

ESSAY

# Facility Management – Wohin geht die Entwicklung?

*Die Facility Management wurde in den USA, in Großbritannien und in den Niederlanden entwickelt. Nach vielen Grundsatzdiskussionen in den deutschsprachigen Ländern in den neunziger Jahren ist das Konzept heute unumstritten und bei den großen Eigennutzern erfolgreich eingeführt. Die Entwicklung geht weiter.*

---

VON HELMUT FLOEGL

DAS IN DEN USA, IN GROSSBRITANNIEN UND Niederlanden vor etwa dreißig Jahren entstandene Facility Management (FM), wurde in den deutschsprachigen Ländern

erst ab 1995 als Konzept öffentlich thematisiert. In vielen Artikeln, Vorträgen und Konferenzen wurde kontroversiell vor allem über die Definition des FM diskutiert, denn der englische Begriff der

Facilities hat im Deutschen keine Entsprechung. Die ÖNORM A 7000 stellt die Facilities als Immobilien und die materielle/immaterielle Infrastruktur einer Organisation dar, deren Management sich



die Verbesserung des Kerngeschäftes zum Ziel gesetzt hat.

**Die Basis der Kritik am FM: Das Missverstehen des Konzepts**

Kritiker des Konzepts Facility Management meinten noch bis vor wenigen Jahren, Facility Management sei ein Etikettenschwindel, wir hätten doch in Österreich oder Deutschland unsere Infrastrukturen schon seit Beginn der Industrialisierung im 19. Jahrhundert verwaltet und Facility Management könne bloß ein neues Etikett für eine alte Aufgabenstellung sein, und es gäbe kein neues Berufsbild des Facility Managers.

Der Hauptdenkfehler dieser Kritik lag darin, nur den Inhalt der Aufgaben, nicht jedoch ihre Organisationsformen zu sehen. Während das Kerngeschäft längst ihre Prozesse analysiert und in neuen flachen Netzwerkstrukturen optimiert hatte, blieb das Drumherum, also die Verwaltung und Organisation außerhalb des Kerngeschäftes lästiger Ballast, der als Übel möglichst klein und kostengünstig sein sollte.

Doch warum soll die Verwaltung und Organisation der Anlagen, Einrichtungen und Infrastrukturen nicht genauso wie das Kerngeschäft prozessoptimiert, in neuen Strukturen professionell und gewinnbringend geführt werden können? So nahe dieser Schluss lag, er wurde wegen der Fokussierung auf das Kerngeschäft lange nicht gesehen.

An dieser Stelle meldeten sich gerne andere Kritiker zu Wort: Diesen Bereich als Dienstleistungsorganisation geführt, verlange das Unmögliche von ihren Mitarbeitern, und die Verantwortlichen für diese neu strukturierten Bereiche müssten wahre Wunderwuzzi sein, um die komplexen und vielfältigen Aufgaben, die dann von ihnen verlangt werden würden, auch professionell abwickeln zu können. Ein noch so erfahrener Mensch sei nicht in der Lage, diese Vielfalt an Aufgaben auch nur annähernd zu beherr-

schen.

Auch diese Kritik setzte auf der falschen Voraussetzung der hierarchischen Organisation der Verwaltung auf und implizierte, dass alle Aufgaben operativ selbst erledigt werden müssten.

**Facility Management ist etabliert.**

Heute ist Facility Management ist als ganzheitliches Managementkonzept etabliert. Die meisten großen Unternehmen, die ihren Immobilienstand überwiegend eigennutzen, haben Facility Management längst als



eigenen Bereich, als eigene Abteilung organisiert. Zum Teil wurden eigene Gesellschaften gegründet, in die auch der Immobilienbestand übergeführt wurde. Stets war der wachsende Kostendruck Auslöser dieser Entwicklung. Im globalen Wettbewerb stehend konnten und wollten sich diese Unternehmen keine stark steigenden

*„Ein zukünftig erfolgreicher Immobilienentwickler muss sein Geschäft mit den Augen der Endkunden, der Immobiliennutzer sehen. Diese Nutzer sind es, die die Wertschöpfungskette initiieren und damit seine Wertschöpfung generieren*

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

Verwaltungs- und Bewirtschaftungskosten ihrer „Facilities“ leisten.

