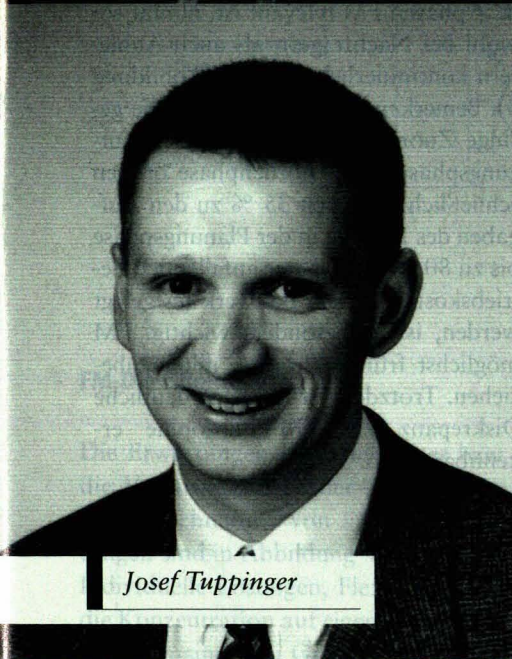


Klaus Offner



Josef Tuppinger

Dipl.-Ing. Klaus Offner; Jg. 1970;
1989 Matura HTL für Maschinenbau
in Klagenfurt; 1990–1991
selbständiger Konstrukteur in der
Automobilindustrie für Müller
Weingarten (BRD); 1991–1997
Studium Wirtschaftsingenieurwesen
für Maschinenbau an der TU Graz;
seit Februar 1998 Univ.-Assistent am
IWB, Arbeitsgruppe für
Industriebetriebslehre und
Innovationsforschung der TU Graz.

Dipl.-Ing. Josef Tuppinger; Jg. 1970;
1989 Matura HTL für Maschinenbau
in Klagenfurt; 1998 Studienabschluss
Wirtschaftsingenieurwesen für
Maschinenbau an der TU Graz;
1998–1999 Trainer bei der Semperit
Technische Produkte GmbH; seit April
1999 Univ.-Assistent am Institut für
Wirtschafts- und
Betriebswissenschaften, Arbeitsgruppe
Industriebetriebslehre und
Innovationsforschung der TU Graz;
Redakteur des WING-Business.

Des Kaisers neue Kleider – oder Phantom „Facility Management“

Jeder kennt das Märchen von den nicht vorhandenen Gewändern des Kaisers. So gut war das Marketing der Schneider, dass jeder in die Lobeshymnen über die neuen Kleider einstimmt, obwohl er sie gar nicht sah. Wer wollte schon als dumm gelten.

Die von der Kammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten für Steiermark und Kärnten in Auftrag gegebene und gemeinsam mit dem Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften

der TU Graz, Arbeitsgruppe für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung, durchgeführte Studie zur Erhebung des Bedarfs- und Angebotspotentials für Ziviltechnikerleistungen im Facility Management (FM) lässt Ähnlichkeiten erkennen. FM ist zwar in aller Munde, bei konkreten Nachfragen zeigen sich aber unterschiedliche Auffassungen und Sichtweisen.

Die Ziele der Studie waren:

