

Ehrlich währt am längsten! Oder ?

Dienstleistersteuerung: Open book-policy – konsequent transparent

Am Anfang schuf Gott Himmel und Erde...Nein nein, niemand wird nun die Genesis in den Betrachtungsraum bringen, doch liegt auch der Philosophie nach offenen Strukturen und Kosten, modern als Open book-policy bezeichnet, ein Quantum Glauben und Vertrauen auf die dokumentierte „Wahrheit“ zugrunde.

Der Nutzer

Beginnend aus dem Blickwinkel des Nutzers, der sich verstärkt als Profitcenter im eigenen Unternehmen behaupten muss, beginnen wir unseren Ausflug in das „alles kann, nichts muss“-Betätigungsfeld eines Facility Managers. Der spannendste Punkt für den kostenverantwortlichen Profitcenterleiter wird sein: Wie hoch werde ich mit den Kosten der Sekundärprozesse im eigenen Unternehmen belastet?

Zugrunde liegt ein für alle geltender Rahmenvertrag nebst Leistungsverzeichnis, Service scope, SLA oder wie es auch immer genannt wird. Neben diesen, für ihn fixen und variablen Kostenanteilen, erhält er auch einen Überblick über die Gemeinkosten seines Profitcenters. Am Ende des Tages kann der Verantwortliche für sich dann behaupten, alle Kosten zu kennen, um diese dann wieder auf ein Produkt oder eigene Strukturen umlegen zu können.

Sicher ist auf jeden Fall eines: Das sich nun durch die möglich gewordene Eigendynamik, welche durch dieses Kostenbewusstsein und erhaltene Prozesskenntnis gewonnen wurde, nach den schönen Vorteilen auch die erste Herausforderung einstellt. Diese bedeutet nun „geforderte Flexibilität“. Flexibilität für diese oft personal- und/oder prozessintensiven Vorgänge verlangt von den

Menschen, die sie betreuen und den Systemen, die diese Kosten entsprechend dynamisch abbilden sollen, einen enormen Betreuungsaufwand. Der wiederum kostenverursachend ist und die Katze sucht ihren Schwanz. Schnapp. Eigentlich gibt man ja diese Aufgaben deswegen in die Hände eines externen Unternehmens, damit man sich auf sein eigentliches Kerngeschäft konzentrieren kann. Doch hier zeigt es sich schon „Wissen ist Macht“ und führt zu Plausibilitätsprüfungen. Der erfolgreiche Facility Manager ist da am Ende nicht unbedingt immer der Gewinner, er muss diese Phase positiv begleiten und für seinen Kunden erfolgreich steuern. Erstes kleines Fazit: Auf „open book“ folgen „closed questions“. Somit fördert diese Art der partnerschaftlichen Zusammenarbeit das Aufzeigen von Einsparungen oder den verwünschten Synergien. Zumindest gibt es allen Beteiligten die Möglichkeit zur wertfreien Prüfung auf den Sinn und der Frage nach dem zukünftigen Fortbestand der Situation.

Der Auftraggeber

Lassen Sie uns in der Betrachtung nun einen Schritt auf den Auftraggeber zugehen. In den geläufigsten Fällen ist dieser auch der Kollege des Nutzers, unserem Profitcenterleiter. Natürlich gibt es auch das Dienstleistungszentrum als Vermieter oder die Unternehmung fungiert als ausgelagerter Unternehmensbereich in den Liegenschaften des „alten Mutterkonzerns“. Und, und, und

Als Auftraggeber ist es natürlich sein Wunsch, dem ständigen Ruf nach Transparenz der einzelnen Unternehmensbereiche und Profitcentern nachzugeben. Auch hier ist Wissen alles und Flexibilität wird als sehr sympathisch empfunden.



Foto: pixello

Die Grundlagen werden aus den Stammdatensätzen abgeleitet. Hierunter zählen alle relevanten Flächen und Kostenstellenstrukturen, Arbeitsplätze etc. um nur einige Parameter zu nennen.

Der Charme einer umfangreichen Transparenz kann natürlich auch zum Laster werden. Stellt doch der Profitcenterleiter A die berechtigte Frage, ob der lange Flur zum „ausgelagerten Bereich“ denn überhaupt an „ihn“ fakturiert werden muss. Er selbst könne ja sogar auf den Empfangsbereich verzichten. Ähnlich die ausschweifenden Außenanlagen. Und zu guter letzt, warum überhaupt eine Security, ein serviceorientierter Helpdesk von 8:00 bis 17:00 Uhr würde reichen. Guter Rat ist teuer für den Auftraggeber, da doch gerade der Profitcenterleiter B einen 24 Stunden Helpdesk mit anders gelagerten Schwerpunkten als Serviceanspruch ausgelobt hatte. Somit auch hier, Transparenz bedeutet nicht unbedingt erst einmal Entspannung, sondern erfordert Detailarbeit im Vorfeld der Offenlegung. Hier liegt die Wiege der zwischenmenschlichen Zukunft von Auftraggeber, Auftragnehmer und Nutzer. Zwischenmenschlich deswegen, da wir ja hier von verschiedenen Interessen und Zielen der Teilnehmer sprechen. In der Gesamtheit muss der größere Anteil der Schnittmenge für alle Aktivisten einen positiven Geschäftserfolg besitzen. Einen Konsens oder ein Agreement. Wo wir wieder bei dem vorgenannten SLA (Service Level Agreement) und dergleichen wären. Es geht halt einfach nicht mehr ohne Anglizismen. So, wieder zurück zu unserem Fokus. Es gibt ja in unserem Beispiel einen Dienstleister der auch die Thematik Security



