

# Ist der Einfluss von FM messbar?

## FACILITY MANAGEMENT im Interview mit der Initiative Strategisches Facility Management

Im April dieses Jahres hat sich die neue Initiative Strategisches Facility Management präsentiert. Dahinter stehen die Beratungsunternehmen cgmunich, m+p consulting und M.O.O.CON. Die von ihnen verantwortete Studie NCX – Performance Index Non-Core, die erstmals die Wirkung und Effekte von Facility Management messbar machen will, hat bislang positive Resonanz von verschiedensten Entscheidungsträgern auf der Nutzerseite bekommen...

**FM** Es gibt ja eine ganze Vielzahl von Zusammenschlüssen und Zirkeln im Facility Management – von Verbänden, von Nutzern und verschiedenen privaten Anbietern. Warum nun eine Initiative Strategisches FM?

**Ronald Meka:** Wir drei haben im vergangenen Jahr an verschiedenen Veranstaltungen teilgenommen, die den Anspruch hatten, strategische Impulse im Facility Management und Corporate Real Estate Management zu setzen. Vorsichtig formuliert, konnte dieser Anspruch nicht erfüllt werden. Und dann hat man die Wahl zwischen zwei Dingen: Entweder wir beklagen das strategische Vakuum oder wir machen was! Glücklicherweise haben wir uns als Brüder im Geiste an die Arbeit gemacht, auch wenn wir in unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten in der FM-Welt unterwegs sind.

**Andreas Leuchtenmüller:** In der Breite sehen wir eine ganze Reihe unbearbeiteter Felder in der FM-Entwicklung. Beispielsweise ist der nach wie vor vorherrschende Fokus auf Kostenreduktion viel zu eng gesetzt – diese Erkenntnis setzt sich zum Glück langsam durch. Das Wirtschaftlichkeitsdenken rückt ins Zentrum!

Unsere Projekterfahrung sagt uns, dass man mit Gewohnheiten brechen muss, um erfolgreich zu sein. Dass man etwas jahrelang so gemacht hat, heißt ja nicht, dass man es auch richtig gemacht hat. Damit man aber weiß, wo man gezielt ansetzen kann, muss zunächst der Status quo klar analysiert werden.

**Robert Oettl:** Und genau das fordert auch der Nutzer. Der will wissen, wo er



(v.l.n.r.): Robert Oettl, Geschäftsführer der cgmunich, Ronald Meka, Geschäftsführender Gesellschafter der m+p consulting West und Andreas Leuchtenmüller, Geschäftsführer der M.O.O.CON wollen mit ihrer Studie NCX zwei Dinge zeigen: Welche Leistungsfähigkeit Organisationsstrukturen im Unterstützungsbereich bereits erreicht haben und welche sie überhaupt haben können

steht und wie man sich gegebenenfalls besser organisieren kann. Just heute hat uns ein Anruf von jemandem erreicht, der von uns wissen wollte, wie denn bei den DAX 30 Unternehmen CREM und FM aufgehängt sei. Da will man sich vergleichen! Das Bedürfnis ist groß, die eigene Performance sichtbar und bewertbar zu machen, sodass man sich damit auch in seinem Unternehmen positionieren kann.

Zwei Erkenntnisse haben den Innovationsdruck auf den Supportbereich enorm erhöht: Erstens hat die Kostentransparenz gezeigt, wie groß der Anteil des Supportbereichs an der Bilanzsumme ist. Zweitens ist der Hebel der Betriebskostensenkung weitestgehend ausgereizt. Dem Innovationsdruck kann man also nur begegnen, wenn man sich über eine solide Strategieentwicklung Gedanken macht und genaue Ziele hat.

„Strategie“ und „Management“ sind das Entscheidende. Uns geht es um eine Management-Disziplin, die wir beurteilbar machen wollen.

