

Wirtschaftlichkeit von Facilities Management, Rechnet sich Facilities Management?

a.o. Univ. Prof. Dr. Alexander Redlein & Dipl.-Ing. Dr. Horst Pichlmüller

IFM der TU Wien, Österreich

Abstract

Durch zunehmenden Wettbewerb und damit einhergehendem Kostendruck sowie einem sich rasch ändernden Arbeitsumfeld im Allgemeinen, und im Facility Management im Speziellen, ergibt sich die Notwendigkeit nach neuen Wegen für Synergien und Kosteneinsparungen zu suchen. Darüber hinaus nehmen sowohl der Komplexitätsgrad der Facilities aber auch die Gesetzlichen- und die Kundenanforderungen zu.

Derzeit ist die Nutzung von Synergien zwischen den einzelnen Facility Services sehr gering. Eine Möglichkeit, um oben angeführte Anforderungen zu erfüllen, ist der „Integrated Facility Services“ (IFS) Ansatz. Dieser, auf Business Process Reengineering und Value Engineering basierende Ansatz, setzt sich aus zwei Schritten zusammen:

1. Optimierung der internen (Management)Prozesse (Facility Management)
2. Optimierung der operativen Leistungserbringung (Facility Services)

Im zweiten Schritt werden mit methodischen Ansätzen die möglichen Synergien zwischen den einzelnen Servicesilos wie haustechnische Dienstleistungen, Security, Catering, Reinigung etc. untersucht. Durch die Nutzung der Synergien ergibt sich ein verbessertes Verhältnis von Kosten zu Output.

Keywords: Synergien im Facility Management, Integrated Facility Services, Kosteneinsparungen

Einführung und Problemstellung

Aufgrund hoher Rohstoffpreise schwächt sich die Konjunktur in Europa, nach einem Bericht des IHS vom 27. Juni 2008, spürbar ab. Die mittlerweile internationale Immobilienkrise und die dadurch ausgelösten Turbulenzen an den Finanzmärkten belasten die Konjunktur weiter. Beide Faktoren führen zu der Notwendigkeit, die Immobilienbewirtschaftungskosten zu senken. Durch den weiter zunehmenden Wettbewerb und dem damit einhergehenden

Kostendruck sowie einem sich rasch ändernden Arbeitsumfeld im Allgemeinen, und im Facility Management im Speziellen, ergibt sich die Notwendigkeit, nach neuen Wegen für Synergien und Kosteneinsparungen zu suchen. Darüber hinaus nehmen sowohl der Komplexitätsgrad der Facilities aber auch die Gesetzlichen- und die Kundenanforderungen zu.

Die Bedeutung von FM und Facility Services in diesem Zusammenhang zeigt sich unter anderen an folgenden Studien: *„In deutschen Unternehmen sind im Schnitt 40% des Firmenvermögens und 50 bis 60% der jährlichen Sachkosten in Immobilien gebunden und durch deren Betrieb verursacht.* ([Zechel 2000] S. 3)

Das Facility Management per se ist heute in vielen Unternehmen bereits eingeführt und optimiert, es wird daher auf diesen Punkt nicht weiter eingegangen.

Die Unternehmen konzentrieren sich bei Facility Services heute auf eine reine Reduktion der Kosten. Dies wird meist über Outsourcing und Tarifverhandlungen erreicht, wobei die Optimierung der operativen Services dabei außer Betracht gelassen wird.

Da auf operativer Ebene aber in Servicesilos gearbeitet wird, besteht auf dieser Ebene ein hohes Potential von ungenutzten Synergien. Unter Servicesilos verstehen wir das Arbeiten innerhalb eines Gewerkes wie beispielsweise Elektrotechnik, ohne die Tätigkeiten eines anderen Gewerkes zu betrachten.

