungen so lange wie möglich hinausschiebt.

Fehler im Prozess der Szenario-Entwicklung

Einer der häufigsten Fehler im Prozess der Szenario-Entwicklung ist, dass man dazu neigt, eine positive, eine negative und eine neutrale Variante zu entwickeln, um dann eine Lösung zu bevorzugen, die zwischen diesen drei Varianten liegt. Die Wahrscheinlichkeitssondierung sollte sich davon lösen und sich nicht auf das rechnerische Mittel beschränken, sondern sich eher mit der Analyse von Trendbrüchen und der Wahrscheinlichkeit von unerwarteten Entwicklungen beschäftigen. Das Entwickeln von Szenarios ist eine Aufgabe von Spezialisten. Sie als am Management Interessierte und mehr noch der Teil von Ihnen, der sich mit Organisationsniederlassung und -haushalt beschäftigt, sollte jedoch von der Existenz dieser Technik und deren Sprachgebrauch Kenntnis haben.

4.3.3.2.1 Zwei Kriterien

Für das Entwickeln von Szenarios sind zwei Kriterien von Bedeutung. Das sind:

a) Die reglementarische Problemstellung

- Darunter versteht man eine Fragestellung, die einem Sachverständigen häufig durch eine Organisationsleitung aufgezeigt wird, wobei ein oder mehrere Probleme formuliert werden, die längerfristig von grundlegender Bedeutung für die Organisation sind und demzufolge innerhalb einer bestimmten Zeit entsprechend den strategischen Anforderungen löst werden müssen (muss).
- In der Fachliteratur wird dies auch „Key-issue’s“ genannt.

b) Aktionsplan

Der Aktionsplan ist eine qualifizierte und quantifizierte Antwort auf die reglementarische Problemstellung unter Berücksichtigung der zu erwartenden Konkurrenzposition und -haltung.

4.3.3.2.2 Szenarioarten

Zwecks strategischer Beschlussfassung können fünf Szenario-Grundformen für die Evaluierung der Zukunft angewandt werden.

a) Das globale Szenario

- Dieses Szenario umfasst makro-ökonomische Variablen wie das Brutto sozialprodukt, De-/Inflation, Lebensstandard, rationales (messbares) Sozialverhalten, Regierungseinfluss, soziale/ökonomische

Faktoren u.a. Die daraus resultierenden Prognosen sind hauptsächlich von den Ergebnissen der Analyse der externen Einflussfaktoren abgeleitet. Der Unterschied zwischen der Registrierung und dem Szenario besteht übrigens darin, dass das Szenario die separaten Fakten zu einem inhaltlich einheitlichen Strategiepapier bündelt. Ein Beispiel: Die Interaktion zwischen Umweltgesetzgebung und Technologieentwicklung kann zur Anwendung einer bisher noch nicht etablierten Rohstoffverwertung führen, wobei letzteres als Konsequenz der zwei vorher genannten Variablen in der Sondierung noch nicht erkannt wurde.

b) Das branchenspezifische Szenario

- Dieses Szenario beschäftigt sich grob gesehen mit der Vielfalt externer Faktoren, die für eine spezifische Branche von Bedeutung sind und wird vorrangig bei bereits in der Branche etablierten Organisationen angewendet.

c) Das Fensterszenario

- Unter Berücksichtigung der jetzigen Branche wird nach einem breiteren Spektrum potentieller Märkte Ausschau gehalten. Dieses Szenario verfügt über eine breitere Optik als die zuvor beschriebenen, doch ist es nicht so allgemein gehalten wie die globale Sondierung. Es wird in Situationen angewendet, in denen Organisationen ausgehend von ihrer vorhandenen Basis optimieren wollen.

d) Das Themenszenario

- Mit dieser Methode untersucht man die Folgen einer bestimmten Entwicklung auf einen elementaren Strategiefaktor. Das können beispielsweise die Folgen der Kursentwicklung des Dollars auf die In- und Exportpolitik, der Einfluss der Vergreisung der Bevölkerung auf das Konsumverhalten oder der Einfluss der Transportkosten und -zeiten auf Produktionsprozesse sein, wobei Sie bei letzterem z.B. an die Lagerung des EU-Butterberges in Nordskandinavien bei geringeren Transportkosten denken können.

e) Das Was-wäre-wenn-Szenario

- Das ist mehr oder weniger ein Themenszenario, bei dem eine offensichtliche Annahme externen Charakters mit ihren Konsequenzen „durchgespielt und durchgerechnet“ wird. Zum Beispiel: Welche Konsequenzen hat eine sinkende Arbeitszeit für die Raum- und Mittelnutzung?

Welches Szenario man wo und wann anwenden will, ist natürlich wieder von der Spezifik der Organisation abhängig. Man muss natürlich auf Extrapolationen ins Ungereimte aufpassen.¹⁷

¹⁷ In diesem Zusammenhang ist es vielleicht eine gute Warnung, wenn man an einen Futurologen des 19. Jahrhunderts erinnert, der einmal berechnete, dass mit der damaligen Entwicklung der Pferdebahn und den begrenzten Möglichkeiten der Straßenreinigung es unvermeidlich wäre, dass New York innerhalb von 30 Jahren unter einem 6 Meter hohen Berg von Pferdeäpfeln begraben liegen würde.

4.3.3.3 Strategie

4.3.3.4 Zielsetzungen für das Facility Management

von den primären
Ausgangspunkten
abgeleitet

Zielsetzungen für das Facility Management unterscheiden sich inhaltlich natürlich nicht so sehr von anderen. Die besonderen Kennzeichen sind direkt von den primären Ausgangspunkten abgeleitet. Als solche müssen alle Zielsetzungen des Facility Management zu den messbaren Aspekten von

- ▶ Qualität
- ▶ Produktivität
- ▶ Zweckmäßigkeit
- ▶ Kontinuität

in Beziehung gesetzt werden.

Wie soll die Vision
Realität werden?

Eine genauere Analyse dieser vier primären Ausgangspunkte wird eine wichtige Hilfe bei der Zusammenstellung aller spezifischen individuellen Zielsetzungen in Ihrer eigenen Organisation bieten.

4.3.3.4.1 Zielsetzungskriterien

a) Qualität als Zielsetzungskriterium

„Qualität“ ist hinsichtlich des Gefühlserlebnisses ein nur schwer messbares Kriterium, zumal Qualität auf den verschiedenen Organisationsebenen unterschiedlich definiert wird. Im Rahmen des Facility Managements ist die Würdigung des Arbeitsumfeldes eine Gradmesser für die Qualität.

Es gibt bereits messbare Aspekte von Facility Management-Aktivitäten, die einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Würdigung des Arbeitsumfeldes durch Mitarbeiter haben.

Man denke u.a. nur an die Raumaufteilung und -zuweisung, das Einrichtungs- und Ausstattungsniveau, Farbe, Lärm und Licht, aber auch an die Würdigung bestimmter Formen von direkter Dienstleistung wie z.B. die gastronomische und physische Versorgung (?) etc.

Die operative Verfügbarkeit von Hilfsmitteln und -diensten und die Würdigung unmittelbarer Effekte der Sicherheitspolitik, da wo es kurzfristig um die persönliche Sicherheit geht und auch, vorausgesetzt sie wird in solchem Maß stimuliert, die Würdigung einer globalen langfristigen Sicherheitspolitik sind solche messbaren Aspekte.

Ausgangspunkt für die Messbarkeit muss der direkte Einfluss auf die Würdigung von Arbeitsbedingung und -umfeld sein. Mit anderen Worten: die Anerkennung für den netten Büroboten ist – obwohl natürlich begrüßenswert – in diesem Sinne irrelevant, weil es dabei um qualitative und quantitative Aspekte der Postversorgung oder internen Kommunikation im allgemeinen und nicht um persönliche Gefühle geht.

Das Messen von Anerkennung kann u.a. auf der Grundlage der Ergebnisse einer internen Klimaanalyse oder durch die Registrierung und Analyse der Beschwerden erfolgen

Ein guter Facility Manager sollte sich davor hüten, sich seine Informationen nur aus zweiter Hand zu beschaffen und dementsprechend zu analysieren. In der

Ausbildung soll eingehend deutlich gemacht werden, mit welchen Marketing-techniken eine optimale Kundenbindung aufgebaut wird, auf deren Grundlage man ein direktes Feedback erhält.

Übrigens muss an dieser Stelle noch angemerkt werden, dass Anerkennung nicht in erster Linie mit materieller Motivation in Verbindung gebracht werden sollte. Das Anbieten von grundsätzlich mehr, schönerem und besserem als in der vorangegangenen Periode ist ebenso überflüssig wie gefährlich.

Arbeit als Produktionsfaktor muss primär aus der Perspektive der Marginalitätsmethode, die besagt, dass mit einem Minimum an Mitteln ein maximaler Effekt erreicht werden sollte, beurteilt werden.

In diesem Sinne sind Zielsetzung zum Angebot besserer Facilities, um damit die Produktivität zu stimulieren und gleichzeitig eine erhöhte Motivation vorzunehmen, absolut inakzeptabel, wenn kein direkter Bezug zur durch den Antragsteller festgestellten Ineffizienz des gegenwärtigen Versorgungsniveaus hergestellt wird.

Durch die Stimulation des Ansehens in der o. g. Art und Weise wird für den betreffenden Facility Manager und seine Mitarbeiter nur auf kurze Sicht eine Verbesserung erreicht, die bei näherer Budgetanalyse wie Schnee in der Sonne zerschmilzt.

b) Produktivität als Zielsetzungskriterium

Produktivität ist eine beinahe ebenso schwer messbare Größe wie Anerkennung, Jedoch, wenn man sie nicht zu eng definiert und in Relation zu einer direkt messbaren Größe setzt, ergibt sich eine Lösung.

Facility Management kann Produktivität sowohl mittel- als auch unmittelbar stimulieren.

In erster Instanz geht es dann um Mittel und Dienste. Wir denken dabei vor allem an die Automatisierung und die Kommunikationstechniken, aber auch an die Wahl eines Niederlassungsgebietes oder die Art, wie ein Dienst angeboten wird. Denken Sie nur einmal daran, welche Möglichkeiten ein gut erreichbarer Standort mit ausreichenden Parkplätzen für die Produktivität bietet.

Es sollte Ihnen klar sein, dass der Zeitgewinn nicht nur in „eigener“ Zeit gemessen werden sollte. Im gleichen Kontext kann auch mit Blick auf die Dienstleistung das Beispiel einer stark verbesserten gastronomischen Versorgung angeführt werden, die zu einem ansehnlichen Rückgang der Einkäufe unter Mittag führte.

In Kombination mit einer Kampagne zur Stimulation der telephonischen Erreichbarkeit waren in der betreffenden Organisation auch während der Mittagspausen erheblich mehr Mitarbeiter erreichbar.

Umgekehrt führt das Fehlen oder Stören von direkten Hilfsmitteln und -diensten im großen Umfang zu negativen Einflüssen auf die Produktivität.

c) Zweckmäßigkeit als Zielsetzungskriterium

Zweckmäßigkeit wird mitunter als einzig relevantes Kriterium zur Beurteilung von Facility Management betrachtet.