**Meka:** Wir benötigen einen neuen Fokus, worüber wir eigentlich reden. Wie weit geht das für den Unternehmenserfolg relevante FM? Sind alle Sekundärprozesse im Unternehmen gemeint? Oder ist der Ansatz, die Wertehebel der Immobilien des Unternehmens mit den standortbezogenen Dienstleistungen darunter zu verstehen? Wichtig ist, den Mehrwert herauszuarbeiten, den „gutes FM“ in Unternehmen stiften kann. Und der ist nach unserer Überzeugung abhängig von der Qualität der Verlinkung zur Unternehmensstrategie und vom Entwicklungsstand der eigenen Professionalität

**Leuchtenmüller:** Deswegen haben wir i2fm mit der Durchführung der Studie



„Der FM-Begriff ist bei vielen Corporates einfach verbrannt“, so Robert Oettl, „durch die Erkenntnisse unserer Studie hoffen wir dies zu ändern. Denn der FM-Verantwortliche kann durch die Ergebnisse eine Strategie entwickeln, WIE er WELCHEN Beitrag zum Erfolg leisten kann...und dann hört auch der Vorstand zu!“

NCX – Performance Index Non-Core beauftragt. Damit haben Nutzer die Möglichkeit klar zu sehen, wo sie eigentlich stehen – auch relativ zu anderen. Wo sind Stärken, wo sind Schwächen? Man verortet sich da in der eigenen Branche, aber auch branchenübergreifend – ein klarer Benchmarkgedanke.

**FM** **Benchmarks und Vergleiche im FM sind häufig problematisch. Sie scheitern an Oberflächlichkeit – dann haben sie keine Aussagekraft – oder an zu großer Spezifität – dann fällt der Vergleich schwer. Hat Ihre Initiative da etwas entgegengesetzt?**

**Oettl:** Das Problem der Vergleichbarkeit haben wir natürlich sehr intensiv diskutiert. Deswegen haben wir als Ausgangspunkt der Studie ein Reifegradmodell entwickelt, anhand dessen die Befragung durchgeführt werden konnte. Wir alle drei haben schon öfter Organisationen bewertet – mit unterschiedlichsten Modellen. Aber wir haben nicht nur im eigenen Saft geschmort, sondern uns mit der klassischen Managementlehre auseinandergesetzt. Auf etablierten Modellen aufzubauen war uns sehr wichtig. Wir wollten nicht am grünen Tisch etwas erfinden, was keiner kennt und man dann sagt, „Die drei da vorne sind ja lustig. Jetzt machen sie es noch komplizierter als es ohnehin schon ist.“ **Meka:** Organisationen wurden immer schon bewertet und das sehr erfolgreich, beispielsweise mit dem St. Galler Ma-

agement-Modell. Unterstützungsprozesse sind integraler Bestandteil eines Unternehmens und damit auch die Nahtstelle zwischen ihnen und den Geschäftsprozessen des Kerngeschäfts. Uns interessiert der Mehrwert, den FM und CREM für das Unternehmen entfalten. Daher ist es Zeit, dass ihre strategische Bedeutung systematisch überprüft und der unternehmensspezifische Mehrwert entwickelt wird.