Ein Weg zur Lösung dieser Probleme kann Value Engineering bringen, da es sich nicht nur auf die Kostenseite konzentriert, sondern den Wert und die Wertsteigerung zum Ziel hat. Eine Möglichkeit der Wertsteigerung ist die Nutzung der Synergien durch eine interdisziplinäre, funktionsorientierte Betrachtungsweise.

Methodischer Lösungsansatz

Die Methoden Wertanalyse und Funktionenanalyse basieren auf dem Wertkonzept und dem funktionenorientierten Ansatz. Die Ausrichtung dieser Methoden an den Funktionen des untersuchten Gegenstandes, in unserem Fall der Facility Services, die Suche nach Optimierung dieser Funktionen in Bezug auf die Ressourcen und den Aufwand, stellen wichtige Faktoren dar, die zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen.

Ziel von „Integrated Facility Services“ (IFS) -Projekten ist eine Optimierung der Erbringung der operativen Facility Dienstleistungen. Um eine Wertsteigerung durch Erhöhung des

Kundennutzens, und nicht bloß Kostensenkung im Bereich FM zu erreichen, wurde als methodischer Lösungsansatz die Wertanalyse nach ÖNORM 6754 bis 6766 in diversen IFS-Case Studies angewendet.

Die Beziehung zwischen der Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse und den hierzu eingesetzten Ressourcen ist Gegenstand des Wertkonzepts. Je weniger Ressourcen benötigt werden oder je größer die Bedürfnisbefriedigung ist, desto höher ist der Wert.

Gemäß ÖNORM 6760 ist beispielsweise der Wert für einen (externen) Kunden das Ausmaß, zu dem ein Produkt oder eine Dienstleistung seine Erwartungen erfüllt, im Verhältnis zu dem Betrag, den er (der Kunde) aufwenden muss, um das Produkt oder die Dienstleistung zu erwerben. In unserem speziellen Fall ist das Produkt eine Summe von Facility Services, die notwendig sind, um einen optimalen Arbeitsplatz sicherstellen.



Abb. 1: Wertkonzept gemäß ÖNORM EN 12973 (Quelle: ÖNORM 6760)

Eine Wertsteigerung (Ziel des IFS Projektes) kann durch verschiedene Kombinationen von Bedürfnisbefriedigung und Ressourceneinsatz zustande kommen. Zum einen durch eine erhöhte Bedürfnisbefriedigung bei gleich bleibendem oder sogar gesunkenem Ressourceneinsatz. Die Wertsteigerung kann aber auch durch eine Erhöhung der Bedürfnisbefriedigung bei gleichzeitiger Erhöhung des Ressourceneinsatzes erzielt werden, sofern die Bedürfnisbefriedigung stärker steigt als der Ressourceneinsatz.

Die Wertsteigerungen kann durch verschiedene Kombinationen von Bedürfnisbefriedigung und Ressourceneinsatz erzielt werden. Welche der möglichen Kombinationen gewählt wird, wird durch die Unternehmensleitung, durch Einflüsse aus dem Umfeld (u.a. auch Gesetze und Verordnungen) und durch Erkenntnisse aus der Wertanalyse Arbeit festgelegt. Wichtig ist dabei aber die Betrachtung sowohl des Ressourceneinsatzes (Kosten) aber auch der Befriedigung der Bedürfnisse (Nutzen).

Die Wertanalyse stellt somit ein Instrument dar, das über die Möglichkeit der reinen Kostensenkung deutlich hinausgeht. Neben dem Ziel der Kostensenkung kommen beispielsweise folgende Ziele hinzu:

- Qualitätssteigerung
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation/Arbeitsleistung
- Verminderung von Personalfehlzeiten
- Erhöhung der Kundenorientierung
- Erhöhung des Servicelevels
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Servicesilos
- Erreichen von Wettbewerbsvorteilen

Die Grundsätze der Wertanalysemethodik wie auch die des FM, wie die ganzheitliche Betrachtungsweise von Problemstellungen, ermöglichen, dass die relevanten Wechselwirkungen und Informationen berücksichtigt werden (siehe Abbildung 2). Eine interdisziplinäre und problemorientierte Betrachtungsweise, sowie funktionenorientierte und kostenorientierte Arbeiten sind auch Grundsätze im FM, weshalb Wertanalyse für den Einsatz bei FM und Facility Services gut geeignet ist.