Das würde nicht dem reglementarischen Platz entsprechen, den das Facility Management in der Organisationsspitze einzunehmen wünscht. Denn schließlich hier werden alle Kriterien der Strategiezielsetzungen gegeneinander abge-

wogen. Gleichzeitig würde dieser Umstand die Gefahr einer zu einseitig technisch/finanziell ausgerichteten Optik in sich bergen.

Selbstredend müssen die primären Zielsetzungen des Facility Managements in Relation zur Zweckmäßigkeit auf kostenkontrollierenden Aspekten basieren. Untersuchungen ergaben, dass das Facility Management für etwa 15 bis 20% der gesamten Finanzstruktur einer Organisation verantwortlich ist. Bei den jährlichen Kosten pro Mitarbeiter ist es unvermeidlich, dass die Kontrolle darüber außerordentlich bedeutsam ist.

Außerdem wird eine Kostenkontrollpolitik, vorausgesetzt sie wird durch die Facility Management-Organisation nach außen überzeugend vertreten, einen Beitrag zum allgemeinen Kostenbewusstsein der Organisation leisten.

Kommt die Zweckmäßigkeit u.a. in den Kriterien zur Beurteilung von Raum, Mitteln und Diensten zum Ausdruck, dann wird das Facility Management durch eben diese Brille seine Organisation betrachten müssen. Die davon abzuleitenden Zielsetzungen – in vielen Fällen handelt es sich noch heute um von oben auferlegte Direktiven – dürfen jedoch niemals den Charakter falscher Sparsamkeit tragen.

Eine demzufolge schlecht oder nur ungenügende besetzte Facility Management-Organisation wird nur ungenügend oder überhaupt nicht in der Lage sein, ihre Zielsetzungen zu erfüllen. Hier würde man also wieder das Pferd vom Schwanz aufzäumen. Eine Rechtfertigung der Zweckmäßigkeit in den entsprechenden Zielsetzungen muss jederzeit auf der Basis von Kosten/Nutzen-Analysen, also unter Berücksichtigung der beabsichtigten Wirkungen erfolgen und daran kann Sparsamkeit allein nicht gemessen werden.

d) Kontinuität als Zielsetzungskriterium

Facility Management kann die Kontinuität einer Organisation fördern, aber auch bei mangelnder professioneller Ausführung ernsthaft in Gefahr bringen.

Die Kontinuität unterstützende Zielsetzungen sind auf den Fortbestand der Organisation und demzufolge nicht auf die Aufrechterhaltung eines spezifischen Produktionsprozesses ausgerichtet.

Dementsprechend sind Zielsetzungen, die auf die Grundversorgung einer Organisation abzielen, von Bedeutung. Wir können hierbei an das vorrätig Haben und Halten von Raum und Mittel, aber auch an Planungen und Maßnahmen denken, die dies für längere Zeit garantieren.

Der Bau einer Testfabrik auf nur für diesen Zweck ausreichenden Raum kann später einmal zu einer, die Kontinuität bedrängenden Kapitalvernichtung führen, wenn sich herausstellt, dass die erfolgreiche Einführung des entwickelten Produkt sich verzögert, weil wegen schlecht geplanter Expansionsmöglichkeiten (land-banking) eine Duplizierung der Fabrik an anderer Stelle sich notwendig macht.

Auch die Verlängerung der Lieferzeit einer Telephonzentrale, der wegen falscher Kapazitätsschätzungen die Kunden wegbleiben oder wechseln, kann katastrophale Folgen haben.

Darüber hinaus ist der Kontinuität mit der Wechselwirkung zufriedener Mitarbeiter gedient, die mit den richtigen Mitteln eine hohe Produktivität erzielen. Denn so wie die Kontinuität einer Organisation mit ihren finanziellen Mitteln steht und fällt, kann man diese auch zur Produktivität ihrer Mitarbeiter und den eingesetzten Mitteln in Beziehung setzen.

4.3.3.4.2 Zielsetzungen auf Organisationsebenen

Ein anderes Kennzeichen der Zielsetzungen des Facility Managements ist der optische Unterschied zwischen den verschiedenen Ausgangspunkten, zu denen die Zielsetzungen in Beziehung gesetzt werden und deren Relation zu den Organisationsebenen, auf denen sie gelten.

Nun sind – wie wir bereits an anderer Stelle angemerkt haben – einzelne Formen innerer Widersprüchlichkeit in komplexen Organisationen nicht unvermeidbar. Es passt jedoch zu keiner guten Dienstleistungsorganisation, sich im Voraus auf diese Art zu profilieren.

Außerdem muss bei der hierarchischen Bewertung aller Abteilungszielsetzungen innerhalb der Facility Management-Organisation letztendlich doch ein Konsens gefunden werden, mit dem die allgemeine Strategie unterstützt werden kann.

So wie wir die Zielsetzungskriterien analysiert haben, können wir auch eine Vorabanalyse der verschiedenen Ausgangspunkte auf den drei bedeutendsten Organisationsebenen vornehmen, als da sind:

- ▶ Führungsebene, Top-Leitung
- ▶ Einsatzmanager, Management auf mittlerer Ebene
- ▶ individuelle Mitarbeiter

Wer ist der primäre
FM-Kunde?

a) Führungsebene

Die Abstimmung von Zielsetzungen auf der Führungsebene ist durch ihren allgemein übergreifenden Charakter und eine langfristige Geltungsdauer gekennzeichnet. Folgende Kriterien müssen anzutreffen sein:

- ▶ mehr investitions- als exploitationsorientiert
- ▶ die Kapitalintensivität kontrollierend
- ▶ Einfluss auf Effizienz/Kostenkontrolle
- ▶ Produktivität
- ▶ Ergebnisorientiert
- ▶ Kontinuität

b) Ausführende Ebene

Die Abstimmung von Zielsetzungen auf der Grundlage von Wünschen und Forderungen der ausführenden Ebene wird u.a. unter dem Druck des Wunsches nach einer sogenannten Vorzugsstellung bzw. einer Vorzugsbehandlung stehen. Entledigt man sich aller irrelevanten Faktoren (es sei denn, es wird so etwas korrekt begründet, dokumentiert oder durch die Top-Leitung unterstützt), dann konstatieren wir im Mittelbau eine Verschiebung der langfristigen Optik zu einer eher direkten Unterstützung der Operationalität.

Die spezifischen Kriterien sind hier:

- ▶ kurz-/mittelfristige Verfügbarkeit;
- ▶ Ausgeglichenheit im Gruppeninteresse (draußen sind „Kollegen“ beinahe Konkurrenten);

- ▶ Unterstützung der Produktivität und Kontinuität. Neigung zum Missbrauch von Facilities als sekundäre Arbeitskomponente (Das passiert vor allem in Situationen, in denen die Bezahlung von oben festgelegt wird.).

c) Individueller Mitarbeiter

Es ist falsch und auch nicht realisierbar, bei der Zusammenstellung von Zielsetzungen individuelle Forderungen und Wünsche zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang wird nochmals auf die hierfür zuständige „Kultur- und Klimapolitik“ verwiesen, von der die Facility Management-Organisation die individuelle Herangehensweise an ihre Zielsetzungen ableiten kann. In diesem Sinne sprechen wird dann auch nicht von spezifischen Zielsetzungskriterien, sondern eher von Rahmenbedingungen. Es darf als bekannt vorausgesetzt werden, dass diese einen allgemein großen Einfluss auf die Beurteilung und Anerkennung des Individuums haben, als da sind:

- ▶ tägliche Verfügbarkeit, meistens nicht methodisch begründet;
- ▶ äußerliche „Qualität“. Tapete ist nun einmal sichtbar, der sich dahinter befindende Beton nun einmal nicht.
- ▶ relativ starke Irrationalität bzw. Emotionalität;
- ▶ das Umsetzen der Stimulanz zur Selbstaussbeutung zur Bestätigung des „ICHs“ in Richtung einer Vorzugsbehandlung;
- ▶ Widerstand gegen übermäßige Reglementierung, die die Individualisierung angreift;
- ▶ Das Bedürfnis nach Klarheit, was erlaubt ist und was nicht.

4.3.3.4.3 Beispiele für Zielsetzungen

- ▶ Als erstes sollte hier die elementare Zielsetzung für die Facility Management-Organisation formuliert werden, die etwa so lauten könnte:
 - „Die Facility Management-Organisation trägt die primäre Verantwortung für das zweckmäßige, zielgerichtete und effektive Beherrschen von und die Dienstleitung in und um alle Fazilitäten der Organisation zur Versorgung von Mitarbeitern (Besuchern, Patienten oder dgl.) mit Raum, Mitteln und Diensten, deren integrale Gesamtheit von Aktivitäten zur Unterstützung der Hauptzielsetzung unserer Organisation führen muß, insbesondere bezüglich der Effekte auf Produktivität und Kostenkontrolle.“
- ▶ Die elementare Zielsetzung einer Facility Management-Immobilienabteilung könnte lauten:
 - „Das Unterstützen der primären Facility Management-Zielsetzung durch das zur Verfügung Stellen und Halten von ausreichenden Produktions-, Büro-, Lager-, Versand- und Geschäftsräumen innerhalb der Normen bezüglich der jährlichen Kosten (pro Mitarbeiter oder anderer relevanter Parameter) und einem produktivitätsstimulierenden Arbeitsumfeld und das alles innerhalb finanziell gerechtfertigter Strukturen.“
- ▶ Die primäre Zielsetzung des Inneren Dienstes könnte lauten:
 - „Der Beitrag zur allgemeinen Zielsetzung der Facility Management-Organisation durch das zur Verfügung Stellen und Halten sowie das

Liefern von gewünschten und dementsprechend geeigneten Diensten und Mitteln innerhalb der jährlich aufgestellten Qualitäts-, Reaktionszeit-, und Kostenparameter und dies alles zur Zufriedenheit des Nutzers.“

- ▶ Die primäre Zielsetzung einer Facility Management-Einkaufsabteilung könnte lauten:
 - „Die Unterstützung der allgemeinen Facility Management-Zielsetzung mit effektiven Einkaufsmethoden und -techniken, welche kurz- wie auch langfristig zum richtigen Mix in Güter- und Mittelbeschaffung – an Qualität, Preis und Lieferzeit gemessen – führen müssen.“
- ▶ Die primäre Zielstellung der Sicherheits-Abteilung könnte lauten:
 - „Die Sicherheitsabteilung des Facility Managements unterstützt die allgemeine Facility Management-Zielsetzung, indem sie zwecks Unterstützung der Organisationskontinuität mit Hilfe der von ihr zur Verfügung gestellten oder hierzu empfohlenen Mitteln, Methoden und Techniken für eine Minimierung aller Risiken für Menschen, Besitz und Kenntnisse sorgt.“

4.3.3.5 Maßnahmen- und Aktionspläne

Vor einiger Zeit diskutierten wir mit FM-Profis in einem Wochenend-Workshop verschiedenen Aspekte des FM incl. Strategie, Fähigkeiten des FM-Teams, konkrete Hilfsmittel etc. Zum Ende des Workshops stand ein Teilnehmer auf und sagte: „Das ist ja alles interessant, aber Sie haben uns nur bestätigt, was wir bereits wussten. Warum fragen Sie uns nicht, warum wir es nicht schon getan haben?“

In vielen professionellen Organisationen finden wir einen ähnlichen Sachverhalt. Damit stellt sich eine zentrale Frage.