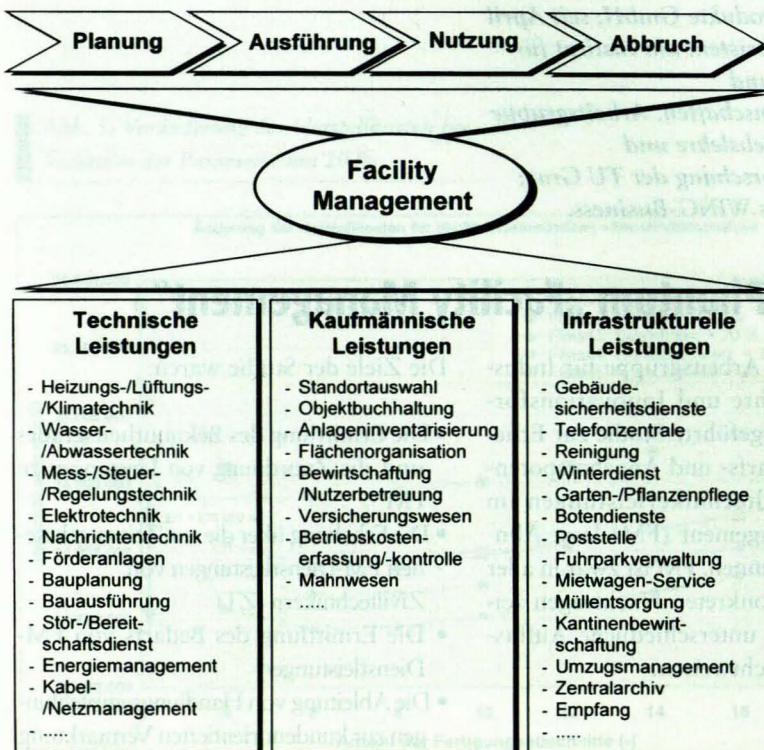
- Die Ermittlung des Bekanntheitsgrades und die Zuordnung von Leistungen zu FM
- Die Erhebung über die zur Zeit angebotenen FM-Dienstleistungen von Ziviltechnikern (ZT)
- Die Ermittlung des Bedarfs von FM-Dienstleistungen
- Die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur kundenorientierten Vermarktung

Die Untersuchung setzte sich aus einer schriftlichen Erhebung und aus mündlichen Interviews zusammen. Geographisch war die Studie auf die Bundesländer Kärnten und Steiermark eingegrenzt. Auf der Anbieter-Seite wurden alle Fachbereiche der ZT mit einbezogen, und sämtliche ZT mit aktiver Befugnis (insgesamt 737) wurden der Zielgruppe der Anbieter zugeordnet. Auf Seite der Nachfrager ist die Zielgruppe mit allen Gemeinden, den Fachabteilungen der Landesregierungen, Wohnbau-genossenschaften und allen Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern (Kärnten) bzw. mehr als 50 Mitarbeitern (Steiermark) festgelegt worden. Es wurden somit 2395 Nachfrager angeschrieben. Zur Abklärung spezifischer Details und zur Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse erfolgten jeweils zehn mündliche Interviews auf der Nachfrager- und Anbieterseite. Da hinsichtlich des Begriffs und des Konzepts „Facility Management“ überaus

unterschiedliche Auffassungen bestehen, erscheint eine begriffliche Klärung notwendig. Als Beispiel definiert das Österreichische Normungsinstitut in einer Vornorm ÖNORM A 7000 FM als „..... ganzheitliches Management der Immobilien und der materiellen/immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts. FM ist daher ein interdisziplinärer Ansatz, der die Bereiche Technik, Ökonomie, Ökologie und Recht verbindet.“ FM kann daher als ganzheitlicher und prozessorientierter Ansatz gesehen werden, der technische, kaufmännische und infrastrukturelle Leistungen über alle Lebensphasen der Facilities koordiniert. (Abb. 1)

„... alle DL rund um das Kerngeschäft des Kunden.“ (Nachfrager)
„Alle Dienstleistungen, die ich für den Kunden brauche, gehören dazu!“ (ZT)

In den nachfolgend dargestellten Ergebnissen sind sowohl die schriftliche Erhebung als auch die Interviews berücksichtigt.



FM allgemein

Abbildung 2 zeigt die Zuordnung verschiedener technischer Leistungen zu FM. Dabei liegen die Einordnungen der Nachfrager mit einer Ausnahme über den der ZT als Anbieter. Diese Tendenz ist auch bei den kaufmännischen und infrastrukturellen Leistungen erkennbar, wobei durchschnittlich 50 % kaufmännische und 40 % infrastrukturelle Leistungen dem FM zugeordnet werden. Den Schwerpunkt der Zuordnung bilden damit technische Leistungen.

