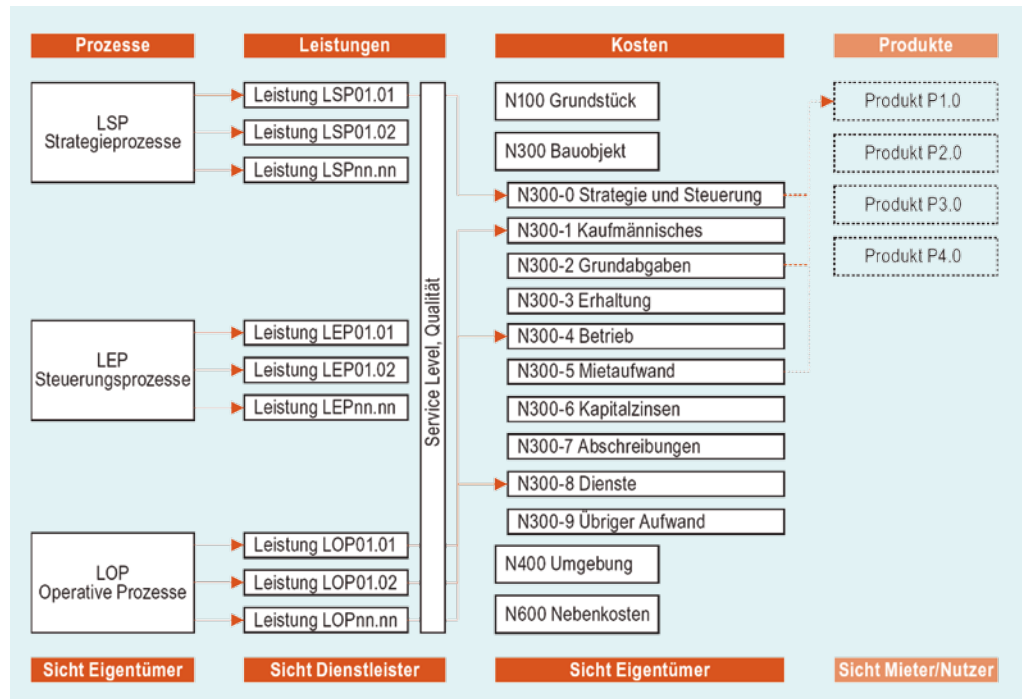


Struktur der Prozesse, Leistungen und Kosten mit Sichtweise der wesentlichen Rollen im FM.



Durch den Aufbau und die Erbringung von professionellen Facility-Dienstleistungen lässt sich im Rahmen von modernem Immobilien-Management beträchtlicher Mehrwert schaffen.