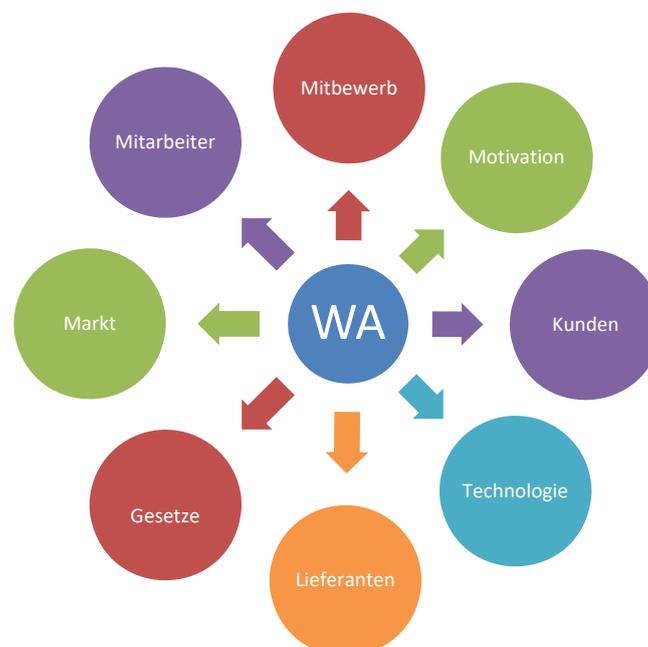


Abb. 2: Ganzheitliche Betrachtungsweise (Quelle: Redlein-Schwarz)

Wertanalysefunktionen

Die ÖNORM A 6766 beschäftigt sich mit den Wertanalysefunktionen. Gemäß Norm liegt der Grundgedanke von Funktionen darin, dass die Wirkung eines Wertanalyseobjektes und nicht das Wertanalyseobjekt selbst die Bedürfnisse des Kunden befriedigt. Unter *Funktionen* wird die Wirkung eines Wertanalyseobjekts verstanden und damit der Nutzen eines Wertanalyseobjektes beschrieben. Im speziellen Fall der IFS sind darunter die Services/Tätigkeiten und ihre Qualität zu verstehen. Unter *Funktionenträger* wird das Objekt, Person oder Dienstleistung verstanden durch das die Funktion erfüllt wird (z.B. Produkt, Dienstleistungen, Person, etc.). Bei IFS ist darunter der Dienstleister (intern oder extern) zu verstehen.

Umsetzung der Wertanalyse in IFS Projekten

Da die Durchführung derartiger Projekte mit großem Zeitaufwand verbunden ist, wurde um diesen Aufwand zu verringern eine Vorlage für die Schritte der Wertanalyse definiert. Diese Vorlage findet sich in der nächsten Tabelle:

Grundlage dafür ist der Ablaufplan eines Wertanalyseprojektes gemäß ÖNORM 6760

GRUNDSCHRITTE	TEILSCHRITTE	ARBEITZIELE
Projekt vorbereiten, definieren	Wertanalyse - Grobziele formulieren	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten, Funktionen, Mengen, Bedingungen, Bedeutung des Wertanalyse Objektes für das Unternehmen feststellen
Projekt planen	WA-Arbeit planen	<ul style="list-style-type: none"> • WA- Ablaufplan / Projektplan erstellen • Aufwendungen, Kosten, Arbeitszeit, Kapazitäten, Chancen, Risiken analysieren • WA-Controlling festlegen. • Maßnahmenkatalog erstellen. • WA-Arbeitsgruppe bilden • Wertanalyse Steuergruppe planen
Ausgangssituation, Daten ermitteln	Informationen beschaffen	
	Kosten festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Kosteninformationen einholen und verarbeiten • Kostenstrukturen und Kostenschwerpunkte ermitteln