Die Beurteilung, in welchen Lebensphasen FM relevant ist, nimmt sowohl bei Nachfragern als auch Anbietern kontinuierlich ab (siehe Abbildung 3). Bemerkenswert ist vor allem die geringe Zuordnung von FM in der Nutzungsphase. Die Abbruchphase ordnen schließlich nur noch 35 % zu den Aufgaben des FM. Da in der Planungsphase bis zu 80 % aller später anfallenden Betriebskosten für ein Bauwerk festgelegt werden, ist es besonders wichtig, FM möglichst früh in Projekte miteinzubeziehen. Trotzdem ist hier eine deutliche Diskrepanz zur FM-Philosophie erkennbar. (Abb. 3)

„... von der Planung bis zur Schleifung des Gebäudes!“ (Nachfrager)
„... je früher man FM berücksichtigt, um so besser!“ (ZT)

Abb. 1: Technische, kaufmännische und infrastrukturelle Leistungen im Lebenszyklus von Facilities

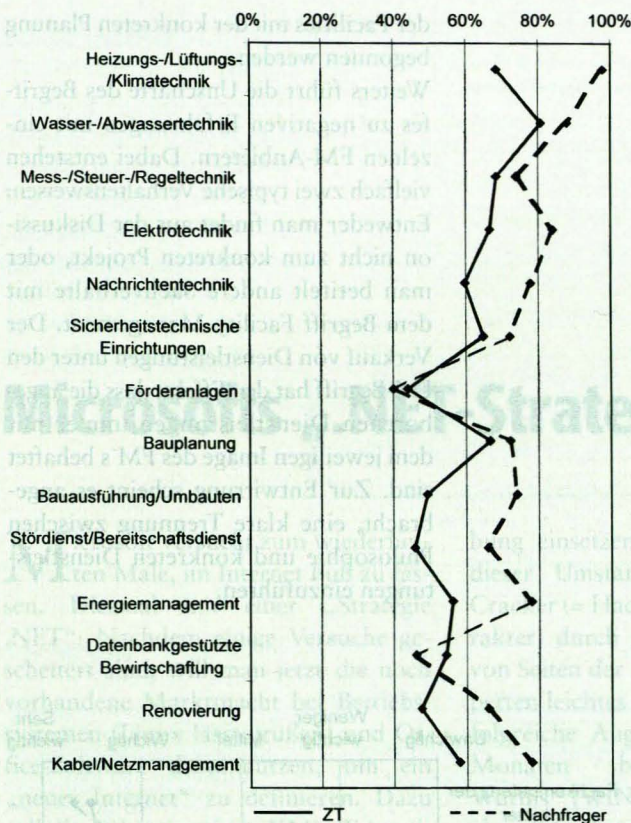


Abb. 2: Zuordnung technischer Leistung zu FM

FM-Dienstleistungen

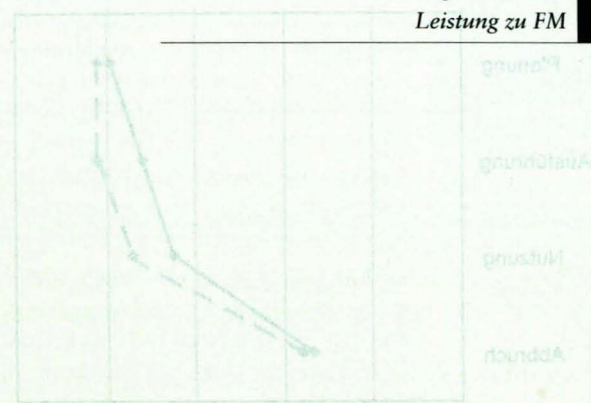
Die Erwartungen der Nachfrager bzw. die Voraussetzungen der Anbieter zur Inanspruchnahme von FM-Dienstleistungen sind in Abbildung 4 zu sehen. Individuelle Lösungen, Flexibilität und die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen sind drei Gründe, welche bei den Nachfragern im Vordergrund stehen und von den ZT als Anbieter schwächer bewertet werden. Auch ist die Erwartungshaltung hinsichtlich der Kosteneinsparung sehr hoch. Der Großteil der Nachfrager erwartet sich Einsparungen von mehr als 5 % pro Jahr. Durch übertriebene Versprechungen der Anbieter besteht hier die Gefahr, einen Imageverlust des FM-Begriffs zu bewirken. Aus weiteren Fragestellungen geht hervor, dass der Anteil der betrieblichen

