

7. Oktober 2015



# BeB – Fachtagung

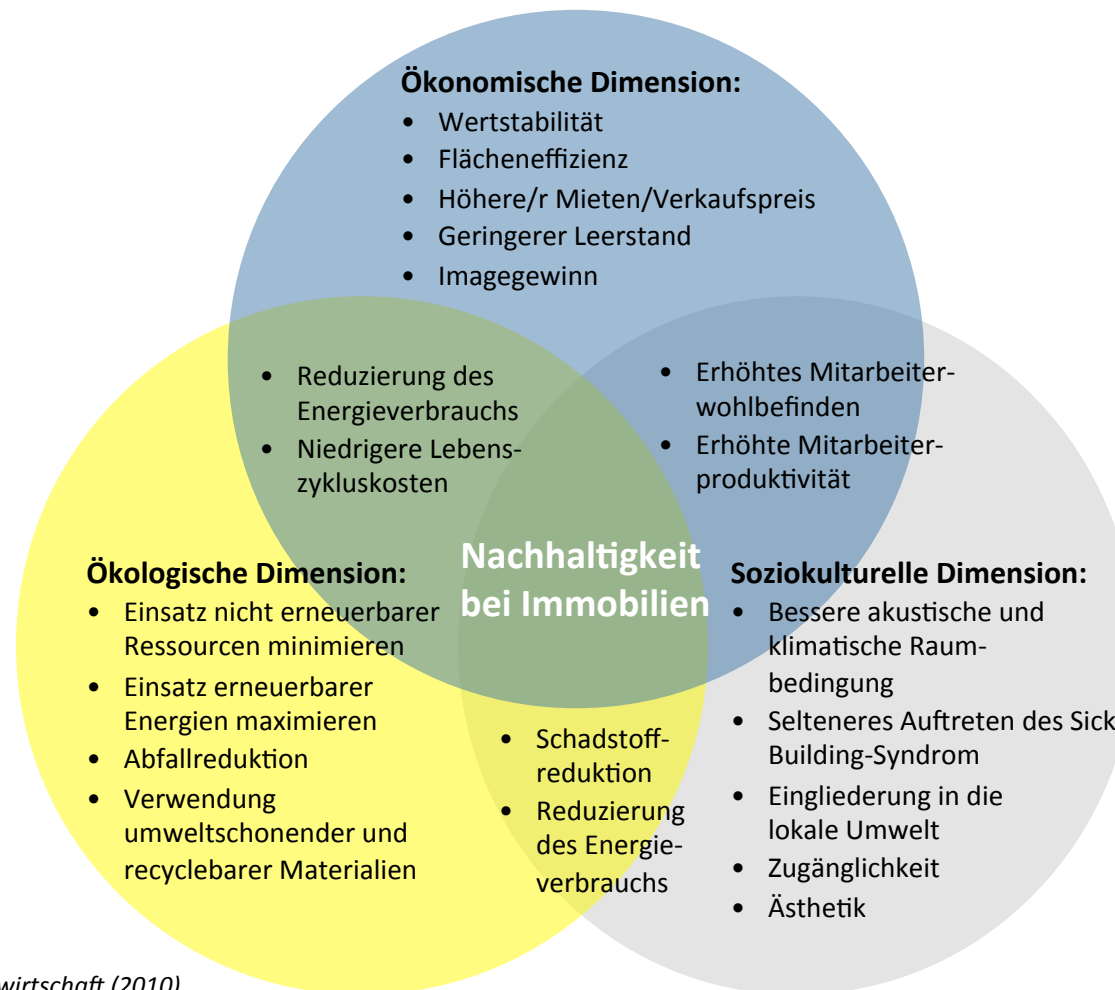
**„Zukunft gestalten statt Zukunft verwalten“**