GRUNDSCHRITTE	TEILSCHRITTE	ARBEITZIELE
	Funktionen feststellen und gliedern	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Basis Wertanalyse Aufgabe, Wertanalyse Grobziel, Ideal aus Vorprojekt/Analyse, kosten- und funktionenorientierte Schwerpunkte ermitteln
	Entwicklungen einschätzen	<ul style="list-style-type: none"> • Einflüsse von Trends, Störereignissen, Technologien feststellen und Konsequenzen aufzeigen
	Ausgangssituation darstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsverarbeitung • Schwerpunkte darstellen • Funktionengliederung auf Ganzheitlichkeit prüfen • Funktionen-Kosten, Funktionen-Erfüllungsgrad, Funktionen bestimmte Größen zu ordnen • Kostenschwerpunkte, Funktionenanalyse den Schwerpunkten der Informationsgliederung zuordnen • zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten darstellen
Funktionen, Zielsystem entwickeln	Funktionsziele, Detailziele aus SOLL/IDEAL festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • aus den Aufgaben- und zielorientierten Vorgaben um dem Funktionen-Erfüllungsgrad abgeleitet (Ausgangszustand und Grobziele berücksichtigen)
	Kostenziele festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Detailziele aus SOLL-Kosten ableiten
	Beurteilungsbedingungen festlegen	<ul style="list-style-type: none"> • Wertanalyse Objekt • Wertanalyse Umfeldinformationen • Detailziele (Funktionen, Kosten)
	Zielsystem (Detailziele) darstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionen und Kostenziele • Beurteilungsbedingungen in Abhängigkeit von der Wertanalyse Aufgabe und den Wertanalyse Grobzielen darstellen • Zielsystem zusammenfassen • Wirkungen der Wertanalyse Arbeit auf die Organisation darstellen.
Ideen Lösungen entwickeln	Lösungsansätze entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Basis Zielsystem .
	Lösungsmöglichkeiten	

GRUNDSCHRITTE	TEILSCHRITTE	ARBEITZIELE
	ausarbeiten	
Lösungs-Vorschläge entwickeln, auswählen	Lösungsmöglichkeiten beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> • Erfüllungsgrad laut Zielsystem • Reihung nach Grad der Zielerfüllung und Risiko • Maßnahmen zur Absicherung formulieren
	Lösungsvorschläge darstellen, Dokumentation	
Lösung präsentieren, entscheiden	Lösung bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung durch Auftraggeber • Verantwortung für Umsetzung festlegen
	Lösungsverwirklichung planen	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsplan • Projektplan • Arbeitspakete • Maßnahmen
Lösung umsetzen	Lösung verwirklichen	<ul style="list-style-type: none"> • SOLL-/IST-Vergleich der Grob- und Detailziele • Abschlußbericht Wertanalyse Projekt erstellen.

Ergebnisse

In einer Studie an der TU Wien am Institut für IFM wurden, basierend auf die VDMA 24186, folgende Anlagenbereiche untersucht:

- Brandschutztechnische Geräte
- Elektrotechnische Geräte
- Gesetzliche Tätigkeiten
- Heizungstechnische Geräte und Anlagen
- Kältetechnische Anlagen
- Lufttechnische Geräte
- Mess-, Steuer- und Regelungstechnik
- Sanitärtechnische Geräte

Alle Tätigkeiten wurden in einer Datenbank erfasst und einzeln auf mögliche synergetische Ausführungen untersucht (siehe Abb. 3).