Aufwendungen für FM-Leistungen bei ca. 20 % liegt. Die Personalkosten belaufen sich dabei auf einen Anteil von fast 40 % der FM-Kosten.

Um Komplettlösungen anzubieten, liegt der Kooperationsanteil der ZT mit anderen Unternehmen durchschnittlich zwischen 40 und 60 %. Dabei überwiegen Kooperationen im technischen Bereich mit anderen ZT.

„FM hat keine einheitliche Definition und ist dadurch schwer vermittelbar!“ (Nachfrager)
„FM-Dienstleistungen sind für Kunden schwer anzubieten, da der Begriff den Kunden nicht klar ist!“ (ZT)

individuelle Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten ist. Dies bestätigt auch die Geschäftsanbahnung, die hauptsächlich durch persönlichen Kontakt oder Empfehlungen entsteht.



„ ... Praxisbeispiele, um den FM-Bereich besser abschätzen zu können ...“ (Nachfrager)
„ ... betriebswirtschaftlicher Teil und vor allem über Marketing im FM.“ (ZT)

Zur Ermittlung des Bedarfs von FM-Dienstleistungen zeigen die Ergebnisse, dass der Anteil der zugekauften technischen Leistungen für Nachfrager bei ca. 50 %, für wirtschaftliche Leistungen bei 20 % und für infrastrukturelle Leistungen bei 40 % liegt. Dabei werden von den Nachfragern sowohl die Quantität als auch die Qualität des derzeitigen Angebots an FM-Dienstleistungen als durchschnittlich bewertet.

Weiterbildung im FM

Das Weiterbildungsangebot im FM wurde als gering eingestuft. Etwa 49 % der ZT haben sich vor allem in den Bereichen EDV, Organisation, Koordination, Sicherheitstechnik, Bauphysik und Betriebswirtschaftslehre weitergebildet. Als Medium werden vorwiegend Fachliteratur und Fachzeitschriften verwendet.

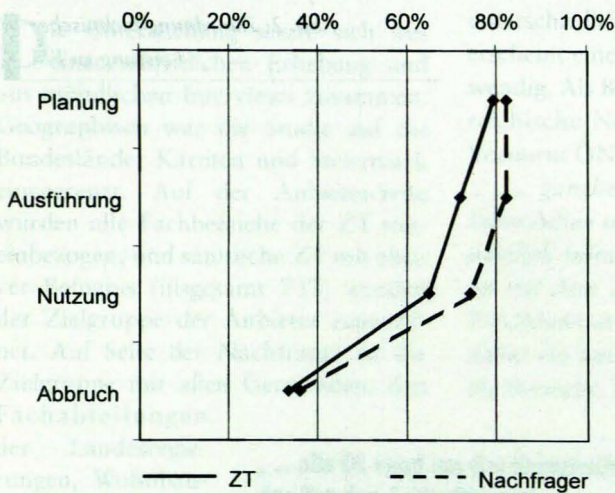


Abb. 3: Zuordnung von FM zu den Lebensphasen von Facilities

Zusammenfassend können folgende Punkte festgehalten werden:

