

Alles wird gut!

Die aktuellen Entwicklungen im Facility Management

Facility Management ist nicht gleich Gebäudemanagement. Das hat sich mittlerweile herumgesprochen. Leichter gesagt als eine differenzierte Umsetzung getan, drehen sich doch die absolut überwiegende Anzahl der Projekte und Leistungsspektren von Nutzern und Dienstleistern, die mit FM bezeichnet werden, (noch) ausschließlich um das „Kümmern“ rund um das Gebäude. Nicht, dass das schlecht oder sogar falsch wäre, aber es ist üblich geworden, den Begriff FM für Gebäudeprojekte und -services zu verwenden und damit bei Nutzern für Unklarheit zu sorgen.



Gebäudemanagement wie beispielsweise die Unterhaltsreinigung ist eben doch kein Facility Management!

Die Verwirrung wird komplett, wenn dann auch noch Begriffsbestimmungen wie Total FM oder integriertes Facility Management aus der Taufe gehoben werden, um vermeintlich höherwertige (FM-)Leistungsspektren von den einfachen (FM-)Leistungsspektren (anderer?) abzuheben. Wenn dann noch Begrifflichkeiten und Aufgabenfelder wie Facility Services, Immobilien- Lebenszyklus-Management, Asset Management, Property Management, Real Estate Management, Corporate Real Estate Management, etc. hinzukommen, ist klarer Durchblick schwierig. Es ist an der Zeit, die einzelnen Bedeutungen hinter diesen Begrifflichkeiten zu einem Gesamtverständnis zusammen zu führen. Es verdichten sich die Anzeichen, dass dies entgegen vieler bisheriger Meinungen tatsächlich möglich ist und dass damit auch langsam aber sicher eine gewisse Breitenwirkung erzielt wird.

Europäische FM-Normierung

Beginnen muss man nach wie vor mit der einfachen wie erfahrungsgemäß schwierig zu beantwortenden Frage: Was ist Facility Management denn nun eigentlich? Eine Herleitung über die einfache Übersetzung hilft mehr, als man annehmen sollte. So bedeutet Facility in erster Hinsicht Leichtigkeit, Ermöglichung und stellt damit einen nichtmateriellen (!) Begriff dar. Das kollidiert häufig direkt mit der Praxis, die sich eher an einer materiellen Übersetzung wie Anlage, Einrichtung bzw. Gebäude orientiert. Gerade diese Auslegung der Praxis aber versperrt den Blick auf das Ganze: Das Management von Ermöglichung, das Management von Erleichterungs- bzw. Unterstützungsprozessen. In der aktuellen FM-Normierungsaktivität auf europäischer Ebene (CEN TC Pren 15221) wird dies sehr deutlich. Denn bei einem FM-System (hier FM Agreement) handelt es sich nicht um Gebäude oder Anlagen, sondern vielmehr um das sauber strukturierte Leistungsverhältnis zwischen dem Kerngeschäft (Organisation) und den Unterstützungsprozessen

Foto: Messe Berlin GmbH

(Provider). Über alle Managementebenen hinweg und völlig unabhängig davon, ob die Leistungen intern oder extern erbracht werden. Es geht nicht um Bewirtschaftungskosten von Gebäuden und Anlagen sondern um die Art und Weise der Bereitstellung von Sekundärleistungen für das eigentliche Kerngeschäft.