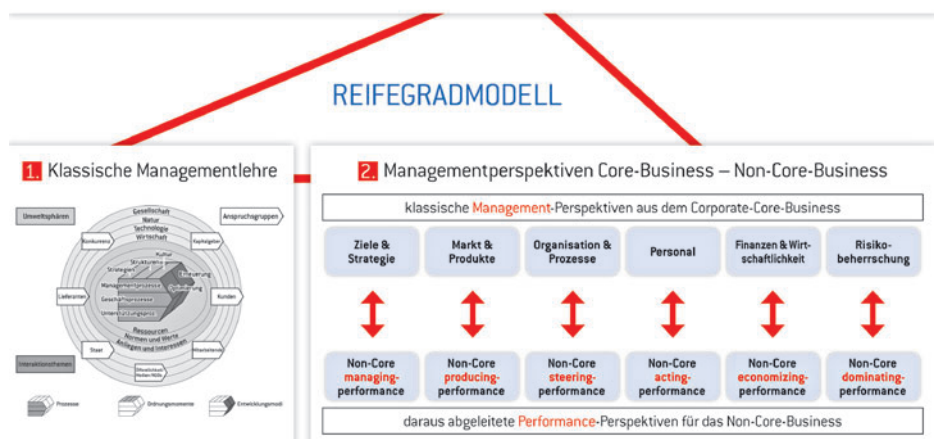
**Leuchtenmüller:** Und dann ging das Streiten – das meine ich ganz positiv – los. Um die Entwicklung des Reifegradmodells haben wir wirklich gerungen. Wir wollten es schaffen, dass die Beurteilung einer FM-Performance losgelöst von den jeweils in den Unternehmen umgesetzten Modellen erfolgen kann. Das Ergebnis ist wichtig. Erst in zweiter Linie, WIE es erzeugt wurde. Wenn es einer schafft, positive FM-Wirkungen zu erzielen, dann sollte er auch eine positive Bewertung bekommen. Nehmen wir doch ein konkretes Beispiel: Um das Flächenverhaltensverhalten von Nutzern zu beeinflussen, kann das Vermieter-Mieter-Modell ein probates Mittel sein. In einer anderen Organisation ist aber ein solches Modell aus dort plausiblen Gründen nicht gewünscht. Wenn es dieser Organisation nun trotzdem gelingt, einen positiven Effekt auf das Flächenverhaltensverhalten ihrer Nut-

zer herbeizuführen, punktet sie mit dieser Wirkung auch im Reifegradmodell, das dem NCX zugrunde liegt.

**Oettl:** Wir brauchten ein Modell, das methodisch passt, inhaltlich tragfähig ist und die wesentlichen Perspektiven beinhaltet, die notwendig sind, um eine Organisation zu beurteilen. Untersucht wird deshalb aus der Sicht von sechs klassischen Managementperspektiven, mittels derer auch im Falle eines Strategieprojektes jedes Kerngeschäft betrachtet würde. Jede dieser Perspektiven wird im Non-Core-Bereich gespiegelt. Auf diese Perspektiven werden insgesamt 38 Bewertungsebenen verteilt und hinsichtlich ihrer Wirkung bewertet. Und diese Wirkung haben wir – das war der Kern unseres Ringens – im Vorfeld definiert!

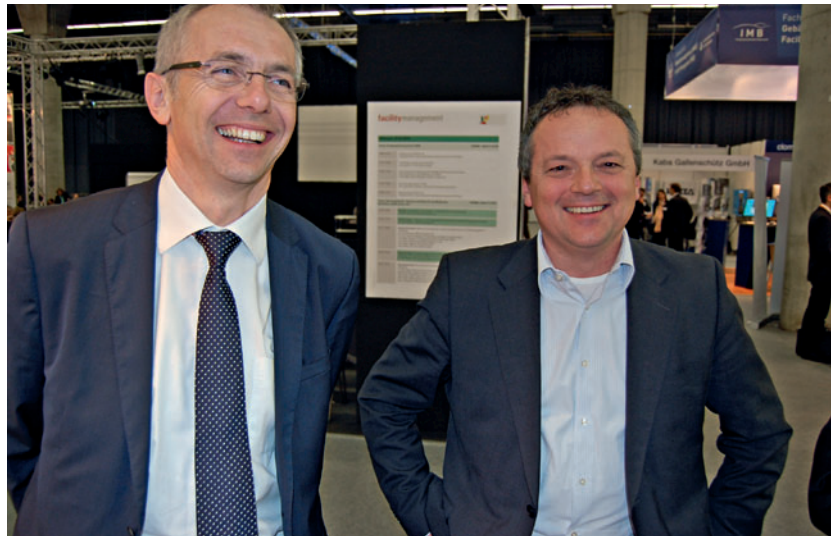
**Leuchtenmüller:** Anhand der Bewertungsebenen lässt sich der Mehrwert des St. Galler Managementmodells für unser Gesamtvorhaben besonders plastisch darstellen, denn es geht uns einerseits um die Nahtstellen, die Anbindung ans Kerngeschäft, die bewertet werden sollen. Andererseits wird natürlich auch die interne Performance des Non-Core-Bereichs bewertet. Und dann geht es in seine sechs Perspektiven hinein. Wie werden jetzt diese Nahtstellen zum Kerngeschäft bearbeitet und behandelt, wie sehen sie aus in den Dimensionen:

3. Klassische Performance-Stufen von Organisationen



Reifegradmodellentwicklung: St. Galler Management-Modell, Managementperspektiven und Performance-Stufen. Damit der FM-Bereich professionell bewertet und gemanagt werden kann, müssen eingeführte Methoden aus dem Kerngeschäft übertragen werden

„Strategie und Ziele“, „Markt und Produkte“, „Finanzen und Wirtschaftlichkeit“, „Risikobeherrschung“ – eben den klassischen Management-Perspektiven. **Meka:** In der Befragung der Teilnehmer – die FM-Verantwortlichen im Management des Unternehmens – bewerten wir die Performance im Hinblick auf ihre Wirkungen. Uns interessiert also nicht, wie ein Unternehmen seine FM-Probleme löst, sondern ob der Effekt eintritt. Damit sind wir in der Bewertung deutlich fokussierter und führen keine Methodendiskussionen. Wir legen viel Wert auf Zusammenhänge und Entwicklungen, so dass auch die Verankerung der FM-Themen deutlich wird. Unsere wirkungsbezogene Bewertung kommt bei den Teilnehmern gut an und schafft Akzeptanz auch bei unterschiedlichen Sichtweisen. Auch die Transparenz ist uns wichtig: Die Einzelergebnisse werden schlüssig zu Bewertungen der Managementfelder aggregiert. Die Kombination aus strategischem Bezug der Themen, Transparenz und Wirkungsorientierung ist der besondere Hintergrund unserer Indexwerte. Die NCX-Studie stellt damit eine besondere Basis für strategiegetriebene Diskussionen dar. **Leuchtenmüller:** Lassen Sie mich das am Aspekt „Strategie und Ziele“ noch mal etwas plastischer machen. Wenn ich als FM-Verantwortlicher aus der Zeitung erfahren muss, dass wir in drei Monaten einen Business-Bereich stilllegen werden, dann muss ich mich bezüg-



Fotos: kg

Andreas Leuchtenmüller und Ronald Meka bewerten in ihren Befragungen die Performance im Hinblick auf ihre Wirkungen. „Uns interessiert also nicht, wie ein Unternehmen seine FM-Probleme löst, sondern ob der Effekt eintritt“, so Meka (rechts im Bild)

lich strategischer Einbindung an die Unternehmensführung einmal ehrlich fragen, in welcher Performance Stufe der strategischen Einbettung ich mich sehen würde. Bin ich integraler Bestandteil der Strategieprozesse in meinem Unternehmen? Wohl kaum! Aber, wie schaffe ich es jetzt, in diesem Strategieprozess einen Beitrag zu leisten und meine Objekt- und Servicestrategie an die Unternehmensstrategie anzubinden und zu synchronisieren? Denn es reicht nicht, nur integraler Bestandteil zu sein. Ich muss als unternehmerisch Denkender in meinem Unternehmen genau diesen Transfer

schaffen... Das heißt, in meinem Verantwortungsbereich Strategien und Ziele in Abstimmung mit der Kerngeschäftsstrategie zu definieren und dann die entsprechenden Maßnahmen in meinem FM-Bereich ableiten, oder eben im Non-Core-Bereich.

**FM** Da sprechen Sie einen guten Punkt an. Sie als Initiative Strategisches Facility Management geben einen „NCX“-Index heraus. Warum nicht einen „FM“-Index?