Aktionen, die zu den Zielen führen

Zentrale Frage

Wie stellen wir sicher, dass die Dinge auch geschehen?

Gestalten Sie daher die zu treffenden Maßnahmen derart, dass sie auch zielgerichtet und praxisnah umgesetzt werden können. Dazu gehört ebenso eine realistische Planung von personellen und finanziellen Ressourcen wie eine ausreichende Terminplanung. Notieren Sie die Aktionen schriftlich, geben Sie das „Warum“ für die Aktionen an und kommunizieren Sie sie entsprechend getreu dem Motto: „Wer schreibt, der bleibt.“

In der Praxis stellen wir oft fest, dass selbst Profis zwar eine Menge gute Ideen haben, aber sich beim Aufschreiben für die weitere Verwendbarkeit sehr schwer tun. Im Team reicht es einfach nicht, wenn nach einem Meeting jemand mit dem Protokollschreiben beauftragt wird, der zwangsläufig nicht alle Zusammenhänge kennen kann. Wichtig ist, dass alle über das Gleiche reden und dabei helfen gemeinsam erarbeitete und vor allem übersichtliche und verständliche Darstellungen ein großes Stück weiter. Trauen Sie sich, es tut nicht weh.

4.3.3.6 Strategie, Form und Inhalt

Hier behandeln wir die Formulierung aller elementarer Ausgangspunkte einer Organisation. Angesichts der Vielzahl von Organisationsformen ist es nicht zu vermeiden, dass Sie aus einer Flut von Informationen Ihr eigenes Modell ableiten müssen. Um Ihnen eine Orientierungshilfe bei der Formulierung Ihrer Strategie zu geben, werden wir noch einmal zusammenfassen, wie und auf welche Weise eine strukturierte Facility Management-Strategie Gestalt annehmen kann.

1. Schritt

Die Vision

Formulieren Sie ein Visionskonzept zum Facility Management, so wie es aus Ihrer Sicht auf die Organisation, in der und für die Sie arbeiten, passen würde.

Dazu formulieren Sie eine Grundposition, wobei die Niederlassungs- und Haushaltsfragen natürlich noch weiter spezifiziert werden müssen.

In der Gliederung der Grundposition werden Sie bereits ein gewisses Maß an qualitativer und quantitativer Verantwortung festlegen müssen. Nicht etwa in dem Sinne, dass Gebäude „X“ von 09.00 bis 20.00 Uhr geöffnet sein muss und von 18.30 bis 19.45 Uhr die Reinigung stattzufinden hat, sondern eher im Sinne von spezifischen Ausgangspunkten für das zu erreichende Resultat.

Also, z.B., die Verfügbarkeit ist von:

- ▶ Produktionsprozess „Y“ abgeleitet.
- ▶ Begrenzt auf allgemein gültige Werkzeuge mit vollständiger Belegung.
 - Und das kann von Bedeutung sein, wenn man verhindern will, dass für eine kleine Gruppe von Leuten, die Überstunden machen, ein Komplex vollständig in Betrieb sein muss.

Auf dieselbe Art beschreiben Sie die Dienstleistung, natürlich von der primären Organisationszielsetzung abgeleitet.

Vision abstimmen

Diese Vision stimmen Sie mit dem Stab und den Mitarbeitern Ihrer Abteilung ab und beraten sich/unterhandeln danach mit der Organisationsleitung. Anschließend entwickeln Sie ein Bezugssystem für alle nachfolgenden Schritte. Damit hätten Sie einen ersten Ansatz für die Ausarbeitung der Abteilungsphilosophie, die sich bei der Institutionalisierung einer Kultur innerhalb und außerhalb ihres Arbeitsgebietes als sehr nützlich erweisen wird.

2. Schritt

Analyse der externen Einflussfaktoren

Wenn Ihre Organisation bereits über Modelle verfügt, die den Einfluss von externen Umfeldfaktoren erfasst haben, können Sie sich gleich mit den Daten für Ihre eigene Abteilung an die Arbeit machen. Sollte dies nicht der Fall sein, sollten Sie selbst eine globale Analyse vornehmen.

Dass die Organisation – aus legitimen oder illegitimen Gründen – diese Analyse selbst noch nicht vorgenommen hat, enthebt Sie nicht dieser Verpflichtung. Die Entstehung des Facility Managements hatte nämlich zu einem großen Teil in solchen externen Faktoren wie den technologischen Entwicklungen, der gesellschaftlichen Komplexität, der Umweltforschung, des gesellschaftlichen Kosten-

bewusstseins (keine Nonsens-Optik!), der Arbeitsgesetzgebung u.a., die alle zu beachten waren, ihren Ursprung.

Jene, die dies nicht vorausgesehen haben, werden dann auch ins Hintertreffen geraten und in Zukunft erleben, dass besser gerüstete Facility Manager ihren Platz einnehmen. Das ist keine Schande, wenn man sich dessen bewusst ist. Bei Ihrer eigenen Analyse – wenn eine allgemein gültige Analyse innerhalb ihrer Organisation fehlen sollte – müssen dann speziell beachtet werden:

a) Finanztrends

- ▶ Inflation
- ▶ Preisindex
- ▶ Boden-, Bau- und Entwicklungskosten
- ▶ Markt- und Mietpreisentwicklungen
- ▶ preisregulierende Regierungsmaßnahmen
- ▶ Lohnkostenentwicklung

b) Arbeitsverhältnisse

- ▶ Entwicklung der Arbeitsdauer
- ▶ Flexible Arbeitszeiten
- ▶ Personalangebot
- ▶ Qualifizierungsgrad und Ausbildungsniveau
- ▶ Einfluss des Betriebsrates
- ▶ Arbeitsgesetzgebung
- ▶ Mitbestimmung
- ▶ Produktivität

c) Behörden

- ▶ Gesetze
- ▶ Steuern und Subventionen
- ▶ Staatsmonopole
- ▶ Öffentliche Aufträge

d) Umwelt

e) Sicherheit

- ▶ Kriminalität
- ▶ Terrorismus
- ▶ Energieversorgung

f) Technologie

- ▶ Gebäudetechnik
- ▶ Automatisierung
- ▶ Biochemie etc.

3. Schritt

Kultur und Klimaanalyse

von grundlegender
Bedeutung

Eine Kultur- und Klimaanalyse ist von grundlegender Bedeutung, Sollte in Ihrer Organisation eine solche Analyse nicht durchgeführt worden sein, ist es wichtig, selbst einen „Bericht zu internen Normen und Werten“ anzufertigen, zumal es hier um die Analyse und das Profil Ihrer „Konsumenten“ geht und auch für das „Marketing“ des Facility Managements von Bedeutung ist.

Zwar wird das eine oder andere in den folgenden Modulen noch einmal behandelt, trotzdem wollen wir Ihnen bereits hier einige Fingerzeige geben:

a) Erwartungshaltung

Was erwarten die unterschiedlichen Zielgruppen (Leitung, ausführendes Management, individuelle Mitarbeiter) vom Facility Management bezüglich Kostenkontrolle, Verfügbarkeit, Qualität und Lieferzeiten, Leistungen und Ausstrahlung (letztere werden als sogenannte kosmetische Aspekte bezeichnet)?

b) Normen und Werte

Welche geschriebenen und ungeschriebenen Werte werden hinsichtlich der Arbeitsausführung und des Umgangs mit einander und mit den Mitteln der Organisation vertreten? Das kann von stark hierarchisch – „Vertrag ist Vertrag/ Versprechen und Halten ziemt Jungen und Alten“ – bis zu demokratisch dezentralisiert – „Jeder für sich etc.“ – variieren.

c) Verhaltensweisen

Ist ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, das sich durch gegenseitigen Respekt, Verständnis für die Aktivitäten des anderen, soziale Kontrolle, mitdenken und mitarbeiten äußert oder ist ein stark individualistisches Verhaltensmuster zu erkennen.

4.Schritt

Organisationsphilosophie

Sollte keine festgelegte Organisationsphilosophie vorhanden sein, wird die unter Schritt 1 formulierte Vision anhand der vorangegangenen Schritte als Facility Management-Philosophie näher definiert werden müssen. Der Zweck – nämlich die Facility Management-Organisation auf jeden Fall über diese Linie zu definieren – wird Ihnen einleuchten.

5.Schritt

Die Facility Management-Strategie realisieren

Auch für das Facility Management können Führungsstrategien entwickelt werden.

**Führungsstrategien
entwickeln**

Einerseits als Ableitung aus den allgemein gültigen Führungsstrategien, wobei jede Strategie ihre Auswirkung auf die Facility Management-Strategie hat.

Andererseits können spezifische Facility Management-Strategien mehr oder weniger unabhängig von den allgemeinen Führungsstrategien bezüglich

- ▶ des Antizipierens neuer Technologien und Automatisierungsaspekte,
- ▶ der Stimulation der Produktivität,
- ▶ des Zurückdrängens von Kostenentwicklungen,
- ▶ der Stimulation der Arbeitsfreude

entwickelt werden.

Dies kann selbst bis zur Verselbständigung der Facility Management-Organisation als kommerzielle Abteilung führen, wobei bestimmte Leistungen auch Dritten angeboten werden können.

6.Schritt

Zielsetzungen

Viele, wenn nicht alle der vorangegangenen Schritte werden zu spezifischen Aktionen führen, die alle auf Zielsetzungen zurückgeführt werden können.

7. Schritt

Maßnahmen

Erstellen Sie konkret formulierte und schriftlich festgehaltenen Aktionspläne für die täglichen Aufgaben. Das zwingt zur Einhaltung der Marschroute, gibt dem FM-Team und den FM-Kunden eine klare Linie und dient außerdem als Beweis der ansonsten schnell in Vergessenheit geratenen Leistungen.

4.3.3.7 Schlussfolgerungen

Die strategischen Aspekte des Facility Managements haben in der Praxis bisher kaum Gestalt angenommen. Natürlich wurden für die unterschiedlichen Fachgebiete wie Immobilien, Betriebssicherheit u.a. bereits viele Theorien entwickelt und werden derweil äußerst sinnvolle Methoden und Techniken angewandt, aber der integrale Ansatz, bei dem wechselseitige Beziehungen aufeinander abgestimmt werden, fehlt noch in vielen Fällen.

**Von der Vision über
die Strategie zu den
Zielen**

Die Ursachen sind – obgleich vorhersagbar – noch stets relevant, um sie als Lehre für die Zukunft zu benutzen.

Erstens ist dieser integrale Ansatz neu und deshalb noch etwas unbeliebt und zweitens ist von messbaren Ergebnissen, auf Grund dessen sich eine Organisationsleitung stimuliert fühlen sollte, kaum die Rede. Drittens sind Facility Manager schon heute schwer beschäftigt und schließlich wird in einem praktischen Fachgebiet wie dem Facility Management dem Theoretisieren Philosophieren noch ungenügend Wert beigemessen.

