

Kerngeschäft und Sekundärprozesse: Strategiedefizite im FM

Facility Management ist ein interdisziplinäres Management Konzept mit dem Ziel, eine effektive, ganzheitliche und funktionsorientierte Planung, Beschaffung, Bewirtschaftung und Organisation des Sekundärgeschäfts (im primären Fokus Anlagegüter/Immobilie) eines Unternehmens zu gewährleisten. Der Schwerpunkt von Facility Management liegt in der Integration der



Aspekte Mensch, Ort, Prozess und Technologie und basiert auf den drei Säulen Ganzheitlichkeit, Lebenszyklus und Transparenz. Die Innovation vom Facility Management Ansatz liegt in der integralen (fachlichen wie zeitlichen) Betrachtung der Facilities. Ein erweitertes Facility Management kümmert sich auch um die gesamte Infrastruktur, der „Versorgung“ mit Material, Energie, Medien und Transport und der „Entsorgung“ der Abfälle und Abwasser. Was kann man mit diesem

Verständnis von FM anfangen?

Im unternehmerischen Alltag lassen sich zwei Probleme herausstellen: a) Das Kerngeschäft wird zu wenig vom Nicht-Kerngeschäft getrennt und b) Zielsetzung, Strategie und operative Zielerreichungs-Messungen für die Nicht-Kerngeschäfte erhalten zu wenig Beachtung vom Top-Management. Dadurch ergeben sich oft eine Reihe von Strategiedefiziten:

- Nicht-Kerngeschäfte haben unklare oder sich widersprechende Ziele, dadurch eine diffuse Strategie und keine konsequente Geschäftssteuerung; weil nicht klar ist, was gemessen und wo gesteuert werden soll.
- Eine Kunden-Nutzer-Konzeption fehlt.
- Die Kosten der Sekundärprozesse sind nicht transparent und optimiert.
- Entscheidungen sind wenig strategisch und ausgeprägt beschaffungsorientiert.

Wie ein potenzieller Schaden eines solchen Strategiedefizits aussehen kann, zeigen die folgenden Zahlen: Während der Immobilienanteil meist 10 bis 20% der Bilanzsumme eines Unternehmens beträgt, machen die Kosten der Sekundärprozesse 10 bis 25% der Gesamtkosten eines Unternehmens aus. Genau hier greift das ganzheitliche FM ein. Ganzheitlich bedeutet, dass folgende Überlegungen erfasst werden:

- **Das Strategische FM** involviert das Top-Management und liefert eine saubere Definition von Kern- und Nichtkerngeschäft. Darüber hinaus kann es über Flächenmanagement und Workspace-Design helfen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern, die Arbeitsproduktivität des Kerngeschäfts zu steigern oder wichtige Veränderungsprozesse zu unterstützen.
- **Real Estate Management** legt die Immobilienstrategie (Wertsteigerungsstrategie) fest. Die qualifizierte Entwicklung von Wertpotenzialen,



im Sinne von Shareholdervalue-Management, ist ein Zusatznutzen des Facility Managements.

- **Operatives FM** setzt die FM- und Eigentümerstrategie letztendlich um. Dafür wird ein Masterplan der einzusetzenden Facilities aufgebaut und die Facilities werden regelmäßig auf Lebenszyklus-Optimierungen geprüft.
- **Das Gebäudemanagement** bezieht sich zum einen ausschließlich auf Gebäude und zum anderen auf die Bewirtschaftungs- oder Nutzungsphase im Lebenszyklus. Es plant und steuert gewerkeübergreifend – und damit synergierzeugend.

Wie organisiert man FM?

Die dargestellten Aufgaben zeigen, dass strategisches FM immer vom Unternehmen selbst zu managen ist. Operatives FM kann weder nur durch das Kerngeschäft, noch nur durch interne oder externe Dienstleister allein entschieden werden. Es braucht die gemeinsame Absprache.

Fazit

All das zeigt, dass Facility Management bisher viel zu einseitig, als Kostenreduktion bei Bewirtschaftung und Betrieb einer Anlage, betrachtet wurde. Dabei ist ein Facility Manager im ganzheitlichen Sinne als Optimierungsspezialist und Problemlöser für die gesamte Wertschöpfungskette des Sekundärgeschäfts gefragt.

Markus Schwerzmann
ICME Management Consultants, Zürich
markus.schwerzmann@icme-group.com