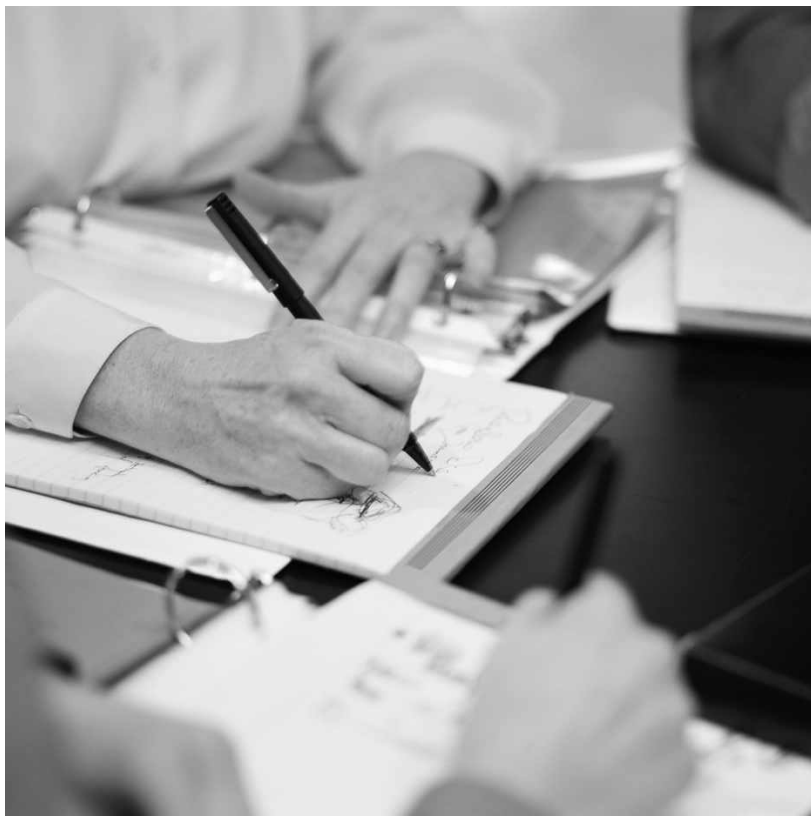
Der wirkliche Vorteil des Konzepts FM ist jedoch die bessere Organisation der unterstützenden Prozesse für das Kerngeschäft. Sie ermöglichen es dem Kerngeschäft effektiver zu sein und damit mehr Wertschöpfung zu erzeugen.

Wohnbaugesellschaften, die als Errichter und Verwalter von Wohnimmobilien tätig sind, setzen auf Facility Management, um ihr Geschäft effektiver zu betreiben. Auch die großen Gebietskörperschaften und Kommunen haben mit dem Facility

Management Konzept die Möglichkeit, ihre seit den siebziger Jahren stark gewachsenen Immobilienbestände kosteneffizienter zu bewirtschaften.

**Facility Management in spekulativ errichteten Immobilien**

Doch was ist mit den Unternehmen, die spekulative Immobilien, wie Bürotürme, Gewerbezentren, Industrieparks entwickeln, planen und errichten, um sie schließlich betreiben, verwalten und nutzen zu lassen?



Ich behaupte, dass sich bei den spekulativen Entwicklern das Facility Management Konzept noch nicht wirklich durchgesetzt hat. „Stimmt nicht“, könnte man entgegenen, „es wird doch bei diesen, meist großen Immobilien das Facility Management zu Betriebsbeginn ausgeschrieben.“

„Nein“, sage ich, „die ausgeschrieben und vergebenen Leistungen sind meistens die technische und infrastrukturelle Betriebsführung zusammen mit einem Portfolio an facility Services.“

Doch auch in diesem Bereich beginnt sich die prozessorientierte ganzheitli-

che Betrachtung der Immobilie im Sinne des Facility Managements langsam durchzusetzen. Ein zukünftig erfolgreicher Immobilienentwickler muss sein Geschäft mit den Augen der Endkunden, der Immobiliennutzer sehen. Diese Nutzer sind es nämlich, die seinen Gewinn bezahlen, denn sie initiieren die Wertschöpfungskette. Ihr Bedürfnis ist eine optimale Nutzbarkeit, sie ist damit der Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Projekt.