Dieser Beitrag verfolgt den Zweck, diesem Dilemma ein Ende zu bereiten und dafür zu sorgen, dass Sie erkennen, dass jeder von einem professionellen Ansatz beim Facility Management profitiert. Und dafür braucht es nun einmal eine gute STRATEGIE mit entsprechenden ZIELEN als Teilschritten und MASSNAHMEN, die die VISION Realität werden lassen.

4.3.4 Marketing für FM

4.3.4.1 Einleitung

Hier soll analysiert werden, ob Marketing als Leitungsinstrument für die Optimierung der Aufgaben des Facility Managements geeignet ist. Sollte dies der Fall sein, dann stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten, Mittel und Techniken uns dafür zur Verfügung stehen, bzw. wir dafür entwickeln können.

Fragestellung

Welchen Nutzen bringt Marketing dem Facility Management?

Betrachtet man sich die oben stehende, sehr allgemein gehaltene Einführung, so könnte man festhalten:

- ▶ Die Organisationsleitung bestimmt in groben Zügen das Facility Management-Produkt und knüpft ein strategisch gerechtfertigtes Kostenniveau daran.
- ▶ Die Facility Management-Abteilung ist der einzige Anbieter innerhalb der Organisation und hat demnach keine Konkurrenz zu erwarten.
- ▶ Es gibt ein beständiges Konsumentenprofil, dessen Konsumverhalten durch die Facility Management-Organisation weder determiniert noch beeinflusst werden kann.
- ▶ Es ist weder von einem freien Markt noch von einer Beziehung die Rede, die im wörtlichen oder übertragenen Sinne verpackt werden muss.

FM will
„verkauft“ werden

4.3.4.1.1 Produkt und Konsument

Das Marketing entstand als Folge einer enormen Vergrößerung der Kaufkraft des Konsumenten, wodurch dieser mittels seines Konsumverhaltens ein größeres Verfügungsrecht über das Produkt erlangte. Aus diesem Grund mussten Unternehmer ihr Denken vom Produkt weg auf den Markt ausrichten.

Marketing ist darauf orientiert, möglichst viele Konsumenten an das Produkt der entsprechenden Organisation zu binden. Dies erfolgt einerseits, indem das Produkt so entwickelt wird, dass es den vorhandenen und zukünftigen Konsumentenbedürfnissen im vollen Umfang entspricht und andererseits, indem die Konsumenten so beeinflusst werden, dass diese (ungeachtet der Richtigkeit dieser These?) zum gleichen Schluß kommen.

4.3.4.1.2 Märkte und Marktformen

Um den wissenschaftlichen Charakter des Marketings als Ableitung der ihm zu Grunde liegenden Wissenschaften Ökonomie und Statistik schließlich quantitativ implementieren zu können, muss zwischen Märkten und Marktformen unterschieden werden.

Bezüglich der Märkte unterschieden wir in:

a) Konkreter Markt

- Die direkte – leibhaftige – Konfrontation von Angebot und Nachfrage.

b) Abstrakter Markt

- Die Gesamtheit von Angebot und Nachfrage hinsichtlich eines bestimmtem Artikels

c) Ein- und Verkaufsmarkt

- Das Aufeinandertreffen von Unternehmen ohne die Vermittlung des Konsument

Bei den Marktformen unterscheiden wird nach Konkurrenzverhältnissen. Dabei wird die Marktform als die Gesamtheit der objektiven – ggf. nicht durch die individuellen Parteien zu beeinflussenden – Bedingungen definiert, unter denen der Austausch stattfindet.

Marktformenschema			
Anzahl Verkäufer	Viel	Wenig	Einer
Produktart			
Homogen	1. Völliger Wettbewerb oder Konkurrenz	3. Homogene Oligopole	Monopole
Heterogen	2. Monopolistischer Wettbewerb	4. Heterogene Oligopole	

Abb. 6: Das Marktformenschema

4.3.4.1.3 Konsumverhalten

Genau wie bei der Analyse von Märkten und Marktformen unterscheiden wir im Marketing auch beim Konsumverhalten unterschiedliche Formen. So betrachten wir das Verhalten von Konsumenten vom psycho-soziologischen und vom ökonomischen Standpunkt aus.

a) psycho-soziologischer Standpunkt

- Der sogenannte Stimulus und der reaktionsauslösende Lernprozess oder der bedingte Reflex, wie er von Pavlov¹⁸ untersucht wurde; sehr oft eine unbewusste Reaktion auf einen Reiz.

¹⁸ Ivan Petrovich Pavlov, russischer Physiologe und Pharmakologe

- Kognitive Lernprozesse. Neu erworbene Erkenntnisse und Wissen werden mit bereits erworbenen in Verbindung gebracht und in ein davon abgeleitetes Bezugssystem eingeordnet.
- Entscheidungsprozess
- ▶ die Entstehung des Bedürfnisses:
N.B.
siehe auch das Bedürfnismodell von Maslow¹⁹⁾
 - primär: physiologisches Bedürfnis
 - sekundär: soziales Bedürfnis
 - tertiär: Bedürfnis des Egos, bzw. Selbstverwirklichung
 - quartär: Selbstentfaltung
- ▶ die Suche nach Alternativen
- ▶ das Treffen einer Wahl, ggf. einen Entschluss fassen

Bedürfnisse sind menschlich und damit oft subjektiv

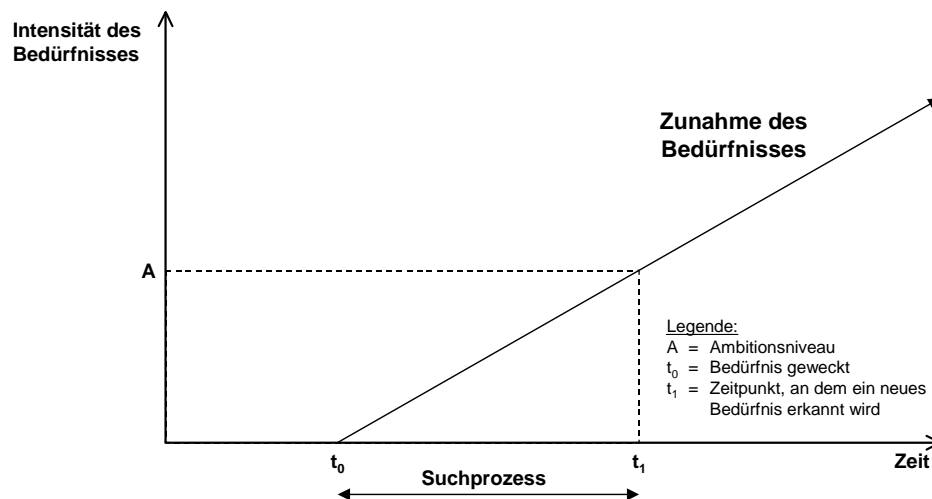


Abb. 7: Reiz zur Bedürfnisbefriedigung

Ab dem Zeitpunkt t_0 wird nach Alternativen gesucht. Angesichts der Vielzahl von Alternativen und Lösungen bleibt die Unsicherheit bestehen. Das Bedürfnis wird im Prinzip befriedigt, wenn das Ambitionsniveau A erreicht ist. Das ist das Niveau, auf dem einem Minimalpaket von Anforderungen auf der Basis von Erfahrungen und Erwartungen genüge getan wird. Selbstredend ist dieses Niveau instabil und in großem Maße Veränderungen unterworfen.

b) ökonomischer Standpunkt

Im Marketing nutzt man mit Blick auf die Bedürfnisbefriedigung außer demographischen, sozialen und Einkommensdaten aus wirtschaftlichen Überlegungen vor allem die Verbraucheranalyse. Das führt zu folgender Gliederung (die Beziehung zum Facility Management lässt sich sehr leicht herstellen).

¹⁹ Abraham Harold Maslow, amerikanischer Familienwissenschaftler

- ▶ Die primären, sekundären und tertiären Güter
 - Die primären Güter befriedigen die grundlegenden Lebensbedürfnisse: Nahrung, Kleidung und Wohnen.
 - Bei sekundären Gütern sprechen wir von Luxusbedürfnissen.
 - Bei den tertiären ist von sozialen Bedürfnissen die Rede.

- ▶ Superiore, inferiore und Giffingüter
 - Superiore Güter sind Qualitätsprodukte mit einem normalen Reaktionsverhältnis bei Preis- und/oder Einkommenssteigerungen.
 - Inferiore Güter gehören oft zur Kategorie der primären Güter, deren Nachfrage bei steigendem Einkommen schnell sinken wird.
 - Giffingüter sind Statussymbole bzw. tragen snobistischen Charakter. Die Höhe des Preises ist für den Kauf entscheidend.

- ▶ Convenience goods, Shopping goods und Specialities
 - Convenience goods sind allgemeine Gebrauchsartikel, nach denen nicht lange gesucht wird oder bei denen keine Markentreue besteht.
 - Bei Shopping goods handelt es sich um Konsumgüter mittleren Preisniveaus.
 - Specialities sind Konsumgüter der höheren Preiskategorie.

- ▶ Substitut- und Komplementärgüter
 - Substitutgüter sind unterschiedliche Produkte, die das gleiche Bedürfnis befriedigen können.
 - Komplementärgüter sind Produkte, die in Kombination miteinander benutzt werden müssen (Auto – Benzin).

4.3.4.2 Konsumenten und deren Verhalten

4.3.4.2.1 Wer ist der Konsument?

Obwohl wir bereits erklärt haben, dass für das Facility Management nicht ein, sondern mehrere Konsumenten existieren, können wir in der Praxis trotzdem vor die Wahl gestellt werden, wen wir mit welcher Priorität bedienen wollen.

Auf wen stimmen wir unser Marketing ab?

Auf die Organisationsleitung?

oder

auf den Nutzer/Mitarbeiter und/oder Besucher/Endverbraucher?

Bei der Entscheidung kann vielleicht die folgende Geschichte hilfreich sein:

„Der Herr Pfarrer hatte eine Haushälterin, die die unmögliche Angewohnheit hatte, vertrauliche Gespräche zu belauschen und anschließend ungefragt ihren Senf dazu zu geben.

Eines Tages erhält der Pfarrer von einem Mann Besuch, der seinen Rat in Eheangelegenheiten benötigt, und er kann den Herrn Pfarrer auch von der Schlechtigkeit seiner Frau überzeugen.

Das Pfarrhaus hat zwei Eingänge und keinen Sicherheitsdienst, so dass 15 Minuten später die Ehefrau erscheint und den Pfarrer von der Richtigkeit ihrer Version überzeugen kann. Kaum hat die Haushälterin die Türen geschlossen, stellt sie den Pfarrer zur Rede: „Wie konnten Sie das nur tun! Erst geben Sie dem Mann recht und keine Viertelstunde später seiner Frau. Auf welcher Seite stehen Sie eigentlich?“

„Nun, ist einer von beiden unzufriedener gegangen als er gekommen ist?“, fragte der Herr Pfarrer.