**Oettl:** Wir – da darf ich wohl für uns alle sprechen – sind FM-Berater, klares Bekenntnis. Und wir stehen dafür, den FM-Begriff nach „oben“ zu transportieren, in die Wahrnehmung der Vorstandsetage. Wir wollen das Bewusstsein für das Potential unserer Aufgabe auf der Corporate-Seite entwickeln. Aber man muss da subtil vorgehen, um erst einmal Gehör zu finden. Supportprozesse gehören nun mal nicht zu den Prioritäten der Unternehmensleitung. Viele der Studienteilnehmer haben sich vehement dafür ausgesprochen, die Studie selbst neutraler zu benennen. Der FM-Begriff ist bei vielen Corporates einfach verbrannt. Und wenn sich Studienteilnehmer nun mit ihren Ergebnissen auf den Weg zu ihren Vorständen machen, dann dürfen die Ergebnisse dort nicht in eine Schublade gesteckt werden, die sofort zugeht. Damit kämen wir in der gemeinsamen Sache nicht weiter. Und die Ergebnisse

| CORE-BUSINESS PERSPEKTIVEN             | NON-CORE-BUSINESS PERSPEKTIVEN   | PERFORMANCE-STUFE 1   | PERFORMANCE-STUFE 2 | PERFORMANCE-STUFE 3 | PERFORMANCE-STUFE 4   | PERFORMANCE-STUFE 5 |
|--|----------------------------------|---|---------------------|---------------------|---|---------------------|
|  |                                  | I. Qualität der Anbindung ans KG  |                     |                     | II. Interne Performance NC-Bereich  |                     |
| <b>A</b> STRATEGIE & ZIELE             | Non-Core managing performance    | 1. Strategiesynchronität zum KG<br>2. Vereinbarung strategischer Ziele & Rahmenbedingungen<br>3. Wertschöpfungsbeitrag für das KG           |                     |                     | 1. Strategieableitung aus KG-Zielen für die NC-Teilbereiche<br>2. Strategisches Controlling   |                     |
| <b>B</b> ORGANISATION & PROZESSE       | Non-Core steering performance    | 1. Rollen & Befugnisse<br>2. Schnittstellen Kerngeschäft / Non-Core-Bereich   |                     |                     | 1. Aufbauorganisation / Funktionen<br>2. Ablaufstrukturen und Schnittstellen<br>3. Leistungs- und Prozesssteuerung<br>4. Qualitätsmanagement<br>5. Werkzeuge und IT<br>6. Zukunftsfähigkeit |                     |
| <b>C</b> MARKT & PRODUKTE              | Non-Core producing performance   | 1. Verrechnungs- und Bezugsmodelle<br>2. Rollenbilder und Anreizstrukturen<br>3. Leistungskatalog & Kommunikation<br>4. Ressourcenzuordnung |                     |                     | 1. Qualitätsmessungen, Audits<br>2. Sourcingstrukturen und -performance<br>3. Innovationsfähigkeit  |                     |
| <b>D</b> PERSONAL & FÜHRUNG            | Non-Core acting performance      | 1. Motivations- und Veränderungskultur<br>2. Zukunftsfähigkeit in den Arbeitswelten<br>3. Kommunikationsstrukturen u. -systeme              |                     |                     | 1. Berufsbilder und Funktionsbeschreibungen<br>2. Qualifizierung und Kompetenzentwicklung<br>3. Befähigungsstrukturen   |                     |
| <b>E</b> FINANZEN & WIRTSCHAFTLICHKEIT | Non-Core economizing performance | 1. Kosten- und Wirtschaftlichkeitstransparenz<br>2. Ressourcentransparenz<br>3. Ressourcenauslastung, -effizienz                            |                     |                     | 1. Finanz- und Budgetplanung<br>2. Finanz- und Budgetverantwortung<br>3. Wertschöpfung im Sekundärgeschäft<br>4. Wertentwicklungen  |                     |
| <b>F</b> RISIKOBEHERRSCHUNG            | Non-Core dominating performance  | 1. Risikobewusstsein u. -transparenz<br>2. Aufbau & Werkzeuge des Risikomanagements<br>3. Bewertung, Auswirkungen & strategisches Handeln   |                     |                     | 1. Rechtskonformität<br>2. Beherrschung technischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Risiken   |                     |