steuert und eine passende Lösung einleitet. Wer hätte etwas anderes vermutet. Eine Frage wird bleiben: „Was passiert zunehmend mit den Kosten, die von Anderen auf mehr Transparenz und Plausibilität zur Diskussion gestellt werden und als nicht hinnehmbar empfunden werden?“

Gehen diese immer mehr in die Grundmietkosten über? Ist dies der Fall könnte der Standort als wenig attraktiv bewertet werden sofern nicht andere Vorteile dieses Gap kompensieren können. Kann der Vermieter diese Kosten nicht umlegen tritt er möglicherweise in einen Zielkonflikt mit dem eigentlichen Eigentümer, dem Kapitalgeber ein. Schlagwort – Return on Investment.

Ein Vorteil aus Auftraggebersicht ist nun die Gewissheit, durch das Open Book Template die unverfälschten Kosten verursachungsgerecht an die betreffenden Bereiche und Profitcenter belasten zu können. Verbleibende Kostenanteile können im Innenverhältnis dem Eigentümer (eigenes Unternehmen, Investor etc.) als nicht verrechenbar aufgezeigt werden.

Durch die Unabhängigkeit des Auftragnehmers (des Facility Managers) zu allen Sachgrundlagen, bis hin zur freien Beurteilung und Beauftragung von Versorgungswegen aller im Auftrag befindlichen Dienstleistungen hat sich ein spannendes Interessenmodell entwickelt. Auf dieses wollen wir nun unser Augenmerk lenken um am Ende zu einem abschließenden Fazit zu gelangen.

Der Dienstleister

Ausgehend von einem Geschäftsmodell wie es von CB Richard Ellis Facility Management umgesetzt wird, werden wir nun diesen Korridor mit Licht fluten. Die Fakten, sind sie denn erst einmal erarbeitet, schmerzen zuweilen sehr. Hat sich doch evtl. herausgestellt, dass die Flächen nicht zu den Kosten passen, Verträge über Wartungsarbeiten überarbeitet und auf den heutigen Standard angepasst werden müssen und am Ende des Tages die Liegenschaften von allen beauftragten Ländern gleichermaßen davon betroffen sind. Vorteil: Es existiert nun eine verifizierte Datenbank, welche den oft emotionalen Themen schnell zu mehr Sachlichkeit verhilft. Derjenige, der Open book favorisiert,

sollte jetzt auch kommunikationsstark sein und die Führung mit dem beauftragten Dienstleister übernehmen. Viele liebgewonnen Tools und Excel Dateien verlieren evtl. an Glaubwürdigkeit und verlangen nach einem für alle geltenden Standard bzw. Datenbank. So ein Standard kann ein praktikables CAFM-Tool sein, das auf die Bedürfnisse des Unternehmens hin mit den Daten befüllt wird und in seinem möglichen Detaillierungsgrad auf die spätere Datenpflege und den gewünschten Output hin abgestimmt ist. Weniger ist hier manchmal auch mehr. Im Besonderen was die spätere kontinuierliche Datenpflege angeht.

Wenn wir wie ein Adler nun aufsteigen und nicht nur einen Standort eines Betriebes sehen sondern zwischen 20 und 200 Standorte oder Industrieanlagen weltweit erkennen, kann man ermessen wie die Dynamik eines kleinen „offenen Buches“ aussehen kann.

Fazit

Die Frage war „was bringt Open book“ und die Antwort ist „die Wahrheit“. Es ist schier unmöglich Sachverhalte, Notwendigkeiten, Bedürfnisse und natürlich auch Kosten ohne die Einbeziehung von mehreren Kosten- und Budgetverantwortlichen zu klären. Jeder Verantwortliche ist am Ende im Hinblick auf die Ressourcen und Kostentreiber sensibilisiert, die eigentlich nicht direkt zu seinem Kerngeschäft gehören aber dieses dennoch ermöglichen.

Kurzum, Facility Management gewinnt in dieser Form, als Bestandteil der Wertschöpfungskette zum Kerngeschäft, absolut an Bedeutung.

Karl-Heinz Mair, CB Richard Ellis GmbH, 60323 Frankfurt

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter www.fm-whoiswho.de