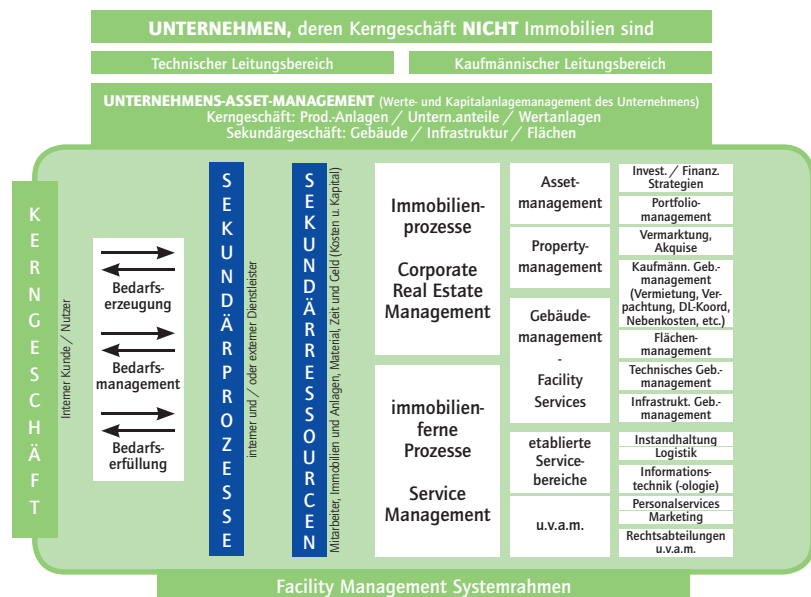
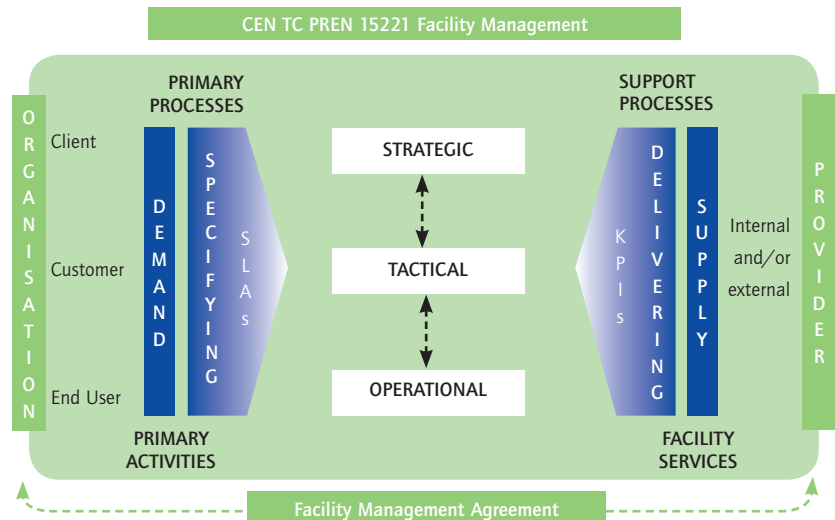
Sekundärprozesse und -ressourcen

Aber was sind denn nun Sekundärprozesse? Und für welche Organisationen gilt dieses Modell? Ein Prozess ist etwas abstraktes, nicht direkt greifbares. Aber jeder Prozess wird sehr anschaulich, wenn man die dahinterliegenden Faktoren in die Betrachtung direkt mit einbezieht. Prozesse bestehen aus den klassischen fünf Produktionsfaktoren (oder auch Ressourcen), die in Wissenschaft und Praxis absolute Gültigkeit besitzen: Mensch, Maschine, Material, Zeit und Geld. Und in Bezug auf Sekundärprozesse sind dies:

- MENSCH – Mitarbeiter oder deren Tätigkeiten, die nicht (direkt) dem Kernprozess dienen
- MASCHINE – Nebenanlagen, Gebäude, Liegenschaften, Infrastruktur, sonstige „Nicht-Kerngeschäfts-Materie“
- MATERIAL – Versorgungsmedien, Energie, Verbrauchsgüter
- ZEIT – Jeder Prozess benötigt Zeit, auch Sekundärprozesse
- GELD – Kosten des MATERIALS und vor allem Kapitalaufwand und Werte der MASCHINE!

Sichtweise der „Corporates“

Das gilt für alle Unternehmen und Organisationen, deren Kerngeschäft nicht die Immobilie darstellt (sogenannte „Corporates“), also alles außerhalb der Immobilienwirtschaft. Dies ist gesamtwirtschaftlich gesehen die absolut überwiegende Mehrheit sämtlicher Organisationen der Privatwirtschaft und der Öffentlichen Hand. Die Sekundärprozesse mit allen dahinter liegenden Sekundärressourcen lassen sich grob in zwei Bereiche aufteilen:



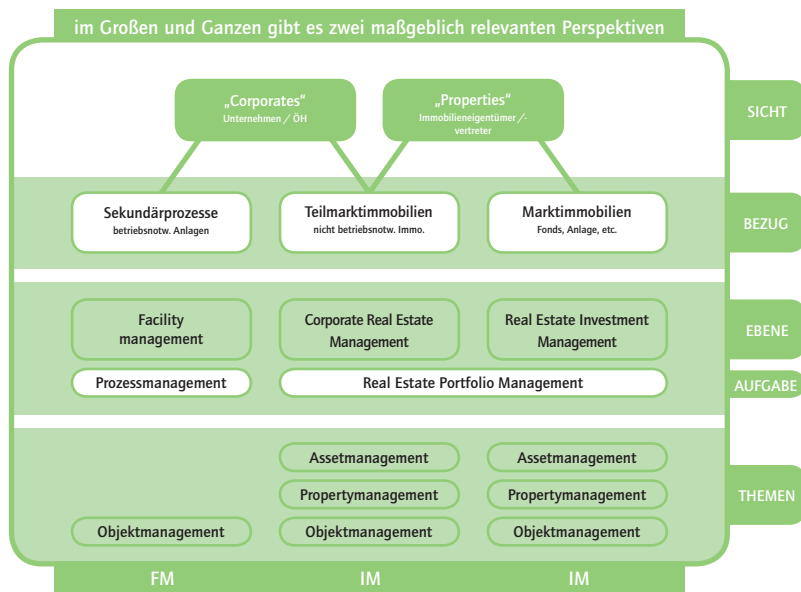
Herleitung eines Facility Management-Systems

Immobilienbezogene Prozesse und die nichtimmobilienbezogenen Prozesse. Immobilienbezogene Prozesse werden durch das Immobilienmanagement übernommen, in Corporate-Unternehmen sinngemäß auch Corporate Real Estate Management (CREM) genannt. Das Management aller anderen Bereiche wird ganz allgemein als Service Management bezeichnet. In diese Clusterung lassen sich jetzt alle bekannten Funktionen und Bereiche, die oben bereits erwähnt wurden, relativ problemlos sowie logisch und funktionsstrukturiert einfügen: Zum CREM gehören das Asset Management (Strategisches Management von Immobilien aus der reinen Werte- und Finanzsicht), das Property Management (Eigentumsmanagement von Immobilien aus der Sicht der reinen

Nutzbar- und Verfügbarkeit) und das Gebäudemanagement, da es nun einmal die Bündelung von Bewirtschaftungsprozessen von Immobilien darstellt und demnach zum Bereich der Immobilienprozesse gehört. In den Bereich des Gebäudemanagements (GM) gehören laut der gängigen DIN-Normen und Verbandsrichtlinien aber auch zahlreiche Prozesse, die keinen direkten Gebäudebezug haben (bspw. Catering, Fuhrpark, etc.). Diesem Umstand sei Rechnung getragen, in dem das Funktionsfeld GM durch den Begriff „Facility Services“ ergänzt wird und über den Funktionsbereich der Immobilienprozesse hinausgehend dargestellt wird.

Achtung!

Es kommt nicht darauf an, dass sämt-



...aus der Sicht des Auftraggebers

liche Sekundärprozesse mit den dazugehörigen Sekundärressourcen in ein FM-System einsortiert werden MÜSSEN. Es kommt vielmehr darauf an, dass diejenigen Prozesse, die einvernehmlich dem (FM)-System zugeordnet werden, innerhalb eines gesamtverantwortlichen Ressourcenverständnisses dem Kerngeschäft nach den Regeln der allgemeinen Marktwirtschaft zur Verfügung gestellt werden.

Wirkungsfeld FM

Das eigentliche Wirkungsfeld von FM findet an der Schnittstelle zwischen Kerngeschäft und gebündeltem Sekundärgeschäft statt. FM, oder besser gesagt, der Zuständigkeitsbereich für FM sorgt dafür, dass diejenigen Prozesse, die innerhalb des Gesamtunternehmens zu den Sekundärprozessen gezählt werden, zusammen mit allen (!) dazugehörigen Sekundärressourcen zu einem gesamtheitlichen ökonomischen Modell geformt und dem Kerngeschäft auf marktwirtschaftlicher Basis zur Verfügung gestellt werden.