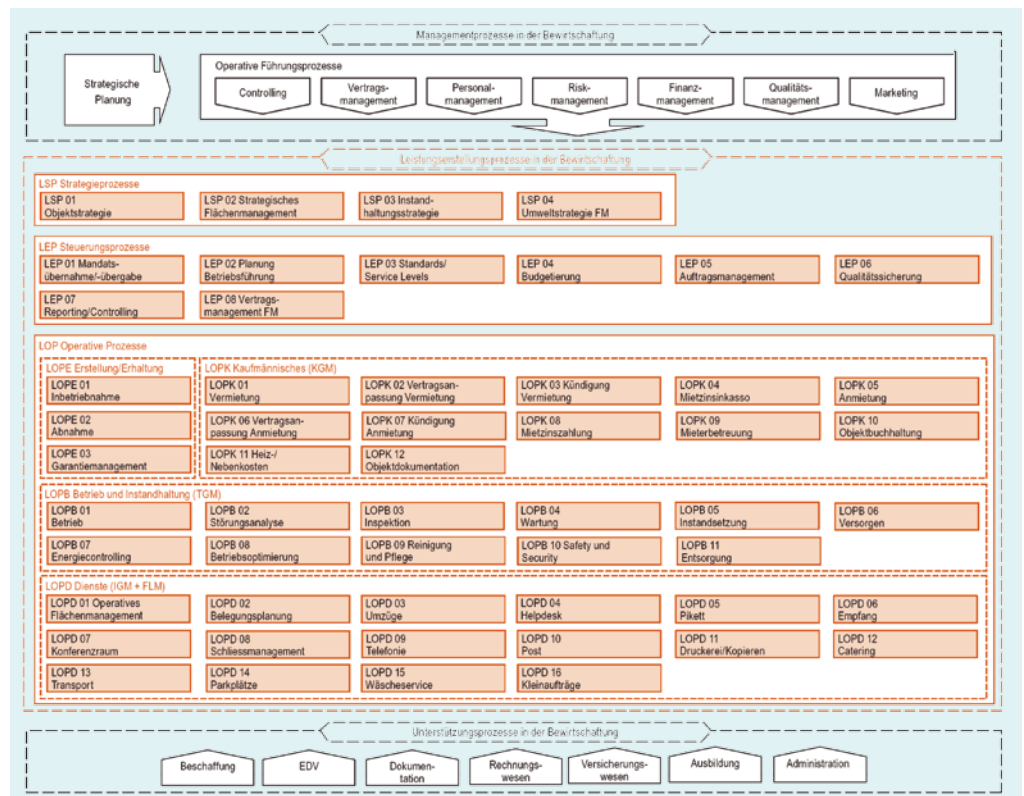
Beträchtlichen Mehrwert schaffen

Die wirkungsorientierte Steuerung der staatlichen Leistungen und deren Finanzierung ist für die öffentliche Hand ein kontinuierlicher Prozess, der im Hinblick auf den optimalen Einsatz, der zur Verfügung stehenden Mittel und Steuergelder mit grösster Aufmerksamkeit verfolgt wird.

Ziele dieses Prozesses sind unter anderem, wie auch im privaten Bereich bei institutionellen Investoren, die Leistungserstellung in angemessener Qualität, die Transparenz über Leistungen und Kosten, eine effiziente Führung und eine hohe Flexibilität im Ressourceneinsatz. Immobilien und

Infrastrukturanlagen stellen beträchtliche Vermögenswerte dar. Reibungslose und sichere Nutzung, Vermietbarkeit, Betriebs- und Nebenkosten und Werterhalt sind im Rahmen der Bewirtschaftung wichtige Erfolgsfaktoren. Ein professionelles FM erlaubt eine kontinuierliche Optimierung.

Modellansatz zum Prozess-/Leistungsmodell mit der Durchgängigkeit von Prozessen, Leistungen und Kosten sowie der Sichtweise der Rollen.



Felix Graf,
Dipl. Ing. FH, Mediator

Voraussetzungen für ein professionelles FM

Aufbau und Einführung eines professionellen FM im Rahmen von modernen Immobilienmanagement-Modellen (PPP-, Mieter-/Vermietermodelle) ist ein anspruchsvoller Prozess und erfordert neben Erfahrung im Vorgehen auch einiges an Finger-spitzengefühl, ist sie doch häufig mit Interessenskonflikten verschiedener Ressorts (Rollen), mit grossen Veränderungen für die betroffenen Mitarbeitenden und oft auch mit Ängsten verbunden. In diesem Zusammenhang kommt einer offenen Kommunikations- und Informationspolitik eine besondere Bedeutung zu. Die Entflechtung der bestehenden organisatorischen Strukturen und Prozesse muss Schritt für Schritt von den involvierten Mitarbeitenden nachvollzogen und der dabei erzielte Mehrwert erkannt und akzeptiert werden.

Schrittweise Transparenz durch aktualisierte Daten

Ein wichtiger Punkt ist die Verfügbarkeit von Informationen und Daten. Da bei Bestandsimmobilien die Pflege der Pläne, Daten und Dokumentationen meistens nicht à jour ist, braucht es einige Zeit bis die Flächen und Räume sowie die Instand zu haltenden technischen Anlagen und Bauteile, betriebliche Einrichtungen und Maschinen inventarisiert sind. Hierbei ist zu beachten, dass eingeführte Standards und Normen zur Anwendung kommen, zu erwähnen wäre hier zum Beispiel die SIA D 0165: «Kennzahlen im Immobilienmanagement». Nur so lassen sich Vergleichszahlen ermitteln, welche zur gewünschten Transparenz beitragen. Auf der Basis dieser Inventare können nun Leistungen und deren Qualität prozessbezogen hinreichend genau beschrieben werden.