NCX-Reifegradmodell/ Managementperspektiven und Bewertungsebenen: Aus sechs Perspektiven wird die interne Leistungsfähigkeit des FM und seine Anbindung an das Kerngeschäft beurteilt. Klar definierte Performance-Stufen ermöglichen eine neutrale Bewertung

alleine sind für einen Vorstand auch wenig interessant. Erst die Erkenntnisse, die der FM-Verantwortliche daraus gewinnt und die Strategie, die er daraus entwickelt, WIE er WELCHEN Beitrag zum Erfolg leisten wird...dann hört der Vorstand zu!

**FM** Sie haben die ersten Studienergebnisse auf dem diesjährigen Nutzerkongress im April vorgestellt. Die Reaktionen waren sehr positiv. Wie geht es denn nun weiter?

**Leuchtenmüller:** Mit der Studie? Oder mit unserer Initiative?

**FM** Beides.  
**Leuchtenmüller:** Die Studie wird in zwei Analysetiefen aufgelegt. In der ersten Stufe unterziehen sich Corporates einem Analyse-Workshop, in der zweiten wird eine komprimierte Form online zugänglich gemacht, um die Ergebnisse auch in der Breite zu validieren und den Teilnehmerkreis weiter zu öffnen.

Bis jetzt haben sich bereits 15 namhafte Unternehmen an der Studie, die seit März 2012 läuft, beteiligt. Das sind die Unternehmen, die das Thema FM aktiv gestalten und vorantreiben wollen. Geplant sind für dieses Jahr weitere 20 bis 30 Analysen in dieser Tiefe. Bei der Online-Befragung rechnen wir mit weiteren 100 Unternehmen pro Jahr. Die Studie wird künftig einmal jährlich fortlaufend publiziert.

**Oettl:** Und wir als Initiative verstehen uns als Plattform für Corporates für den Erfahrungsaustausch. Dank der Studienergebnisse wird man sich hierzu jetzt noch viel dezidierter finden können. Bisher war es bei solchen Zirkeln häufig so, dass Angehörige einer Branche sich zusammentun – das ist ein Anfang, aber so treffe ich nicht immer die Leute, mit denen mich ein Vergleich und Austausch auch weiter bringt. Mit den Ergebnissen und dem Reifegradmodell kann ich jetzt viel trennschärfer nach Gesprächspartnern suchen. Beispielsweise nach Leuten, die tatsächlich die

gleiche Organisationsstruktur haben, gleiche Anforderungen oder etwa vergleichbare Performancestufen. Unsere Initiative wird somit eine die Plattform für den offenen Austausch strategisch relevanter Themen bieten.

**FM** Ist die Initiative denn ein offener Zirkel?

**Meka:** Ja, wir heißen jeden herzlich willkommen, der das Thema strategisches FM voranbringen will. Wir treffen uns mit Interessenten am 2. Juli 2012 in Frankfurt am Main, um gemeinsam über unsere Ideen mit der Plattform und über die Weiterentwicklung der Studie zu diskutieren. Ich kann ihnen versprechen: Wir haben spannende Themen auf der Agenda!

Das Interview führte FM-Redakteurin Kerstin Galenza.

Kontakt und weitere Informationen unter [www.strategisches-fm.com](http://www.strategisches-fm.com)



**saia-burgess**

Control Systems and Components

...für höchste Effizienz beim Einsatz von Personal, Kapital und Energie

Wiederholt ausgezeichnet vom Jahreskongress Gebäudeeffizienz Dialog in Frankfurt/Main



Ihr Ansprechpartner:  
**Saia-Burgess Controls GmbH & Co. KG**  
Jutta Weinzettel | T +49 6102 2025 0  
[jutta.weinzettel@saia-burgess.com](mailto:jutta.weinzettel@saia-burgess.com)  
[www.saia-pcd.de](http://www.saia-pcd.de)