Wirkungsfeld IM

Außerhalb der Immobilienwirtschaft, also in den allermeisten Fällen (Privatwirtschaft wie öffentliche Hand) gehört das Immobilienmanagement (der betriebsnotwendigen Immobilien) nicht zum Kerngeschäft. Daher stellt es einen Teil des klassischen Sekundärgeschäftes mit den Funktionen Asset Management,

Property Management und Objektmanagement dar und enthält Disziplinen wie bspw. Investition, Finanzierung, Vermarktung, Vermietung, Bewertung, Nutzbarmachung, Verwertung, strategischer Einsatz, Betrieb, Verwaltung, u.v.a.m.. Das eigentliche Wirkungsfeld des Objekt- bzw. Gebäudemanagements, das man bisher als „klassisches“ oder „operatives“ Facility Management bezeichnete, findet teils im IM-Bereich teils im Servicebereich statt. Besser ist es, diesen Bereich ganz einfach Objekt- und Servicemanagement zu nennen, denn nichts anderes ist es. Das Kümern um die Gebäude, die Objekte, die Immobilien und die zahlreichen anderen Services, die nicht zum CREM oder zu den etablierten Servicebereichen von Organisationen gehören.

Und die Schnittstelle zwischen Asset und Facility Management?

Immobilien Asset Management – zur Zeit in aller Munde – meint zunächst das Management des Anlagevermögens im Immobilienbereich. In letzter Zeit ist auch häufiger zu lesen, Immobilien hätten sich als eigene Assetklasse etabliert. Internationale Investoren prüfen immer stärker gezielt die Anlage in Immobilien. Der Kauf unterschiedlicher kommunaler Wohnungspakete durch ausländische Firmen ist nur ein Beispiel dafür. Nun steht vielleicht nicht jedes Unternehmen vor der Frage, wie mehrere hundert Millionen Euro in Marktimmobi-

lien anzulegen sind. Aber (in Bezug auf betriebsnotwendige Immobilien)

- ob beispielsweise die Finanzmittel des Unternehmens lieber in neue Maschinen für das Kerngeschäft oder in die Sanierung der TGA-Anlage investiert werden sollen,
- ob marode, betriebsnotwendige Immobilien saniert, eingerissen, verkauft, geleast o.ä. werden sollen oder
- ob und zu welchem Anteil Eigenkapital in den Gebäuden und sonstigen Sekundärressourcen gehalten werden soll sind Fragen, die breite Kreise von Unternehmen stark beschäftigen und in den Unternehmen vor allem die Facility Manager. Dabei haben diese Fragen alle Einfluss auf die Gesamtrendite von Unternehmen und sie sind allesamt auch Fragen des Asset Managements. Die Schnittmenge zwischen Asset und Facility Management wird damit nicht nur immer größer, sondern auch immer relevanter, denn die Investitionsentscheidungen in Sekundärressourcen werden immer stärker unter Renditegesichtspunkten gefällt.

Fazit

Die hinter all diesen Bereichen liegenden Kompetenzen unterscheiden sich gänzlich und die Schnittstellen sind eigentlich klar aufzeigbar. Damit gelingt auch eine eindeutige Abgrenzung und gleichzeitige Einordnung der Begriffe Facility Management, Immobilienmanagement und Gebäudemanagement (endlich?). Man muss nur sauber unterscheiden, ob es sich um die Sichtweise eines Corporates oder diejenige eines Immobilienwirtschaftlers handelt. Sicherlich: Diese Herleitung widerspricht vielen gängigen Darstellungen aus der Literatur, insbesondere der immobilienwirtschaftlichen. Aber nur auf den ersten Blick. Am sinnvollsten erscheint es, den Begriff FM aus der allgemeinen Fachliteratur durch GM zu ersetzen und den Begriff FM neu – oder besser gesagt in seiner eigentlichen Bedeutung – zu besetzen. Nicht zuletzt ist die europäische Entwicklung diesbezüglich eine große Hilfe.

*Holger Knuf, Geschäftsführer,
Internationales Institut für Facility
Management GmbH,
46047 Oberhausen*