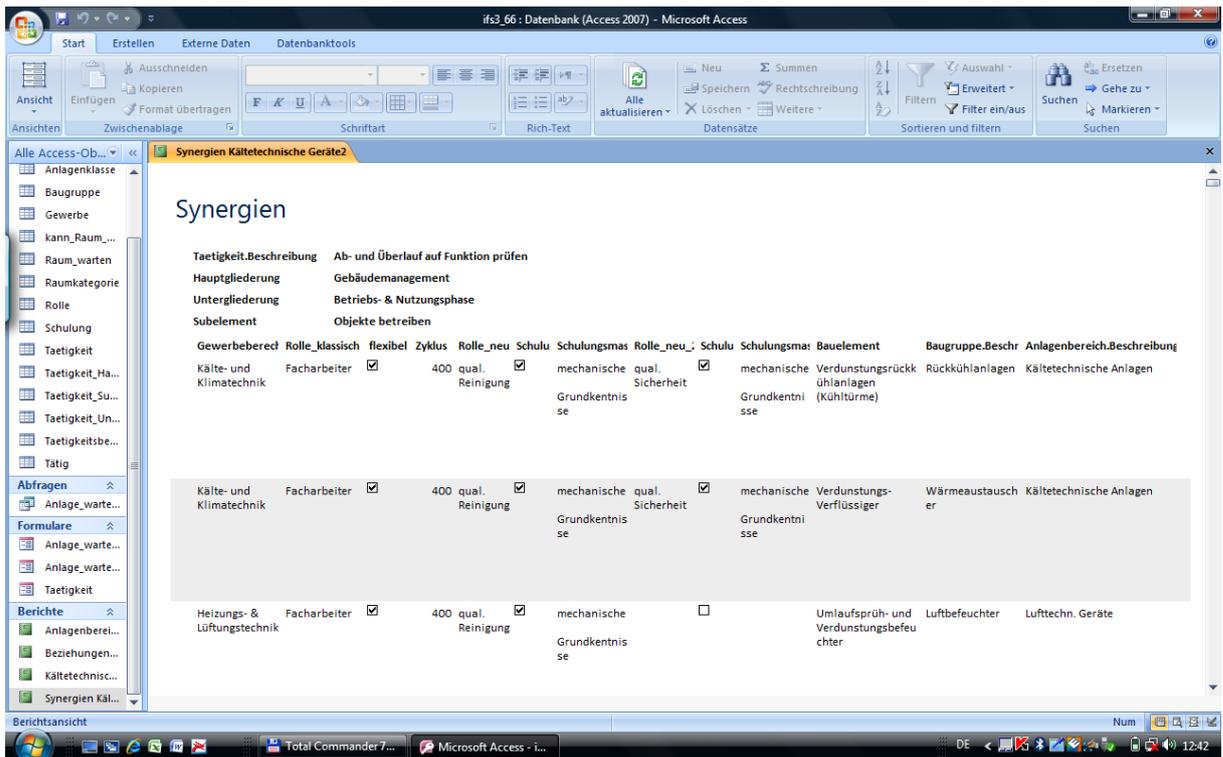


Abb. 3: Datenbankauswertung für synergetische Tätigkeiten

In Summe wurden über alle Anlagenbereiche 2187 Tätigkeiten auf ihre synergetische Erbringbarkeit untersucht. Dabei ergab die Analyse, dass 854 Tätigkeiten synergetisch ausgeführt werden können (siehe Abb. 4). Diese Ergebnisse wurden durch Experteninterviews validiert.



Abb. 4: Auswertung der synergetisch erbringbaren Tätigkeiten

Betrachtet man die einzelnen Gewerke, so sind in Abhängigkeit von der notwendigen Fachqualifikation des ausführenden Personals, unterschiedliche Synergie Potentiale erkennbar (siehe Abb. 5).