„Nein, das natürlich nicht, so klug sind Sie schon“, erwidert die Haushälterin. Worauf der Herr Pfarrer lächelt und hinzufügt: „Da hast du recht.“

Die Schlussfolgerung sei Ihnen überlassen, aber im Prozess des Recht Habens und Recht Bekommen muss ein Facility Manager mit Marketingambitionen sich für „das Ziel erreichen“ entscheiden.

Der Konsument

ist derjenige, der bereit oder in der Lage ist, das Produkt (Paket) unter den Bedingungen, die daran für ihn oder sie geknüpft sind, abzunehmen.

Demzufolge:

- ▶ Eine Organisationsleitung konsumiert die strategischen Aspekte eines integralen Produktpaketes, d.h. die Makrokosten, Einfluss auf Produktivität und Kontinuität oder dgl.

und:

- ▶ Die Mitarbeiter sind Konsumenten mit relativ geringem Einfluss auf das Paket, doch äußern sie schneller Zustimmung oder Ablehnung hinsichtlich des Gebrauchswertes und der emotionalen Anerkennung.
 - Anmerkung
Unseres Erachtens ist es prinzipiell falsch, wenn die Facility Management- Organisation auch den Endverbraucher direkt in ihr Marketing einbezieht. Vielmehr sollten die hierfür verantwortlichen Personen oder Abteilungen angeben, welche unterstützende Dienstleistungsebenen für die „Kundenbefriedigung“ wichtig sind und das Facility Management sich so darauf einstellt.

Bei den zwei oben genannten Herangehensweisen ist es die Aufgabe des Facility Managements:

- ▶ das unterschiedliche Konsumverhalten und den Bedarf integral zu beurteilen und aufeinander abzustimmen,

Die Organisationsleitung zahlt, der Nutzer bestimmt die Kundenzufriedenheit

- ▶ Gegensätze zu überbrücken und Absprachen zu nutzen (ein Gleichgewicht herstellen),
- ▶ die daraus entstehenden Herausforderungen mit Hilfe des Marketings anzugehen
- ▶ Wie dies zu erfolgen hat, werden wir bei der Analyse des Konsumverhaltens behandeln.

4.3.4.2.2 Verhalten von Konsumenten

Wir haben beim Konsumenten bereits eine Unterteilung in zielgerichtet und direkt Konsumierende vorgenommen. Natürlich kann in der Praxis so explizit nicht unterschieden werden, zumal in jeder Organisation deren einzigartigen und/oder spezifischen Kennzeichen näher analysiert werden müssen.

Dementsprechend ist auch die folgende Aufzählung nicht mehr als ein Leitfaden oder ein erster Ansatz für Ihre eigene Analyse, wobei wir noch anmerken wollen, dass das eine oder andere nicht gerade subtil formuliert ist. Erscheint es Ihnen etwas zu übertrieben, umso besser, denn dann erfordert die Anpassung weniger Tatkraft.

- ▶ **Die Organisationsleitung**
 - a. Will mehr für weniger. (Wer nicht?)
 - b. Die Bemühungen um das Facility Management (und hier vor allem die trivialen Dingen) stehlen die Zeit.
 - c. Neigt zur Pedanterie. Diskutiert ausführlich über marginale Investitionen, zu denen jeder seine eigene Meinung haben kann und akzeptiert anschließend sofort große Kapitalinvestitionen.
 - d. Hat von allem Ahnung und sicherlich immer recht.
 - e. Ist finanziell eher investitions- als exploitationsorientiert²⁰.
 - f. Neigt dazu, zu teilen und zu herrschen und wünscht deshalb nicht, an frühere Versprechen oder Zusagen gegenüber Dritten erinnert zu werden.
 - g. Rational. Wie qualifiziert und quantifiziert man die Würdigung, Produktivität der Arbeitsbedingungen u.ä.?
 - h. Respektiert Sachverstand.
 - i. Schätzt Loyalität und oft auch ein gewisses Maß an Widerspruch.
 - j. Ist ergebnisorientiert. (Vor allem kurzfristig)

Die Organisationsleitung

Wie muss sich das Facility Management dem gegenüber verhalten?

²⁰ Exploitation = Ausbeutung, Ausnutzung

a) Will mehr für weniger.

Einerseits sollte das Facility Management konform mit Methoden und Techniken operieren, die auf Zweckmäßigkeit, Zielstrebigkeit und Effizienz basieren.

Doch andererseits bedeutet so ein Optimierungsdrang, dass prinzipiell Kompromisse hinsichtlich des Dienstleistungsniveaus, der Besetzungsquoten u.a. geschlossen werden müssen. Je größer die Kluft zwischen geforderten Ergebnissen und verfügbaren Mitteln ist, desto unehrlicher ist der Kompromiss.

Es entsteht eine Art interne doppelte Moral hinsichtlich dem, was die Leitung beabsichtigt und dem was letztendlich erreicht wird. In der Praxis werden Sie dann erleben, dass bei der Kritik am Resultat das Management nicht sagt, dass die Zielsetzungen zu hoch angesetzt waren, sondern verlauten lässt, dass die komplexen Leitungsstrukturen es nun einmal unmöglich machen, die geforderten Ergebnisse in so kurzer Zeit zu erreichen. Was dabei vielfach übersehen wird, ist die Tatsache, dass diese Struktur häufig die Folge der Schutzvorkehrungen ist, die Mitarbeiter aufgebaut haben, um diese Kompromisse zu rechtfertigen.

b) Die Bemühungen um das Facility Management stehlen mir die Zeit.

Das sollte eigentlich nicht vorkommen, es sei denn, das Facility Management gibt seine Verantwortlichkeiten mittels Management by Objectives (Zielsetzung) oder Management by Exception (Eingreifen bei Abweichung) ab und beschränkt sich bei der Präsentation auf der Leitungsebene auf klare, kurze und übersichtliche Darlegungen.

c) Neigung zur Pedanterie

Genau wie bei b) sollten Sie dafür sorgen, dass die Information nicht zu detailliert ausfällt. Aber darüber hinaus können Sie hieraus lernen, dass die trivialen Dinge eine Wirkung erzielen können, die weit über ihre eigentliche Bedeutung hinausgeht.

In vielen Fällen werden diese Aspekte (Kaffee, Reinigung, Verpflegung usw.) benutzt, um dem Mißfallen über „größere Dinge“ Ausdruck zu verleihen, über die sich inhaltlich nur schwer diskutieren läßt. Aus Marketinggründen ist es deshalb wichtig, dass Sie für eine exzellente unterstützende Dienstleistung gerade in den „niederen Bereichen“ des Facility Managements sorgen, so dass die Aufmerksamkeit sich ohne Ressentiments auf die wirklich strategischen Aspekte richtet.

**Organisationsleitung
als König?**

d) Hat von allem Ahnung und sicherlich auch recht.

Bestätigen Sie dies, doch setzen Sie es in Relation zur eigenen Professionalität.

Primäre Führungskräfte sind im allgemeinen nicht sehr angetan von Statements wie: „Nun überlassen Sie mir mal das Facility Management. Ich bin der Experte und schließlich dafür eingestellt worden.“ Damit übergeht man die Position, die der Vorgesetzte nun einmal einnimmt. Außerdem zeugt diese Einstellung nicht gerade von optimaler Loyalität. Ausgangspunkt ist hier, seine Position in Relation zu Ihrer eigenen Professionalität zu bekräftigen. Recht haben wurde ja in der Einleitung schon dem Ziel untergeordnet.

e) Ist finanziell eher investitions- als exploitationsorientiert.

Aus dem exploitationsorientierten Denken ergeben sich drei Probleme.

Erstens erfordert es eine längerfristige Vision, die durch die Flexibilität heutiger Organisationsformen viel zu vielen Veränderungen unterworfen wäre.

Zweitens wird das Management heutzutage nach kurzfristigen Resultaten beurteilt und möchte konform bedient werden.

Drittens entwickelt sich die Technologie so, dass langfristige Einschätzungen weniger durch Investitionen, sondern eher auf Grund von alternativen Techniken schneller überholt sind als man für möglich halten würde. Die Marketing-/Verkaufstechnik muss sofortige Resultate liefern. Bei Kapitalinvestitionen bedeutet das, dass Sie mit der „Nettokonstanten Wertberechnung“ arbeiten müssen.

f) Neigung, zu teilen und zu herrschen.

Der Umgang mit diesem Macchiavell'schen Führungsstil erfordert ein hohes Maß politischen Urteilsvermögens. Aber noch wichtiger ist eine „unbestechliche“, aber flexible Haltung. Unbestechlich, wenn es um die Realisierbarkeit der von Ihnen vorgeschlagenen Aktivitäten geht, die nicht aus einer Vorzugsbehandlung oder dem Reiten von Steckenpferden resultieren dürfen. Flexibel, wenn es um das Mittragen von organisatorischen Veränderungen geht.

g) Rationalistisch.

Wie bereits bei der Analyse der Organisationskultur nachgewiesen wurde, ist es unmöglich, diese einzig und allein mit rationalen Methoden und Techniken anzugehen. Jeder Manager weiß, dass es gerade die spezifischen, an die Emotionen der Mitarbeiter appellierenden Stimulationsreize sind, die den einmaligen Charakter einer bestimmten Organisation determinieren.

Hiermit wollen wir keine Lanze für die Beurteilung von Facility Management-Aspekten auf rein emotionaler Basis brechen, sondern für eine ausgewogene Herangehensweise plädieren, die sowohl Verstand wie auch Gefühl berücksichtigt.

Müssen Facility Management-Produkte beurteilt werden, ist es demnach wichtig, für Ausgewogenheit zu sorgen.

Zum Beispiel:

Beim finanziell gut konsolidierten Vorschlag, mittags warme Mahlzeiten anzubieten, können Sie natürlich auf die Resonanz verweisen, die dies bei den Mitarbeitern hervorrufen wird, und Sie erhalten als Antwort, dass sich dadurch auch die Mittagspause verlängern würde.

Ein stichhaltigeres Argument könnte der Hinweis sein, dass es eine große Anzahl von Singles in der Organisation gibt, die durch das Angebot ihre Haushaltspflichten (einkaufen, Essen zubereiten, abwaschen etc.) reduzieren könnten, was auch der Organisation zu Gute kommen würde. (Wie viele Personen gehen über Mittag einkaufen?)

h) Respektiert Sachverstand.

Das Ziel ist so nah. Alles, was Sie nur noch tun müssen, ist, die notwendige Professionalität auszustrahlen, um mit Ihrem Sachverstand ein größeres Maß an Eigenverantwortlichkeit zu erwerben.

i) Schätzt Loyalität und ein gewisses Maß an Widerspruch.

Die beiden augenscheinlich so gegensätzlichen Begriffe sind durch Respekt und Vertrauen mit einander verbunden. Wenn Sie sich loyal verhalten, allerdings alle kontroversen Aspekte aus dem Blickfeld des Leiters halten, wird dieser Sie als einen „unzuverlässigen Speichellecker“ betrachten. Begründeter Widerspruch wird nur größeren Respekt einbringen.

j) Ist ergebnisorientiert (vor allem kurzfristig).