ProLeMo – erste schweizerische Sprachregelung fürs FM

Mit ProLeMo (Prozess-/Leistungsmodell in FM) wurde eine neue, praxisnahe, übersichtliche und interaktive Richtlinie zur besseren Verständigung aller Akteure im FM geschaffen. Herausgeber ist die Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung CRB in Zürich. ProLeMo definiert die wesentlichen Bewirtschaftungsprozesse mit entsprechenden Leistungen und stellt die Durch-

gängigkeit bis zur Nutzungskostenstruktur her. Darauf aufbauend lassen sich Betriebskonzept, Organisation und Dienstleistungen im FM verbindlich beschreiben, und die zur Erbringung nötige Leistung lässt sich kalkulieren. Mit der verbindlichen Beschreibung der Dienstleistungen wird die Basis für Leistungsvereinbarungen zwischen internen Bestellern und Leistungserbringern zum Beispiel im Rahmen Mieter-/Vermietermodellen sowie für die Ausschreibung geschaffen.

Situationsanalyse schafft Entscheidungsgrundlage

Die mit ProLeMo beschriebenen Standards für Strategische Prozesse (LSP) und Steuerungsprozesse (LEP) wie Objektstrategie und Auftragsmanagement, betriebliche Prozesse (LOP) wie zum Beispiel Betrieb, Instandhaltung, Ver- und Entsorgung, Reinigung, Safety und Security usw., die auf die jeweilige Nutzung der Immobilie abgestützten operativen Prozesse (Dienste) wie Flächenmanagement, Schliessmanagement, Parkplatzbewirtschaftung, Postdienste usw. sowie die kaufmännischen Prozesse wie zum Beispiel Vermietung, Heiz- und Nebenkosten, Objektdokumentation usw. bilden Basis für eine Situationsanalyse.

Mit der Durchführung einer Situationsanalyse erkennt der Fachmann sehr rasch die organisatorischen und betrieblichen Optimierungschancen. Man stellt fest, wo Massnahmen nötig sind und kann so das FM im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses voranbringen. In den meisten Fällen ist es jedoch so, dass wichtige Unterlagen und Informationen nur schwer zugänglich sind, da sie zum Beispiel beim Zuständigen für die Instandhaltung oder Reinigung abgelegt und nicht ohne Weiteres greifbar sind. Hier gilt es anzusetzen.

Gültige Baupläne mit Raumstempel, eine Auflistung der Instand zu haltenden Gebäude, Anlagen und betrieblichen Einrichtungen und Maschinen (zum Beispiel Rasenmäher, Fahrzeuge usw.), eine Auflistung der Räume und Umgebungsflächen zu den Gebäuden, eine Zusammenstellung der aktuellen Service- und Wartungsverträge sowie eine Übersicht der vorhandenen Messeinrichtungen für Energien und Medien sind unter anderem unerlässliche Voraussetzungen, um für die einzelnen Prozesse das Mengengerüst, den Leistungsumfang und die Verantwortlichkeiten zu definieren. Es ist auch zu klären, ob es zweckmässig ist, zur Unterstüt-

zung der Prozesse und Pflege der Daten allenfalls ein geeignetes IT-Tool einzusetzen. Auf der Basis der Prozessbeschreibungen und der Mengengerüste ergibt sich der Leistungsumfang, der sich pro Prozess kalkulieren lässt. Mit dieser Grundlage können der nötige Ressourcenbedarf evaluiert werden. Dabei ist auf eine betriebswirtschaftlich korrekte Festlegung der Kalkulationsbasis zu achten. In diesem Zusammenhang bietet sich auch die Überprüfung der Auslagerung der FM-Dienstleistungen an. Die professionellen Anbieter von entsprechenden Leistungen stellen verschiedene erfolgreiche Konzepte bereit. Für die Durchführung einer Situationsanalyse und der Reorganisation sowie der Evaluation des Ressourcenbedarfs hat sich der Einsatz eines spezialisierten FM-Consultant, der im Coachingverfahren die nötige Unterstützung bietet, bestens bewährt.

Wettbewerb bringt grosse Kosteneinsparungen

Mit den durch ProLeMo geschaffenen und in der FM-Branche etablierten Standards lassen sich die betrieblichen Leistungen

Prozessbeschreibungen
LOPD 04 Help Desk aus ProLeMo
und Kalkulationsblatt.