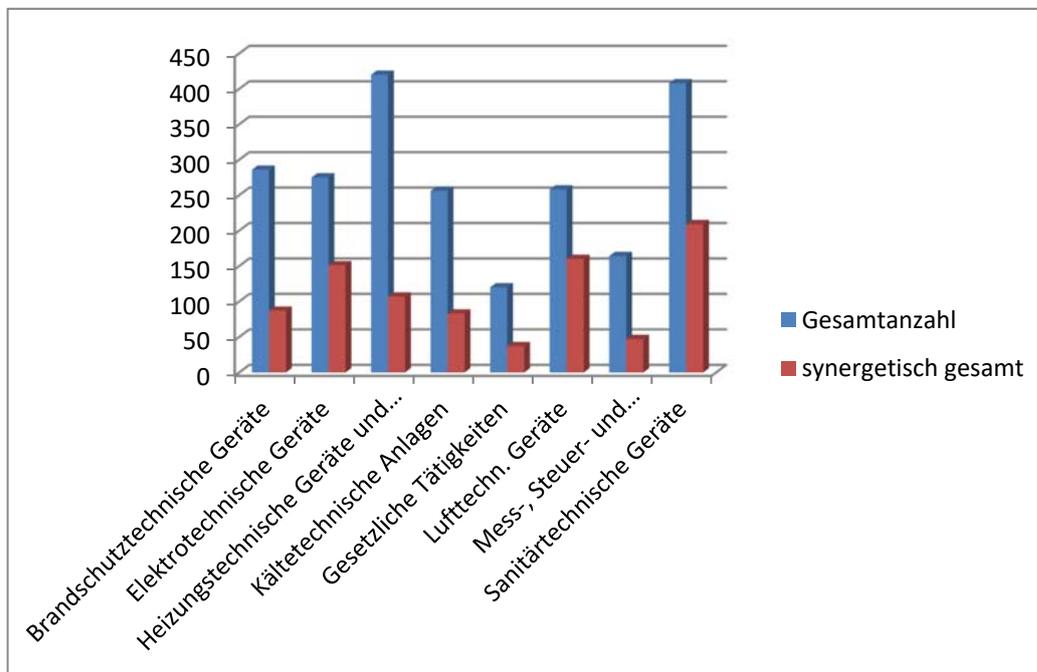


Abb. 5: synergetische Tätigkeiten je Gewerk

In einer Case Study an der TU Wien wurde die Realisierung von Synergien durch Integrated Facility Services validiert.

Bei dieser war die Ausgangssituation, dass die Reinigungsdienstleistungen des bestehenden Providers aus der täglichen Unterhaltsreinigung, Baureinigung und Sonderreinigung bestanden.

Durch die Sprachbarrieren war es eine Herausforderung, die Position der Reinigungskräfte durch Schulungen aufzuwerten, für die neuen Aufgaben zu qualifizieren und zu motivieren.

Reinigungskräften mit Vorkenntnissen und dem Willen zur Weiterbildung sollte so die Möglichkeit geboten werden, zum Advanced Cleaner aufzusteigen.

Aber es sollte auch ein neues Arbeitsbild entwickelt werden, jenes des Facility Service Operators – ein Mitarbeiter, welcher einen Multi-Tasking-Job (Hilfs-, Kontroll- und Reparaturtätigkeiten) durchführt.

Als erste Zusatztätigkeit wurde die Erfassung von Schäden und technischen Mängeln in den Räumen der TU aufgenommen. Für die Aufnahme wurde dem Reinigungspersonal ein

speziell entwickeltes Erfassungsformular zur Verfügung gestellt. Dieses ist mit dem Namen, der Raumnummer, dem Datum, dem technischen Mangel und der Ortsangabe (Stiege und Stock) zu versehen. Das Formular muss vollständig ausgefüllt sein, sodass keine weiteren Nachforschungen notwendig sind. Da Deutschkenntnisse beim Reinigungspersonal zum Teil nur sehr rudimentär vorhanden sind, wurde ein Formular mit Piktogrammen entwickelt und folgende Kontrollpunkte definiert:

1) Türen: Hier werden Mängel bzgl. Türschnalle, Türschloss, Schließblech, Zylinder, Türangel, Blenden und fehlender Türstopper eingetragen. Ist die Funktionalität eingeschränkt (wie durch Schleifen am Boden oder Quietschen) wird dies ebenfalls am Symbol Türe vermerkt.