Ergebnisse führen zu Beurteilungen und Beurteilungen führen zur Steuerung. Das fehlen von messbaren Ergebnissen ist beiderseits nicht befriedigend. Sollten Sie nicht unmittelbar resultatabhängig beurteilt werden, formulieren Sie selbst auf der Basis der Produkte Zielsetzungen, so dass dies noch erfolgen kann. Der Umstand, dass die Organisation nicht danach fragt, bedeutet noch lange nicht, dass Ihnen auch die Eigeninitiative genommen wurde.

4.3.4.3 Nutzer innerhalb einer Organisation

- a. Schlechte Planung – Was ich heute benötige, bestelle ich heute und was ich morgen brauche, morgen.
- b. Meistens unzureichendes Kostenbewusstsein.
- c. Droht viel, klagt öfter und schätzt vor allem sich selbst.
- d. Will nicht abgelenkt werden.
- e. Schätzt Äußerlichkeiten.
- f. Möchte in seiner Sonderstellung bevorzugt (bestärkt) werden.
- g. Betrachtet Ausnahmen als Norm (immer nach oben).
- h. Vorwiegend individualistisch, wenig Gemeinschaftssinn.
- i. Simplifiziert Facility Management-Aktivitäten.

Der Nutzer / Kunde
Wie muss sich das Facility Management dem gegenüber verhalten?

a) Schlechte Planung.

Bieten Sie Hilfestellung beim Aufstellen von entsprechenden Abteilungsplannungen, die einen direkten Einfluss auf das Facility Management haben, an bzw. bereiten Sie selbst entsprechende Pläne vor. Der Ausgangspunkt ist hier: Nicht abwarten, sondern selbst Initiative entwickeln.

Eine schlechte Planung ist übrigens größtenteils eine Folgeerscheinung des Marketing. Die Leute brauchen sich nicht mehr mit den Rahmenbedingungen ihrer Existenz auseinanderzusetzen. Andere haben das bereits für sie getan und die entsprechende Antwort gegeben. So verhält es sich in der Gesellschaft und in der Organisation ist es nicht anders.

b) Meistens unzureichendes Kostenbewusstsein.

Warum sollte sich jemand kostenbewusst verhalten, wenn ein ungehinderter Konsum möglich ist und Informationen über die Kosten ihm vorenthalten werden?

Zur Stimulation des Kostenbewusstseins ist es äußerst wichtig, ein Kosteninformationssystem auf zwischenmenschlicher Basis aufzubauen und zu übertragen. Wir wollen Sie überzeugen, dass es bedeutsam ist, dass diese Information dann auch wirklich übertragbar ist. Damit meinen wir, dass Kostenbewusstsein sich erst dann entwickelt, wenn es individuell beeinflusst werden kann und die Kostenträger demzufolge einen individuellen Charakter besitzen.

c) Droht viel, klagt öfter, schätzt vor allem sich selbst.

Sie halten weder dagegen und klagen, noch gehen Sie darauf ein.

Sie müssen lernen, den Kern der Beschwerden zu entdecken, indem Sie alle eventuell aufgestauten Frustrationen, die meistens eine völlig andere Ursache haben, beiseite schieben. Finden Sie ein Ablassventil in seinen oder ihren Arbeitsbedingungen. Sorgen Sie in jedem Fall dafür, dass in Situationen, in denen individuelle Spannungen oder Spannungen in der Gruppe entstanden sind, keine störenden Facility Management-Aktivitäten stattfinden.

Der Nutzer als
„Mimose“?

d) Will vor allem nicht abgelenkt werden.

Und dies zu Recht. Also müssen Sie dies auch berücksichtigen. Denn im Prinzip bedeutet das: „Ich will in meiner Produktivität nicht gestört werden.“ Und dies war eine der vier Grundbedingungen für ein optimales Facility Management. Demzufolge müssen alle „Produkte“ des Facility Managements auch daraufhin beurteilt werden, inwieweit sie den Organisationsprozess stören.

e) Schätzt Äußerlichkeiten.

Nicht ein Konsument interessiert sich für die Produktionsprozesse, die hinter einem Produkt stehen, sondern wird durch Verpackungen und Informationsschriften beeinflusst. Anstelle dies herunterzuspielen, sollte das Marketing des Facility Managements der tatsächlichen und der verbalen Verpackung des Produkts sowie einem professionellem Verkauf der Aktivitäten viel mehr Beachtung schenken.

f) Will in seiner Sonderposition bevorzugt werden.

Mit Blick auf Punkt g) impliziert diese Verhaltensweise einen permanenten Druck auf die Erhöhung des Dienstleistungsniveaus. Jeder wünscht eine Vorzugsbehandlung und jeder will zumindest den gleichen Service wie sein Kollege. Ein derartiges Problem erfordert Klarheit über das Produkt bzw. die Produktspezifikationen, und das sind für das Facility Management die Festlegung der Verhaltensregeln und Dienstleistungsnormen innerhalb von Budgetgrenzen bzw. Sanktionen, wenn diese verletzt werden.

Natürlich muss es dort, wo es für die Organisation von Bedeutung ist, dass ein bestimmtes Individuum oder eine bestimmte Gruppe eine Sonderdienstleistung erhält, auch einen Spielraum für Einzelfallregelungen geben. Jeder dieser Fälle muss jedoch in Relation zum beabsichtigten Zweck begründet werden, so dass andere sich nicht darauf berufen können.

g) Betrachtet Ausnahmen als Norm.

Bei fehlendem Bezugssystem zum Dienstleistungsniveau (Produktspezifikation!) wird immer versucht, das maximal Machbare herauszuholen. Außer, dass Regeln und Normen festgelegt werden, müssen diese auch „verkauft“ werden, damit jeder weiß, woran er sich zu halten hat. Vor allem die hierarchischen Unterschiede als Folge von Vorzugsbehandlungen von Leitungsmitgliedern und dgl. sorgen dabei für böses Blut.

h) Meistens individualistisch, wenig Gemeinschaftssinn.

Es ist falsch, diesen Aspekt als Zeichen der Zeit zu deuten. Wenn in einer Organisation zu wenig Gemeinschaftssinn gezeigt wird, ist dies meistens die Folge eines zu großen Zentralismus in Führung und Verantwortlichkeiten. Für das Facility Management bedeutet dies, dass seine Aktivitäten zwar zentral gelenkt werden können, doch die Verantwortlichkeiten dafür möglichst tief in der Organisation verwurzelt sein müssen.

i) Simplifiziert Facility Management-Aktivitäten.

Organisationsniederlassung und -haushalt wird von jedem nun mal mit dem eigenen Haushalt verglichen. Wenn man den selbst bewältigen kann, versteht man im allgemeinen nicht, warum dies im großen Maßstab mit soviel mehr an Menschen auf einmal ein Problem sein sollte. Außer, dass man für eine bessere Information und Quantifizierung nach menschlichem Ermessen sorgt, ist es wichtig, auf die Komplexität des Facility Managements hinzuweisen.

4.3.4.4 Gestaltung der Marketing-Instrumente

4.3.4.4.1 Produkt

Was ist das Produkt?

Das FM-Produkt

ist das auf zweckmäßigste Weise zu vertretbaren Kosten zur Verfügung Haben und Halten der für das Kontinuitätsstreben einer Organisation benötigten Maßnahmen, Dienste und Mittel.

Mit dem Ziel:

- ▶ der Stimulation der Produktivität in der Organisation durch optimale Arbeitsbedingungen, wobei die Vermeidung von Produktivitätsstörungen ein elementares Interessengebiet des Facility Management ist.
- ▶ der Unterstützung der Qualität des Endproduktes der Organisation, wobei demzufolge die Qualitätsnormen für Facility Management-Aktivitäten von den entsprechenden Zielsetzungen der Organisation abgeleitet werden sollten.

**Das Produkt
abgeleitet von den
Bedürfnissen der
Organisation**

- ▶ der Gewährleistung der Kontinuität, wobei das Marketing nach Produkt differenziert beurteilt werden muss. Denn die Gewährleistung der Kontinuität gestaltet sich beispielsweise bei einer Risikomanagementabteilung anders als beim Empfang.
 - Wobei bei letzterem ein Kontinuitätsproblem auftreten kann, wenn zum Beispiel in einer Offerte per Fax der Preis falsch angegeben wird!
- ▶ des Angebots von angenehmen (sprich stimulierenden) Arbeitsbedingungen.
- ▶ eines verantwortungsvollen Umgangs mit verfügbaren finanziellen Mitteln.
 - Wobei die Kalkulation der benötigten Mittel für eine richtige Cashflow-Analyse oft von grundlegender Bedeutung ist.

Produktidentifikation

Haben wir bis jetzt den Eindruck vermittelt, dass Facility Management nur ein Produkt anbietet, dann verdient dies der Deutlichkeit halber noch eine nähere Erklärung.

Ausgehend vom Grundsatz, dass alle Facility Management-Komponenten als ein integrales Maßnahmenpaket betrachtet werden müssen, können wir uns auf diese These beschränken. Jedoch abhängig vom Konsumenten und dessen Bedürfnissen, wird per Aspekt, Individuum oder Abteilung und Zeit argumentiert, dass eine Untergliederung von Facility Management-Produkten erfolgen sollte. Bei der Formulierung von Abteilungszielsetzungen haben wir die prinzipiellen Ausgangspunkte per Subabteilung bestimmt und damit das „Produkt“ definiert.

4.3.4.4.2 Preis

Auch „die Führung“ muss hinsichtlich beabsichtigter Maßnahmen eine professionelle Produkt-Preis-Leistungs-Kalkulation erstellen könne. Darum ist es bedeutsam, dass sie dazu über eine Institution verfügt, die die hierzu benötigten Daten liefern und analysieren sowie Vorschläge machen kann. Sollte die Organisationsleitung ihre Entschlüsse nur auf der Grundlage „externer“ Informationen fassen können, wären die Entschlüsse vom Marketing des Anbieters abgeleitet.

Hier ist von einem eindeutigen Produkt die Rede, weil hier auch – wie später noch eingehend aufgezeigt werden soll – von einem einheitlichen Konsumverhalten die Rede ist, welches prinzipiell darauf abgestimmte Produkte fordert.

Was ist der Preis für Facility und Management?