**Neue Teamstrukturen für die Bauplanung sind notwendig**

Darüber hinaus muss dem Immobilienentwickler die starke Wechselwirkung zwischen der Form und der Funktion einer Immobilie bewusst sein. Das von Mies van der Rohe aufgestellte Prinzip der Architektur des „form follows function“ ist ein Paradox: Es gibt keine formlose Funktion und jede Form funktioniert unmittelbar mit ihrer Entstehung:

Bereits die ersten 5B-Bleistiftstriche des Entwurfsarchitekten auf Aquafix legen die Nutzbarkeit und die Betriebs- und Folgekosten weitgehend fest. Wenn man sich bewusst wird, dass die Folgekosten einer Büroimmobilie bei einer angenommen Nutzungsdauer von dreißig Jahren ein Mehrfaches der Errichtungskosten ausmachen, erkennt man, dass diese ersten 5B-Striche des Entwurfsarchitekten erst nach einem Nutzungskonzept und im Team mit dem Facility Manager und dem Gebäudetechniker gemeinsam entwickelt werden sollten, damit eine erfolgreiche Immobilie entstehen kann.

Diese teamorientierte Konzeption einer Immobilie findet heute noch selten statt, es wird meist noch nacheinander konzipiert und geplant, zuerst entsteht die Architektur, dann die Statik und schließlich die Gebäudetechnik und mit ihnen werden die unterschiedlichen Denkkulturen eingepflanzt und eingebaut. Die Folge sind Immobilien, die teuer in den Folgekosten und nicht optimal in ihrer Nutzung sind.

**Die Weiterentwicklung des FM: Strategisches Facility Management**

Organisationen und Projekte können heutzutage nur dann erfolgreich sein, wenn ihr Management verstärkt mittel- und langfristige Strategien entwickelt. Die Zeiten des weltweit konstanten Wirtschaftswachstums mit einer Konzentration auf die operative Jahresplanung, bzw. auf die Fertigstellung der entwickelten Immobilie sind vorbei.

Strategische Konzepte sind für Unternehmen und Entwickler überlebensnotwendig. Das strategische Facility Management muss am Beginn und in die oberste Ebene des Facility Managements stehen. Aufgrund der starken gegenseitigen Abhängigkeit des Managements des Kerngeschäftes vom Facility Management sind abgestimmte Managementstrategien des FM und des Kerngeschäftes erforderlich.



Das operative Facility Management stellt einen getrennten Aufgabenbereich dar. Es hat die Vorgaben des strategischen FM operativ zu planen und umzusetzen.

***Organisationen und Projekte können heutzutage nur dann erfolgreich sein, wenn das Management verstärkt mittel- und langfristige Strategien entwickelt.***

HELMUT FLOEGL, FELIS GMBH

Unter dem operativen FM liegt als dritte Ebene das Management der Facility Services, der facilitären Dienste.

Diese Dreiteilung mag vordergründig bürokratisch erscheinen. Die Trennung der Ziele und Aufgaben in lang-, mittel- und kurzfristige gewährleistet professionellen langfristigen Erfolg. Die Eigennutzer haben schon begonnen, diesen Weg zu gehen.

**Form follows function ist ein Paradox: jede Form funktioniert unmittelbar mit ihrer Entstehung.**

Für die komplexen Wertschöpfungsprozesse rund um die Entwicklung und den Betrieb von Immobilien bedeutet das, dass die Immobilien nicht mehr statisch als finanzielle Anlagen oder Bauwerke sondern dynamisch als Prozesse gesehen und ihre Managementaufgaben entsprechend in die drei Ebenen strukturiert

werden müssen. Die Schlüsselrolle haben dabei die Investoren und die Eigentümer von Immobilienportfolios. Hoffen wir, dass sie diese Entwicklung rechtzeitig erkennen

**Der Autor**

**Helmut Floegl** ist Geschäftsführer der Felis facilitären Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH., Wien und Visiting Professor am Department für Bauen und Umwelt der Donau Universität Krems