**Insourcing von FM-Dienstleistungen**

# Inhalt

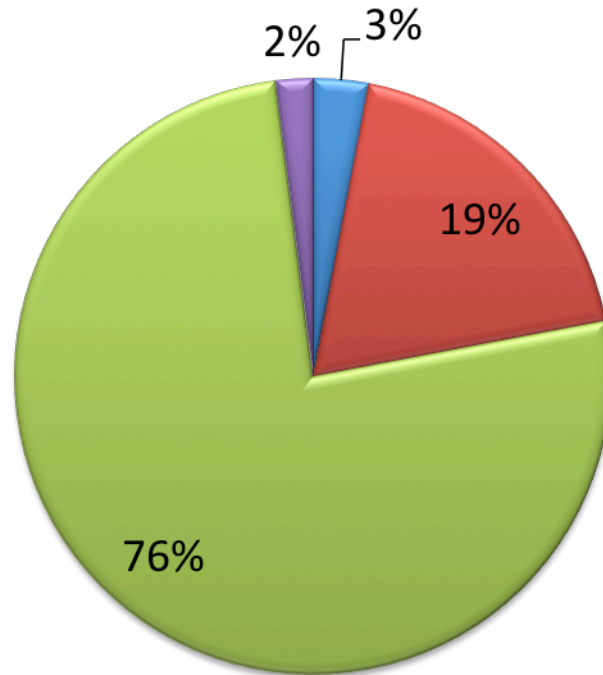
- Der Weg zum nachhaltigen Betreiben
- Die Argumentationskette des Outsourcing
- Das Outsourcing und die Betreiberverantwortung
- Die Grenzen des Outsourcing
- Die interne Organisationsstruktur
- Die Prozesse und ihre Optimierung bei dem Insourcing

# 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft



Quelle: Ökonomie vs. Ökologie  
Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft (2010)

# Kostenverteilung der Lebenszykluskosten



- Projektentwicklung
- Gebäudeerichtung
- Gebäudenutzung
- Gebäudeverwaltung

## Beispiele für Nutzungskosten

- Reinigung und Pflege von Gebäuden
- Energien
- Bedienung, Inspektion und Wartung
- Abgaben und Beiträge

Quelle: Möglichmacher

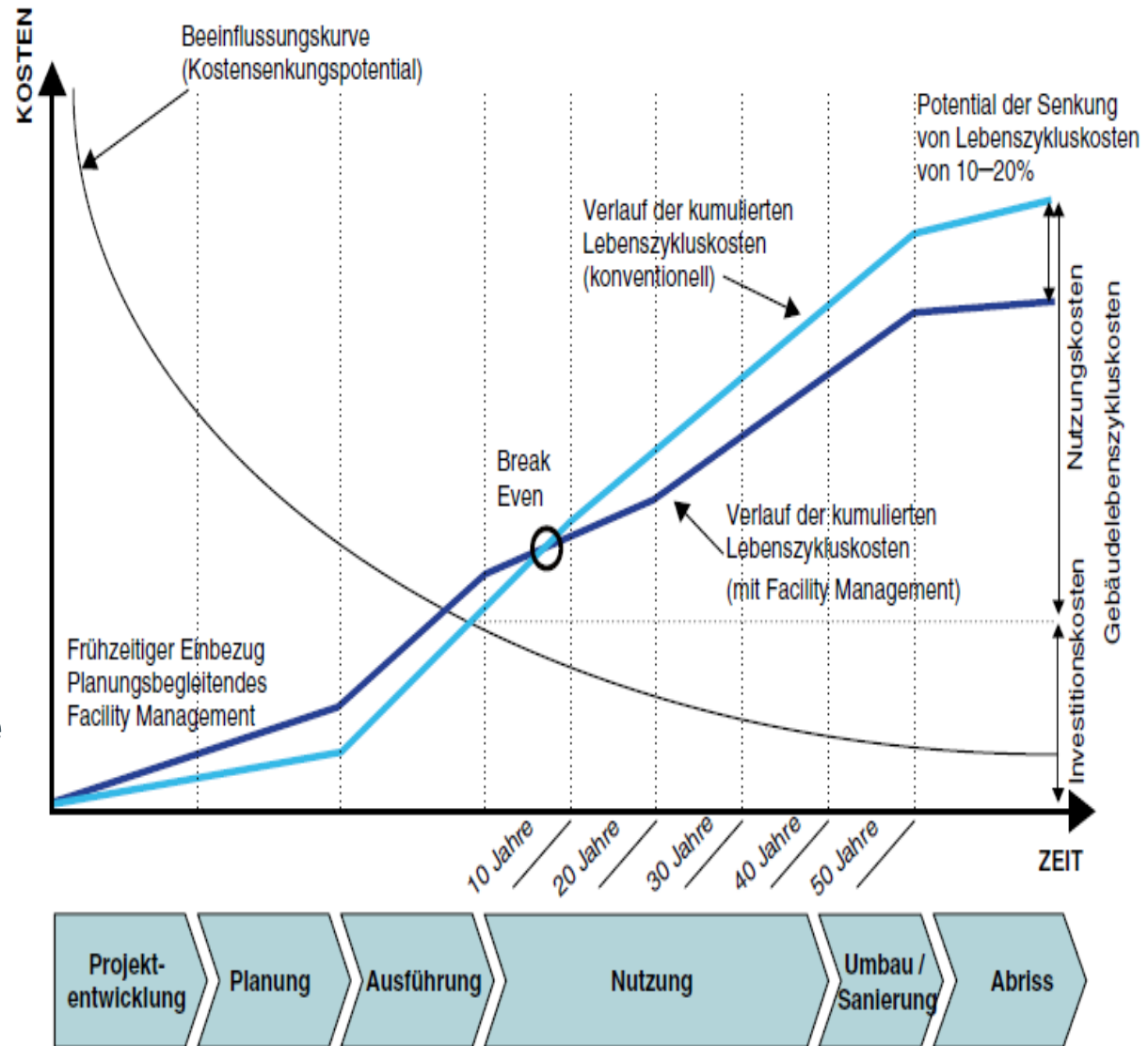
## Stark beeinflussbare Kosten:

- Energie
- Reinigung
- Wartung
- Sicherheit
- Instandsetzung
- Logistik
- Kommunikation
- Flächen- und Umzugsmanagement
- Verwaltungskosten
- Entsorgungskosten

## Gering beeinflussbare Kosten:

- Gebühren
- Grundsteuer, öffentliche Abgaben
- Gebäudeversicherung

Quelle: Preuß; Schöne (2009) S: 465





# Der Nachhaltigkeitsstandard der Technischen Hochschule Mittelhessen in Kooperation mit dem TÜV Hessen

## Die Vision

Unabhängig von Standort und Gebäudebeschaffenheit wird bei TÜV PROFiCERT-plus NBI-THM der Betrieb eines Objektes gemessen und bewertet. Individuelle Handlungsempfehlungen aufgrund des Zertifizierungsergebnisses unterstützen die Integration des Nachhaltigkeitsmanagementsystems zur Optimierung der Performance des Objektes.



## Nutzenpotenziale

### **Basis für rechtskonformes sowie energie- und umweltschonendes Handeln**

Umfängliche Berücksichtigung von Inhalten aus Betreiberverantwortung sowie Energie- und Umweltmanagement unter Beachtung von Gesetzen, Verordnungen und Regelwerken.

### **Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zur Beeinflussung des Klimawandels**

Planung, Umsetzung und Kontrolle investiver und nicht investiver Maßnahmen für einen effizienten Betrieb der Infrastruktur.

### **Ergänzung der Nachhaltigkeitsstrategie**

Unterstützung der CSR-Aktivitäten (Corporate Social Responsibility) durch die Steigerung der Performance im Gebäudebetrieb, der Förderung des betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Reduzierung des Ressourcenverbrauchs.

Nachhaltigkeit:  
Trend oder  
Verantwortung?





# Nutzenpotenziale

## Senkung der Nutzungskosten

Die Erfassung und Analyse der Verbräuche sowie Planung und Umsetzung von Maßnahmen bei Abweichungen führen zur Reduktion der Nutzungskosten. Eine auf das Gebäude abgestimmte Instandhaltungsstrategie verringert die Instandhaltungs- und Sanierungskosten.

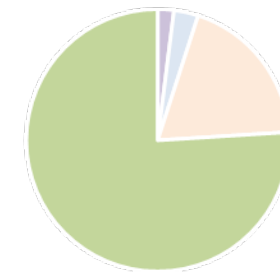
## Wertsteigerung des Objektes

Das professionalisierte Facility Management steigert den Wert und das Image einer Immobilie. Das positive Image führt zu einer mittelfristig höheren erzielbaren Miete, durch die sich eine profitable Rendite generieren lässt.

## Bessere Vermietbarkeit / Nutzbarkeit

Durch die Senkung der Betriebskosten und Steigerung der Professionalität bei dem Betreiben der Infrastruktur verbessert sich das Image der Immobilie und damit die Nutzerzufriedenheit.