**Das Budget,
das eine Organisationsleitung bereit ist
für die Qualität des beabsichtigten Produkts
im Rahmen der dafür aufzustellenden Effektivitätskriterien
zur Verfügung zu stellen.**

Gesichtspunkte:

- ▶ Es ist die Pflicht eines Facility Managers, sein Budget ebenso gut zu verkaufen wie dies der „Verkaufsdirektor mit seinem „Umsatz-Budget“ tun muss. Man sollte weder ein zu großes noch ein zu kleines Budget beantragen. Führt der erste Umstand nur zu Verschwendung und Unglaubwürdigkeit, so hat letzterer nur Frustration und Qualitätsminderung zur Folge. Es sollte ein vernünftiges und anspruchsvolles Ganzes dabei herauskommen.
- ▶ Der Preis ergibt sich natürlich immer aus der gewünschten und angestrebten Qualität. Der Verkauf muss auf der Grundlage der Beziehung zwischen Qualität und dem angestrebten zu unterstützenden Ziel gerechtfertigt sein.
 - So kann man von höherer Qualität sprechen, wenn Ihnen eine gut ausgestattete Fullcollour Offset-Druckerei zur Verfügung steht. Doch wenn Sie diese nur für die Herstellung von nur einmal benötigten, internen Drucksachen benutzen, kann von einem angemessenen Preis/Leistungs-Verhältnis keine Rede mehr sein.
- ▶ Der Preis muss an den allgemeinen Organisationszielsetzungen gemessen werden. Wohin will man in der kommenden Periode und auf welche Weise? In diesem Sinne kann der Preis des Facility Managements einen dominierenden Einfluss auf beabsichtigte Organisationsveränderungen haben.
- ▶ Welchen Preis hat das Ambitionsniveau? Mit anderen Worten: Wie hoch ist der Preis des niedrigsten Maßnahmenniveaus innerhalb der niedrigsten Qualitätsnormen, bei dem gerade noch eine Leistung erbracht werden kann?
 - In der Praxis wird sich meistens zeigen, dass dieser Begriff stark von der internen Kultur und der davon abgeleiteten Bereitschaft, Opfer zu bringen, abhängig ist.
 - Alles was über der marginalen Grenze liegt – wie bei der Zero-Base-Budgetierung – das „Fett“, das zur gegebenen Zeit weggeschnitten werden muss, das eine flexiblere Kontrolloptik als die bisher gekannte erfordert.
- ▶ Die Preisabstimmung findet auf der Grundlage von Vergleichen mit Kollegen vom Markt, die etwa unter ähnlichen Bedingungen Facility Management betreiben, statt. Allerdings ist es aus Konkurrenzgründen und auf Grund des Bedürfnisses nach freiem Wettbewerb von Bedeutung, bessere Qualität zu einem niedrigeren Preis anbieten zu können. Die Mitarbeiter mit dieser Herausforderung zu konfrontieren, ist eine Möglichkeit, um diese zu motivieren und zu stimulieren.

Der Preis als Folge von Produkt und Qualität

4.3.4.4.3 Promotion

Wenn eine Reihe von Produkten, Märkten und Konsumenten in Beschlag genommen, verteidigt, strukturiert und beeinflusst werden müssen, zeigt sich die Bedeutung der verkaufsfördernden Instrumente des Marketing. Jede gut geführte Organisation wird in ihrem Kontinuitätsstreben ihre Aufmerksamkeit den „Kosten“ und dem „Umsatz“ widmen müssen, und dann sind verkaufsfördernde Aktivitäten für beide gleichwertig relevant, wenn auch jeweils aus dem Blickwinkel ihrer spezifischen Verantwortlichkeiten. Also dort, wo die „Umsatz“-Förderung auf Maximierung abzielt muss sie bei den „Kosten“ auf Minimierung ausgerichtet sein, wobei Sie letzteres nicht nur als Kostenminimierung, sondern ebenso als Förderung der Umsatzmaximierung betrachten sollten.

4.3.4.4 Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen

Nachfolgend sind die Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen aufgelistet.

Dienstleistungen
kann man nicht an-
fassen

a) Immaterialität

- Auch wenn sowohl die Vorleistung (der Input) der Dienstleistung als auch ihr Ergebnis (der Output) einen materiellen Charakter aufweisen können, wird Dienstleistungen das Merkmal der Immaterialität zugeschrieben. Daraus resultieren zwei weitere Abgrenzungskriterien.
- Die **Nichtlagerfähigkeit** impliziert, dass der Konsument einer Dienstleistung diese nur in dem Moment in Anspruch nehmen kann, in dem sie produziert wird. Eine FM-Organisation kann die Personalkapazität nicht lagern und nicht auf Vorrat produzieren, um im Bedarfsfall mehr Kapazität abrufen zu können, als der Personalstamm hergibt.
- Die **Nichttransportfähigkeit** impliziert, dass die Dienstleistung im allgemeinen nur an dem Ort ihrer Erstellung konsumiert werden kann. Einem Kunden nutzt es deshalb nichts, wenn ein Anbieter in einer von ihm entfernten Region einen guten Service aufgebaut hat. Er ist darauf angewiesen, dass die gleiche Service-Qualität auch an seinem Standort erbracht wird.

b) Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

- Keine Dienstleistung kann ohne spezifische Leistungsfähigkeiten erbracht werden (z.B. Know How, Management Kompetenz, gut ausgebildetes Personal, Finanzstärke für die Möglichkeit zur Übernahme von Mitarbeitern des Kunden, interne Systeme und Strukturen). Diese Leistungsfähigkeiten gilt es, dem (potenziellen) Kunden zu beweisen.

c) Integration des externen Faktors

- An diesem Punkt muss der Kunde mitarbeiten, in dem er sich selbst (seine Mitarbeiter), seine ihm gehörenden Objekte (Facilities), seine Rechte (z.B. zur Nutzung von Softwaretools) oder weitere externe Faktoren mit einbringt. Externe Faktoren sind für den Dienstleister nicht frei am Markt disponierbar, sondern nur vom Kunden zu erhalten. Daraus resultiert u.a. der individualistische und schwer standardisierbare Charakter der FM-Dienstleistungen.

Aus den Besonderheiten bei Dienstleistungen ergibt sich für den Kunden eine Schwierigkeit: Er kann weder das voraussichtliche Ergebnis einer Dienstleistung noch den Prozess der Erstellung (bei der er mitarbeiten muss) genau beurteilen. Damit entsteht für ein großer Teil an Unsicherheit, unter der er seine Entscheidung treffen muss.

4.3.4.5 Konkurrenz

Das Fehlen einer gesunden Konkurrenz (d.h., Parteien kämpfen auf eine relativ ähnliche Art um die Gunst desselben Konkurrenten) ist einer der fatalsten Umstände für den Lebensnerv einer internen Organisation. Es sollte ein Menetekel sein, dass die monopolistischen staatlichen Unternehmen, die jetzt privatisiert werden, allerlei Schutzvorkehrungen (z.B. Kontrahierungszwang bei kommu-

nen Einrichtungen) benötigen, um sich den veränderten Bedingungen anpassen zu können.

Glücklicherweise hat Facility Management Konkurrenz.

In erster Linie seitens der kommerziellen Dienstleistungsunternehmen auf dem Markt, die Teile von Facility Management-Aktivitäten anbieten und das oft auf eine so professionelle Weise, dass das Warum weniger relevant als das Wann scheint.

Zweitens ist da die persönliche Konkurrenz. Wenn ein Mitarbeiter den Kriterien einer Organisation nicht entspricht und alle Förder- und Ausbildungsmaßnahmen nicht zum beabsichtigten Ergebnis führen, ist es im Interesse der anderen Mitarbeiter die Pflicht der Organisation, die betreffende Position einem anderen anzubieten. Dadurch wird Ihr Kollege im und außerhalb des Unternehmens zum Konkurrenten. Die Art, wie Sie damit umgehen, ist von Kapazitäten, Kenntnissen und Karriereambitionen abhängig. Doch, indem Sie dies überblicken und Selbstvertrauen in Ihre eigenen Möglichkeiten haben, wird Sie diese Herausforderung nur noch zur Optimierung des Leistungsniveaus anspornen.

4.3.4.4.6 Markt

Der Markt ist vom Leistungsniveau der Facility Management-Abteilung abgeleitet und nicht grundsätzlich determiniert. Eine Facility Management Abteilung existiert nicht um ihrer selbst willen. Der Markt muss erobert werden. Die Tatsache, dass wir im Rahmen des Komponentenmodells festgelegt haben, welche Aktivitäten zum Verantwortungsbereich des Facility Managements gehören, bedeutet noch lange nicht, dass jeder diese Verantwortung tragen kann und muss, selbst wenn der Bedarf hierfür in der Organisation ganz klar konstatiert wurde. Der Markt muss erobert, konsolidiert und in einer Weise verkauft werden, dass die Facility Management-Abteilung dadurch eine professionelle Gestalt erhält.

Die Unterschiede zwischen einer professionellen Facility Management-Organisation und einem Sammelsurium von einzelnen Spezialgebieten mit unterstützendem Hausmeisterdienst ergeben sich demzufolge aus dem Leistungsniveau des Senior Facilities Managers.

4.3.4.5 Was ist zu tun und was sollte man lassen?

Außer einer Anzahl untergliederter Ausgangspunkte können wir hinsichtlich der Marketingstrategie ein paar Empfehlungen geben, die wir unter dem o. g. Titel zusammengefasst haben. Natürlich führt das Gegenteil von dem, was Sie unter keinen Umständen tun sollten, nicht automatisch zu dem, was man tun soll, aber ziehen Sie ihre Schlussfolgerungen selbst.

Kunden gut behandeln und auf die Effektivität des FM achten

a) Was ist zu tun?

- ▶ Der Ton macht die Musik.
- ▶ Qualität liefern.

- Qualität ist grundsätzlich bezahlbar. Das Problem ist vielmehr, zwischen Luxus, Status, Verschönerung und solider Qualität zu unterscheiden.
 - ▶ Zusagen einhalten.
 - Versprochen ist versprochen. Sicherlich hat sich in der unterstützenden Dienstleistung die Einstellung eingebürgert, dass ein Versprechen noch lange keine Schuld ergibt; vielleicht weil in konkurrenzfreien Verhältnissen keine Schulden existieren.
 - ▶ Keine Unterschiede machen.
 - Unterschiede in der Dienstleistung führen zu Normenverwässerung. Wir sind uns dabei gleichzeitig des hierarchischen Problems bewusst, dass bestimmte Funktionäre eine Vorzugsbehandlung erzwingen können. Obwohl dies hier vielleicht nicht der geeignetste Platz ist, können wir uns nicht der Bemerkung enthalten, dass damit ein Grund für die Notwendigkeit der Vertretung des Facility Managements auf der Führungsebene angedeutet wird.
 - ▶ Flexibel sein.
 - Nur mit Normierung und Sanktionen kommt man nicht weit. Das führt nur zu alternativen, unsichtbaren und damit nicht beherrschbaren Dienstleistungskreisläufen.
 - Eine akzeptable Form von Flexibilität erfordert Leitungsgeschick, das den praktischen Manager vom dogmatischen Theoretiker unterscheidet.
 - ▶ Begründet NEIN sagen können.
 - ▶ Erreichbar sein.
 - Die Unerreichbarkeit von Ihnen und Ihren Kollegen ist beinahe sprichwörtlich. Nicht Sie direkt, aber Ihre Abteilung muss permanent gut erreichbar sein, was ebenso einschließt, dass auf Fragen eine schnelle und praktikable Antwort gegeben werden kann.
 - ▶ Kostenbewusstsein und Eigenverantwortung stimulieren.
 - ▶ Makroökonomisch denken.
 - ▶ Mikroökonomisch handeln.
 - Auf zwischenmenschlicher Ebene präsentieren.
 - ▶ Ein Team aufbauen.
 - Die Facility Management-Abteilung ist erst dann integral tätig, wenn sie auch von der internen Struktur her eine Einheit darstellt.
 - ▶ Mitarbeitern Herausforderungen präsentieren und auch belohnen.
 - ▶ Professionalität ausstrahlen.
 - Sein und bleiben Sie Sie selbst, sorgen Sie einfach nur dafür, dass Sie der Beste sind.
- b) Was sollte man lassen?**
- ▶ Prozedural erstarren.
 - Der Organisation in Normen, Formularen, Checklisten u.a. Gestalt geben und nur über Formulare kommunizieren.