2) Sessel

Hörsaal: Kontrolle nach Funktionalität, da in den meisten Fällen Klappsessel vorhanden sind.
Zeichensaal, Besprechungsraum: Kontrolle nach Funktionalität und spezielles Augenmerk auf Schutzkappen der Sesselbeine (Zerkratzen des Bodens)

Büro: Überprüfung der Funktionalität der Rollstuhl

3) Licht/Strom: Jede Art von defekten Beleuchtungsmitteln, defekte oder lockere Steckdosen, Schalter oder Telefon bzw. Datendosen werden hier erfasst.

4) Fenster/Spiegel: Funktionsstörungen von Fenstern bzw. Spiegeln jeglicher Art oder gebrochenes Spiegel- bzw. Fensterglas werden erfasst.

5) Boden: Wenn der Boden eine Grundreinigung benötigt oder eine Beschädigung aufweist, wird dies im Feld Boden eingetragen.

6) Sanitär/WC: Sämtliche Mängel im Sanitärbereich, wie zum Beispiel lockere Seifenspender, fehlende WC-Papierhalter, defekte Handtuchspender, lockere WC-Brillen oder verstopfte WC Anlagen werden eingezeichnet.

7) Sonderfälle: Dieses Feld ist für Mängelerfassungen bei sonstigen Fällen, wie zum Beispiel für Fußritze an der Wand, lockere Heizkörper, fehlende Feuerlöscher, Rutschgefahr oder „Nicht Einhalten des Rauchverbotes“ vorgesehen.

Das Einmelden von Mängeln erfolgt auch über ein Ticketsystem durch die Nutzer der Räumlichkeiten.

Die Behebung der durch die Erfassungsformulare und das Ticketsystem erfassten Mängel erfolgt, wie bereits erwähnt, durch Facility Service Operators. Diese Mängel wurden vor Beginn der Case Study durch externe Spezialisten mit höherem Stundensatz durchgeführt.

Weitere Tätigkeiten die durch den FSO durchgeführt werden sind beispielsweise die Betreuung von Außenanlagen und Grünflächen. Zu Beginn des Projektes wurde versucht, die Position des FSO durch Advanced Cleaner abzudecken, im Laufe des Projektes stellte sich jedoch heraus, dass Security Mitarbeiter in diesem Projekt besser geeignet sind diese Tätigkeiten zu verrichten.

Die Tätigkeiten eines FSO Mitarbeiters sind in Abb. 6 zu sehen.