Ist Ihnen die Verteilung der Lebenszykluskosten einer Immobilie bekannt?



- Gebäudeverwertung
- Projektentwicklung
- Gebäudeerrichtung
- Gebäudenutzung

Quelle: Facility Management, Die Möglichmacher

## Nutzenpotenziale

### **Basis für den Aufbau eines Wissensmanagementsystems**

Durch das Zertifizierungsverfahren entsteht die Erfordernis, FM-relevante Daten und Dokumente strukturiert und dauerhaft vorzuhalten. Die Gesamtheit dieses Daten- und Dokumentenmanagements kann als Basis für ein Wissensmanagementsystem dienen.

### **Reduktion von Kosten der Informationsbeschaffung im Bereich Nachhaltigkeit**

Aktuelle Entwicklungen fokussieren die Generierung und Beschaffung von Informationen nachhaltigkeitsrelevanter Bereiche. Die Kategorien von TÜV PROFiCERT-plus NBI-THM beinhalten umfangreiche Daten und Informationen und unterstützen damit die Informationsbeschaffung.

### **Professionalisierung des taktischen und operativen Facility Managements**

Der Zertifikatsstandard erfordert eine Abstimmung und zweckdienliche Standardisierung von taktischen und operativen FM-Prozessen. Die Optimierung der Kommunikation zwischen Organisationseinheiten ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil.

Wie hoch ist der Wert einer Information...

...für Sie?