- Der FM-Begriff ist nicht eindeutig abgegrenzt und konnte bislang nicht ausreichend vermittelt werden.
- Für das Angebot von umfassenden FM-Dienstleistungen gibt es noch zu wenig Kooperationen.
- Netzwerke unter Kooperationspartnern und Ziviltechnikern sind kaum vorhanden.
- Die Form und die Inhalte der Aus- und Weiterbildung im FM sind wenig ausgereift.
- Es liegen noch keine Konzepte für die Entwicklung von FM-Standards vor.
- Die von den ZT angebotenen FM-Dienstleistungen werden nicht ausreichend vermarktet.

Resümee und Ausblick

Das Thema Facility Management stellt durch steigende Ansprüche der Gebäudenutzer an die Technik und die Ausstattung und die zunehmende technische Komplexität der Gebäude ein aktuelles Thema dar. Um neben den Entstehungskosten auch die laufenden Betriebskosten zu optimieren, sollte daher erst nach einer Funktionsanalyse

der Facilities mit der konkreten Planung begonnen werden. Weiters führt die Unschärfe des Begriffes zu negativen Erfahrungen mit einzelnen FM-Anbietern. Dabei entstehen vielfach zwei typische Verhaltensweisen: Entweder man findet aus der Diskussion nicht zum konkreten Projekt, oder man betitelt andere Sachverhalte mit dem Begriff Facility Management. Der Verkauf von Dienstleistungen unter den FM-Begriff hat den Effekt, dass die angebotenen Dienstleistungen immer mit dem jeweiligen Image des FM's behaftet sind. Zur Entwirrung scheint es angebracht, eine klare Trennung zwischen Philosophie und konkreten Dienstleistungen einzuführen.

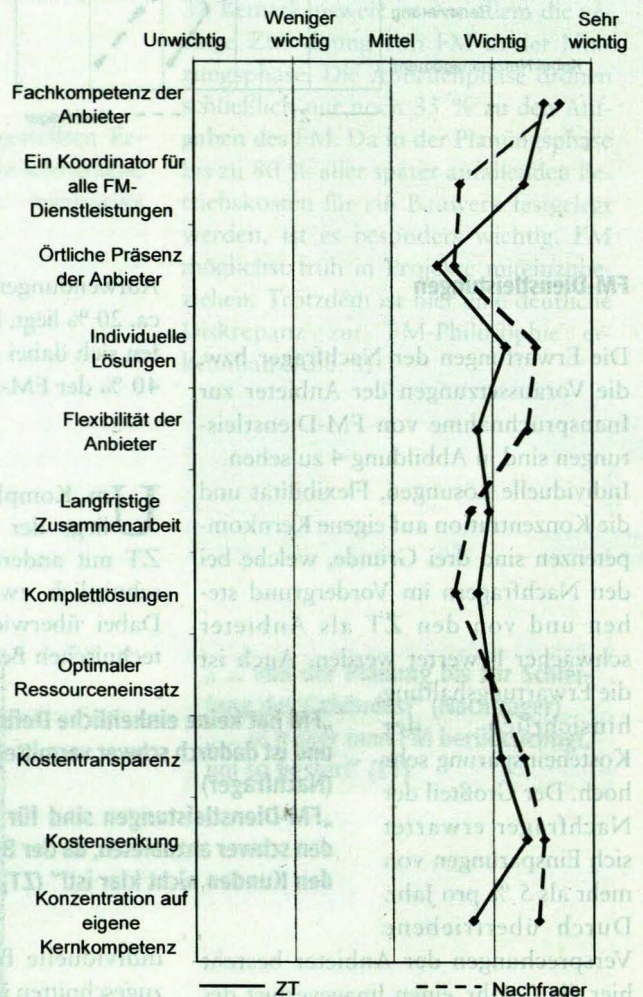


Abb. 4: Gründe für die Inanspruchnahme von FM-Dienstleistungen