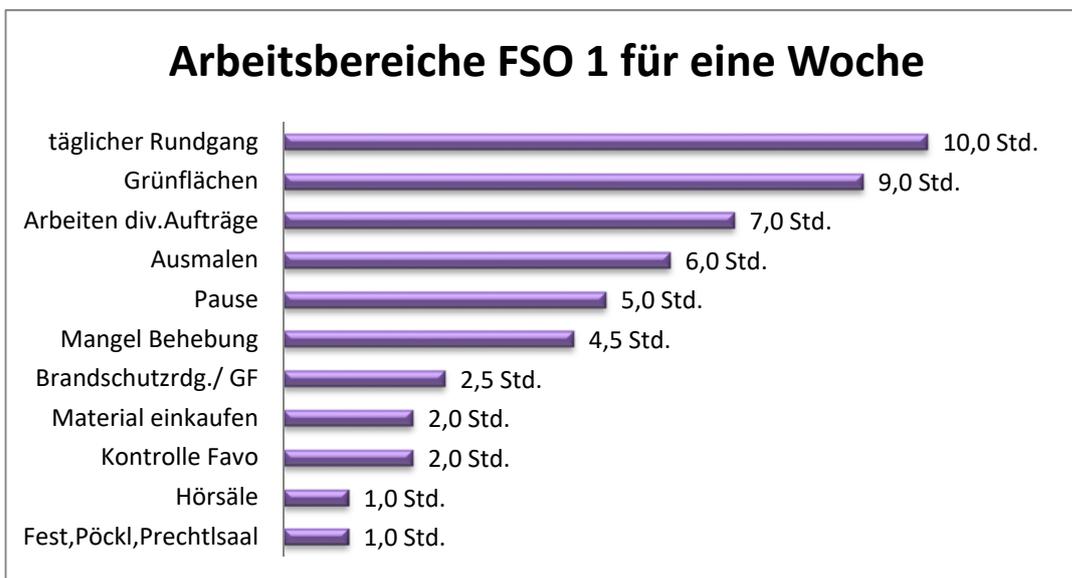


Abb. 6: Arbeitsbereich FSO

Als Mehrwert für den Kunden haben sich bei der Case Study folgende Punkte herausgestellt:

- **Schnelligkeit** – die Schäden bzw. Mängel werden systematisch ohne zusätzlichen Aufwand für Kunden bzw. Institute erfasst und so schnell behoben. Eine Behebung ist vor einer Beeinträchtigung möglich geworden.
- **Wegzeiten** - werden soweit wie möglich vermieden bzw. Schäden werden sofort bei Feststellung behoben
- **Integration Objektschutz** – der FSO kann im Zuge seiner Rundgänge auch Aufgaben der Bewachung durchführen (Zutrittskontrolle, Wegweisungen von unbefugten Personen, drogenspezifische Kontrollen insbesondere im Sanitärbereich etc.). Die Einsparung eines Bewachungsmitarbeiters wurde möglich.

Zusammenfassung

1. IFS ist Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses von FM.
2. Die nutzbaren Synergien durch die Integration von Services sind vorhanden und vom Einsparungspotential her relevant
3. Die Synergien treten sowohl innerhalb der technischen Facility Services auf, verstärkt aber bei der Verknüpfung mit infrastrukturellen Services
4. Es ist notwendig, neue Mitarbeitertypen zu schaffen
5. Um die Synergien zu realisieren, ist ein umfassendes Schulungsprogramm von internen und externen Mitarbeitern erforderlich, wie beispielsweise die Schulung von mechanischen Grundkenntnissen oder die Ausbildung zum Brandschutzwart.
6. Zur Zeit werden diese Synergiepotentiale von den Service Providern in Österreich unzureichend genutzt
7. Es kommt durch die Nutzung von Synergien zu Kosteneinsparungen, aber auch zu einer Wertsteigerung durch Erhöhung von Servicelevels, Kundenorientierung, Mitarbeitermotivation, etc.

Man kann in diesem Zusammenhang von einer Abkehr vom Taylorismus im Facility Management sprechen, da neue Mitarbeiterrollen mit einer breiten Qualifikation erforderlich sind.

Literaturverzeichnis

- Akhlaghi, Fari, Mahoni. (1997): Service Integration and multiskilling in facilities management within the UK NHS. In: *Facilities Bradford*, March/April 1997, Vol 15, page 66
- Cordery, J. (1989): Multiskilling. In: *Personnel Review*, 1989, Vol. 18 No 3, Verlag: emerald
- Zechel, Peter (2000): *Facility Management in der Praxis*. Wien : expert Verlag
- ÖNORM A 6760 Wertanalyse – Management von Wertanalyse Projekte
- ÖNORM A 6766 Wertanalyse – Funktionen und Methodik der Wertanalyse Funktionenarbeit
- ÖNORM A7000 Vornorm Facility Management – Grundkonzepte
- VDMA 24186-0 ff Leistungsprogramm für die Wartung von technischen Anlagen und Ausrüstungen in Gebäuden
- TRVB N115 ff Technische Richtlinien Vorbeugender Brandschutz