- ▶ Zwingen.
 - Drängen Sie weder Mitarbeiter noch die Organisation nur um Ihre Aktivitäten zu vereinfachen in eine Richtung, die diese nicht einschlagen wollen.
- ▶ Steckenpferde reiten.
 - „Wir machen das schon jahrelang so!“ „Es ist noch niemals schiefgegangen!“ und dgl.
- ▶ Paternalismus.
 - Bevormundend auftreten und korrigieren, etwa in dem Trend: „Machst du das zu Hause auch so?“ oder „Laß uns das mal machen, wir haben davon mehr Ahnung!“
- ▶ Der Gebrauch von Fachsprache
 - Der Jargon einer fazilitären Abteilung ist natürlich breit gefächert. In jeder Disziplin können Sie aus einem Reservoir von unverständlichen Formulierungen schöpfen.
 - Nutzen Sie diesen Umstand nur zur Profilierung Ihrer Spezialgebiete, aber kommunizieren Sie nicht damit.
- ▶ Sich selbst bevorzugen.
 - Sicherlich hat die Facility Management-Organisation die Chance, sich bewusst oder unbewusst bessere Arbeitsplatzbedingungen zu schaffen, als es allgemein üblich ist. Ob umsonst oder nicht, diese Vorgehensweise schadet Ihrem Image als kostenkontrollierende und kosteneinsparende Abteilung eher, als dass sie nützt.
- ▶ Teure Informationskampagnen starten.
- ▶ Die Produktivität stören.
 - Der Ausgangspunkt für organisiertes Handeln ist, wie tue ich etwas möglichst zweckmäßig. Aber wie zweckmäßig ist es für den Abnehmer?
- ▶ Äußerlichkeiten bagatellisieren.
 - Der Konsument urteilt gerade auf Grund von Äußerlichkeiten und macht dies zu einem relativ preiswerten und einfachen Instrument, um zu „scoren“.
- ▶ Beschwerden einseitig beurteilen.
 - Beschwerden sind die Folgen eines emotionalen Zustandes, wobei Ursache und Objekt nicht unbedingt identisch sein müssen. Allerdings sollten Beschwerden, die zu einer individuell abweichenden Maßnahme führen können, jedoch äußerst sorgfältig überprüft werden.
- ▶ Etwas selbst erledigen, was andere preiswerter können.
 - Wenn ein kommerzieller Anbieter auf dem Markt eines Ihrer Produkte besser und/oder preiswerter anbieten kann, sollte dies zu einer in- und externen Neuorientierung führen. Intern, wenn es um die Frage nach Mängeln geht, die Ihre betreffenden Organisationsteile haben, denn das kann auch auf andere Subabteilungen zutreffen!
 - Extern, wenn es um die Frage geht, wie dieser Anbieter es anstellt, was Sie organisatorisch lernen können und welche Reaktionen erfolgen müssen.

- ▶ Schund akzeptieren.
 - Facility Management darf nicht die Problemhalde der Organisation werden. Das Problem mit Mitarbeitern, die aus welchen Gründen auch immer keine optimalen Leistungen mehr bringen, muss in erster Linie in der entsprechenden Abteilung gelöst werden. Und wenn der Verkauf sie nicht gebrauchen kann, warum dann die FM-Abteilung?
- ▶ Regeln
 - Das Regeln von Aktivitäten ist ganz nett für Schulfeten und Vergnügungsfahrten, aber passt nicht zu einer professionellen Facility Management-Organisation. Der „Regelsepp“ (d.h., jemand, der immer alles regeln möchte) sollte innerhalb des Facility Management zur aussterbenden Rasse gehören.
- ▶ Das Budget regieren lassen.
 - Das Budget ist ein Steuerungs- und Kontrollmechanismus, der im Modul „Finance & Control“ ausführlich behandelt wird. Ein zu starres Finanzregime bietet nicht genügend Raum, um Ihre Aufgaben effektiv anzugehen.

4.3.4.6 Marketing-Strategie

Die Marketingstrategie können wir für FM wie folgt charakterisieren:

a) Dienstleistende Einrichtung.

- Kundenorientierte Dienstleistung ja, aber nicht um jeden Preis. Dienstleistungen haben einen Wert und auch eine „Lieferzeit“, beide und noch weitere Dinge sollten partnerschaftlich abgestimmt sein.

b) Professionell kontrollierende Funktion.

- Es ergibt sich eine Sichtweise, in der der Facility Dienst als eine Art „Revierpolizist“ seine Zeit und Aufmerksamkeit zwischen der Aufsicht, dass Regeln befolgt werden, der Korrektur von drohenden Nachlässigkeiten und der Unterstützung, wenn Schwachstellen mehr Aufmerksamkeit erfordern, verteilt. Letzteres kann nicht ständig unterstützt werden, sondern ist nur durch eine Wiedereingliederung in den Organisationsprozess möglich.

FM soll
sichtbar werden

c) Teamgeist.

- Orientieren Sie den Teamgeist an der Vision. Das Streben in eine gemeinsam gewollte Richtung fördert starke Kräfte zu Tage.

d) Organisationsoptimierung.

- Zusammen mit dem Teamgeist führt das zu einer integralen Form der Zusammenarbeit, wobei die Stärke jedes einzelnen Mitarbeiters in den Dienst der Sache gestellt wird, um die Schwächen seiner Kollegen auszugleichen. Dies sollte auf eine harmonische Art und Weise geschehen, so dass jeder das Gefühl hat, am besten zur Geltung zu kommen.

e) Kommerziell handeln.

- Verkaufen Sie die Abteilung

f) Flexibel budgetieren.

- Sorgen Sie dafür, dass die Mittel den Anforderungen der zu liefernden Leistungen entsprechen und stellen Sie, soweit es notwendig ist, beide einander gegenüber.

g) Die Philosophie des Ausgangspunktes.

- Formulieren Sie einen charakteristischen Ausgangspunkt, von dem aus Sie Ihre Abteilung strukturieren. Dazu können Sie aus den vielen abgeleiteten Formulierungen wählen, die wir hinsichtlich des Facility Managements bisher behandelt haben.
- Wichtig ist, dass jeder sich darin wiedererkennt und dann auch weiß, was man erreichen will.

h) Seien Sie sichtbar.

- Halten Sie Verbindung zum Markt und versuchen Sie, abzuschätzen welche Wirkungen Facility Management-Aktivitäten auf die individuellen Mitarbeiter und auf die Organisation als Ganzes haben können.

i) Beantworten Sie jede Frage.

- Aber NEIN ist auch eine Antwort.

j) Zentralisieren Sie die Führung.

- Ohne Verlust der individuellen Verantwortlichkeit.

Gefühl für harte und weiche Faktoren entwickeln

4.3.5 Zusammenfassung

Das professionelle Management einer FM-Service Organisation ist mehr als nur die Koordination einzelner (Dienst-) Leistungen mit dem Ziel einer kurzfristigen Kostensenkung. Der professionelle Facility Manager muss verstehen lernen, wie die zu bedienende Organisation funktioniert und welchen Beitrag FM zu deren Fortschritt leisten kann. Er sollte ein Gefühl dafür entwickeln, welche „weichen“ Faktoren für die Organisation und die darin agierenden und handelnden Individuen wichtig sind.

Ausgehend von einer an den langfristigen Vorhaben der Organisation ausgerichteten Vision kann damit eine Strategie entwickelt werden, die unter Berücksichtigung Zukunftsperspektiven Ziele und Maßnahmen benennt, um die Vision in Teilschritten zu realisieren.

Ein gutes Marketing und ein aktiver Verkauf des FM an die Leitung einer Organisation mit einer auf menschliche Eigenheiten abgestimmten Promotion hilft bei der Umsetzung und bringt Anerkennung und Wertschätzung von den internen oder externen Kunden.

Wir hoffen, dass es uns gelungen ist, diesen integrativen Ansatz sowie dessen Wert zu verdeutlichen und Anregungen für die Praxis zu geben. Träumen ist wichtig und gibt Kraft, damit die „PS auf die Straße“ gebracht werden können.

Viel Erfolg.

Christian Harting, Henk Klee

Im Frühjahr 2003

4.3.6 Verzeichnisse

4.3.6.1 Abkürzungsverzeichnis

IFMA	IuK
International Facility Management Association	Information und Kommunikation
16	14

4.3.6.2 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette	4
Abb. 2:	Das Unternehmen als offenes System.....	6
Abb. 3:	Integrale Kosten eines Arbeitsplatzes pro Jahr	7
Abb. 4:	Vereinfachtes Schema einer Organisation	17
Abb. 5:	Ein Rad als Facility Management Modell	28
Abb. 6:	Das Marktformenschema	46
Abb. 7:	Reiz zur Bedürfnisbefriedigung	47

4.3.6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Integrale Kosten eines Arbeitsplatzes pro Jahr	7
------------	--	---

4.3.6.4 Literaturverzeichnis

- Bullinger, Hans-Jörg / Bauer, Wilhelm / Kern, Peter / Zinser, Stephan (2000). 'Zukunftsoffensive OFFICE 21 - Büroarbeit in der dotcom-Gesellschaft gestalten.' VGS Verlagsgesellschaft.
- FMH Education & Training (1997). 'Marketing des Facility Management'. Eigendruck. Amersfoort.
- FMH Education & Training (1997). 'Vision, Mission und Strategie'. Eigendruck. Amersfoort.
- Friday, Stormy / Cotts, David G. (1995). 'Quality Facility Management - A Marketing & Customer Service Approach'. John Wiley & Sons Inc. New York.
- GEFMA (2002). Richtlinien zum Facility Management. Eigendruck. Bonn.
- Harting, Christian (2002): 'Business-to-Business Marketing im Facility Management – Ein Handbuch für Vertriebs- und Marketing Manager', Springer-Verlag Berlin-Heidelberg-New York
- Harting, Christian (2002): 'Ansatzpunkte für das Marketing von Dienstleistungen im Facility Management'. Dossier Ausgabe 13 der Zeitschrift Gebäudemanagement, Deutscher Fachverlag, Frankfurt
- Maister, David H. (1997). 'Managing the professional Service Firm'. Free Press Paperbacks. New York.
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2000). 'Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden'. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Peters, Thomas Jr. (1988). 'Thriving on Chaos - Handbook for a Management Revolution'. Harper & Row. New York.
- Peters, Thomas Jr. (1982). 'In Search of Excellence'. Harper & Row. New York.
- Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag (2000). 'Marktanalyse Outsourcing von Dienstleistungen'. Fachzeitschrift Gebäudemanagement.