The screenshot displays the ProLeMo software interface for LOPD 04 Help Desk. It includes a detailed process description, a flowchart of the help desk process, and a cost calculation table.

LOPD 04 Help Desk - Prozess-Ziel:

- Gewährleisten einer kompetenten Ansprechstelle für alle Arten von Meldungen
- Einhalten der Reaktionszeit gemäss Service-Level
- Kundenzufriedenheit

Vorgelagerte Prozesse:

- LEP 02 Planung Betriebsführung
- LOPD 05 Plakettendienst

Nachfolgende Prozesse:

- LEP 05 Auftragsmanagement

Leistungen (LSK):

- Meldungen entgegennehmen und erfassen
- Intervention einleiten und Massnahmen auslösen
- Meldungen analysieren und auswerten

Kurzbeschreibung:

Der Prozess beschreibt den Ablauf der Erfassung von Meldungen, deren Bearbeitung und Adressierung an die zuständige Stelle. Eine Meldung kann aus Störungsmeldung, Reklamation, Auskunft, Auftragsmeldung oder Mitteilung bestehen. Sie kann telefonisch, persönlich oder via Mail, Brief, Fax, Pager und anderen elektronischen Mitteln erfolgen. Meldungen können grundsätzlich von allen Mitarbeitenden der FM-Organisation entgegengenommen werden. Damit die Übersicht über alle eingegangenen und pendingen Meldungen sichergestellt ist, sollten diese mit einem einheitlichen Instrument erfasst werden. Die Information des Melders über den Abschluss der durch die Meldung ausgelösten Massnahmen erfolgt im Prozess LEP 05 Auftragsmanagement. Durch die systematische Analyse der Meldungen können Rückschlüsse auf häufig auftretende Störungen getroffen und daraus Massnahmen abgeleitet werden.

Flowchart:

```

    graph TD
      A[Meldungseingang] --> B[Meldung prüfen / Originalliste priorisieren]
      B --> C[Meldung erfassen und kategorisieren]
      C --> D[Zuständigkeit prüfen]
      D --> E[An verantwortliche Stelle weiterleiten]
      E --> F[Melder über weiteren Verlauf informieren]
      F --> G[Meldung bearbeiten]
  
```

Table: Kennzahlen im Immobilienmanagement

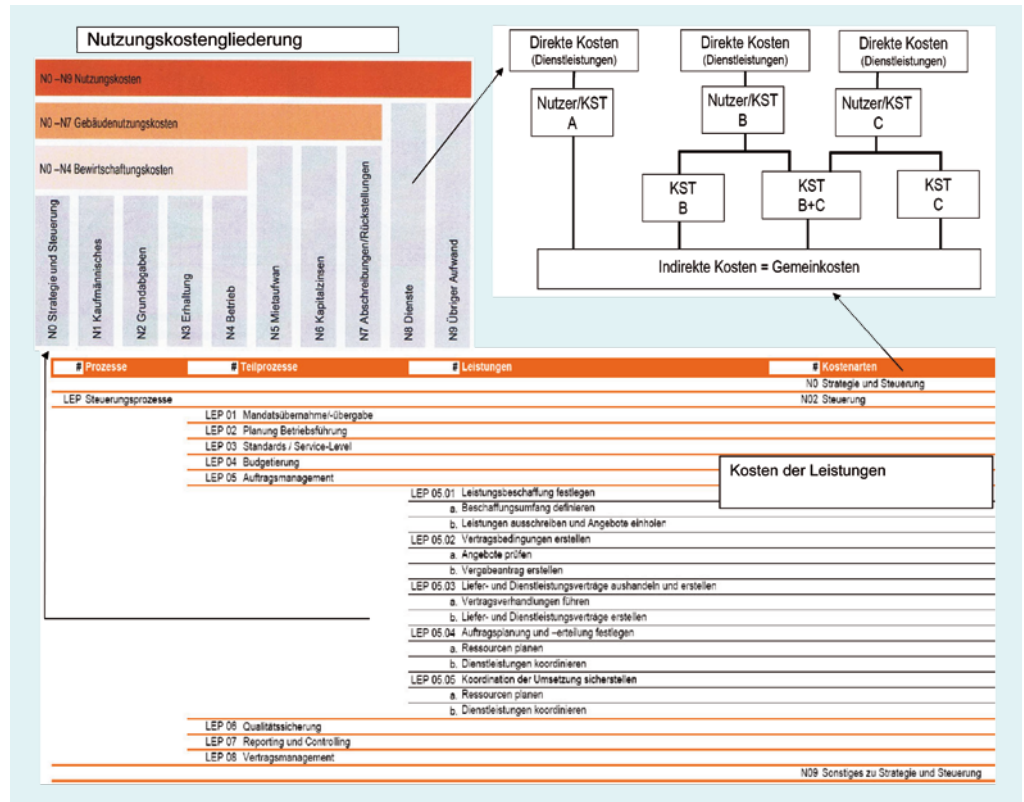
Kategorie	Prozess	Prognose OZF	Open Desk OZF	Inventuren OZF	Budget p.a. OZF
Operative Prozesse	LOPD 04 Help Desk				
	...				
	...				
	...				
Kalkulation	...				
	...				
	...				
	...				

ausschreiben und in den Wettbewerb stellen.

Ein weiterer Optimierungsschritt ergibt sich, indem man statt der Beschaffung einer Summe von Einzelleistungen ganze Leistungspakete schnürt. So können weitere Synergien nutzbar gemacht werden.

Am Markt gibt es heute hochprofessionelle Dienstleistungserbringer, die mit IT-gestützten Hilfsmitteln für die Arbeitsplanung und die Qualitätskontrolle operieren. Diese integralen Dienstleistungserbringer, sie werden FM-Dienstleister genannt (www.chfms.ch), entwickeln mit ihrem Know-how und ihrer Innovationskraft massgeschneiderte Lösungen für eine effiziente Bewirtschaftung.

Beispiele zeigen, dass Effizienzgewinne und Kosteneinsparungen von 20 bis 30 % gegenüber den herkömmlichen Bewirtschaftungskosten möglich sind.



Verursachergerechte Abbildung der Kosten

Die verursachergerechte Abbildung der Kosten kann je nach Nutzerstruktur sehr aufwändig werden. Beim Aufbau eines professionellen FM empfiehlt Sven Hugentobler, Dipl. Wirtschaftsprüfer, ein pragmatisches, schritt-

weises Vorgehen: Die Kosten der Leistungen der einzelnen Prozesse werden den übergeordneten Kostenarten gemäss Nutzungskostengliederung zugeordnet. Die Nutzungskosten schliessen alle anfallenden Immobilienkosten ein. Die Bewirtschaftungskosten (Gemeinkosten) sind umlagefähige Kosten und setzen sich folgendermassen zusammen: Steuerung, Kaufmännisches, Grundabgaben, Erhaltung und Betrieb, nicht enthalten in den Bewirtschaftungskosten sind die individuell gehandhabten Positionen Miete, Abschreibung/Rückstellungen und Kapitalzins. Die Bewirtschaftungskosten werden je nach Schlüsselung der Gemeinkostenumlage den einzelnen Kostenstellen belastet.

Dienstleistungen werden von den Kostenstellen in unterschiedlicher Intensität beansprucht und sind als direkte Kosten auch direkt auf die Kostenträger zurechenbar bzw. zwischen den Kostenstellen sehr gut abgrenzbar. Sind die direkten und indirekten Kosten beziehungsweise die von den Nutzern beanspruchten Leistungen auf die Kostenstellen/-träger verteilt, erhält man eine verursachergerechte Abbildung der Immobilienkosten.

Fazit

Eine klare Trennung der Rollen «Besteller» und «Leistungserbringer», die Definition und Dokumentation der betrieblichen Prozesse als Grundlage für Leistungsvereinbarungen mit

Kostenarten und die Umlage auf Kostenstellen. Die Bewirtschaftungskosten werden den einzelnen Kostenstellen (rechts oben) belastet.

Budgetierung und Kontrolle der Kosten sind wichtige Voraussetzungen für den Aufbau eines professionellen FM. Eine kompetente, serviceorientierte Führung, Transparenz als Grundlage für die richtigen Entscheidungen, gute Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sowie der Wille, im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Qualität der Leistungserbringung nachhaltig sicherzustellen, sorgen für Effizienz, Kundenzufriedenheit und tiefere Kosten im FM. Erfahrungen zeigen, dass gegenüber herkömmlichen Vorgehensweisen Einsparungen von 20 bis 30 % möglich sind. ■