## Gegenstand der Zertifizierung



## Aufbaustruktur

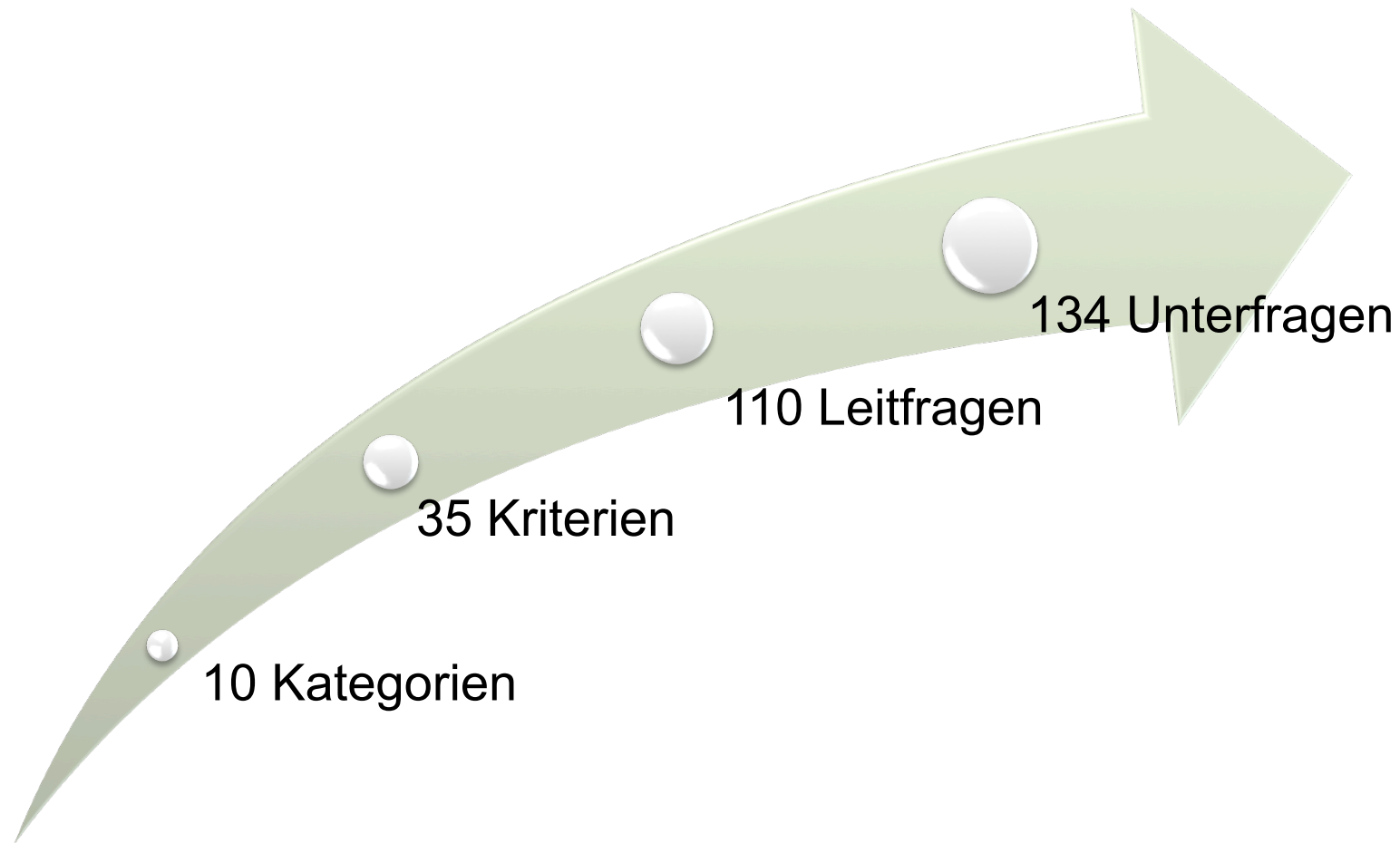


Kategorie

⇒ Kriterium

⇒ Frage

## Der Standard in Zahlen



Insgesamt 244 Fragen, davon 62 Fragen zur Bereitschaftsbewertung

# Kategorien



## Inhalte der Kategorien

Kategorien	Inhalte (exemplarisch)
Betreiberverantwortung	Prüfungen, Arbeitsschutz, Brandschutz, Sicherheit, Versicherungen
Energiemanagement	Erfassung, Optimierung, Sensibilisierung
Umweltmanagement	Abfall, Wasserver- und entsorgung, Emissionen, Schadstoffmanagement
Technisches Gebäudemanagement	Instandhaltung der Technischen Anlagen und der Bausubstanz
Taktisches Facility Management	Überprüfung des Taktischen FM's (KPIs, Prozessmanagement, nachhaltiges Personalmanagement, Dokumentenmanagement usw.)

## Inhalte der Kategorien

Kategorien	Inhalte (exemplarisch)
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	Reinigungsmanagement, Pflege der Außenanlagen, sonstige Services
Nutzungskosten	Nutzungskosten TGM, IGM und KGM, Reporting
Flächenmanagement	Erfassung der Fläche und Flächenoptimierung, Werkzeuge für das Flächenmanagement
Operatives Facility Management	Überprüfung des operativen FMs (Evaluierung, Berichtswesen, etc.), Help-Desk
Nutzerzufriedenheit	Erfassung, Auswertung und Umsetzung von Nutzeranforderungen, Gesundheitsförderung



# Auszug Bereitschaftsbewertung I

Nummer		Perspektive	Frage	Bemerkung	Frage-typ		
TGM	Technisches Gebäudemanagement						
TGM	TIN	Instandhaltung/ Inbetriebnahme von Technischen Anlagen					
TGM	TIN	1.	Zustand der Technischen Anlagen				
TGM	TIN	1.	1	Betreiber	Sind alle Anlagen und deren Zustand bekannt?	Zustandserfassung in Anlehnung an TRBS. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	2.	Übernahmen/Abnahmen (VDI 6039:2011)				
TGM	TIN	2.	1	Betreiber	Finden Übernahmen/Abnahmen durch Fachpersonal statt?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	3.	Inbetriebnahmen (VDI 6039:2011)				
TGM	TIN	3.	1	Betreiber	Erfolgt die Inbetriebnahme durch Fachpersonal?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	4.	Instandhalten nach DIN 31051:2012 (Warten, Inspizieren, Instandsetzen, Verbesserung)				
TGM	TIN	4.	1	Betreiber	Erfolgt die Instandhaltung durch Fachpersonal?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	5.	Bedienung der Anlagen				
TGM	TIN	5.	1	Betreiber	Wird das Bedienen der technischen Anlagen fachgerecht durchgeführt?	Das Bedienen muss von Fachpersonal durchgeführt werden, da hiermit der Lebenszyklus bzw. die Lebensdauer der Anlagen beeinflusst werden kann. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	7.	Störungen				
TGM	TIN	7.	2	Betreiber	Erfolgt die Störungsbehebung durch Fachpersonal und erhält der Nutzer eine Rückmeldung?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	7.	3	Betreiber	Ist die erforderliche Dokumentation hinsichtlich der Störungserfassung- und -behebung vorhanden und systematisch abgelegt?	Dauerhaftes Vorhalten der Dokumentation, um Aktivitäten auch aus der Vergangenheit nachweisbar zu machen. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	TIN	8.	Wiederholungsprüfungen (SV-,BP-Prüfungen)				
TGM	TIN	8.	1	Betreiber	Ist eine aktuelle und vollständige Übersicht aller überwachungsbedürftigen Anlagen und zu prüfender Arbeitsmittel vorhanden?	SV = Sachverständiger, BP = befähigte Personen. Beachtung der Betriebssicherheitsverordnung (BetrSichV), der Technischen Regeln für Betriebssicherheit (TRBS) und den jeweiligen in den Ländern geltenden technischen Prüfverordnungen. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TGM	BIN	Instandhaltung der Bausubstanz					
TGM	BIN	1.	Zustand der Bauelemente				
TGM	BIN	1.	1	Betreiber	Sind alle Bauelemente und deren Zustand bekannt?	Ein Bauelement ist ein Bauteil oder eine Bauteilgruppe, die zum Schließen sämtlicher Bauwerksöffnungen dient (Fenster, Türen, Tore, Zargen, Treppen und ihre Anbauteile). Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO

# Auszug Bereitschaftsbewertung II

Nummer				Perspektive	Frage	Bemerkung	Frage-typ	
TGM	BIN	1.	2	Betreiber	Finden auf Basis der Zustandsbewertung regelmäßige Rundgänge statt?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	
TGM	BIN	1.	3	Betreiber	Dokumentation (Ablage des Schriftverkehrs) zur Nachverfolgung vorhanden (Historisierung der Daten)*?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	
TGM	BIN	1.	4	Betreiber	Ist eine aktuelle und vollständige Übersicht aller zu prüfenden Bauelemente vorhanden?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	
TGM	BIN	2.	Instandhalten nach DIN 31051:2012 (Warten, Inspizieren, Instandsetzen, Verbesserung)					
TGM	BIN	2.	1	Betreiber	Findet die Instandhaltung durch Fachpersonal statt?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	
UM	Umweltmanagement							
UM	AL	Allgemein						
UM	AL	2.	Notfallplanung für Umweltschadensfälle					
UM	AL	2.	1	Betreiber	Sind für die Risiken mit hoher Wahrscheinlichkeit oder Bedeutung jeweils Notfallpläne vorhanden und zugänglich? Finden Ein-, An- und Unterweisungen im Rahmen der Notfallplanung (Notsituationen, Notfallübungen) statt?	Vermeidung/Begrenzung von negativen Umweltauswirkungen auf die Atmosphäre, das Wasser und Land sowie die Ökosysteme. Ein Notfallplan kann folgende Ausführungen beinhalten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Art der Gefahren und das wahrscheinliche Ausmaß einer Notfallsituation,</li> <li>- Reaktionsmöglichkeiten auf einen Unfall oder eine Notfallsituation,</li> <li>- Maßnahmen zur Verringerung möglicher Umweltschäden,</li> <li>- Verfahren zur Auswertung des Unfalles oder Notfalles incl. möglicher Korrekturmaßnahmen,</li> <li>- Evakuierungs-, Fluchtwege und Sammelpunkte,</li> <li>- Notfallorganisation und -verantwortlichkeiten,</li> <li>- Liste des Schlüsselpersonals,</li> <li>- interner und externer Kommunikationsplan,</li> <li>- Notdienste wie Feuerwehr, Krankenwagen, Polizei, Behörden,</li> <li>- Informationen über Gefahrenpunkte und Gefahrstoffe,</li> <li>- Schulungspläne für das bei Notfällen zuständige Personal.</li> </ul> Beachtung des Umweltschadensgesetz (UmweltSchadG). Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	
UM	AB	Abfall						
UM	AB	1.	Trennung und Entsorgung von normalen Abfall					
UM	WVE	Wasserver- und -entsorgung						
UM	WVE	1.	Qualitative und quantitative Sicherung der Ressource Wasser					
UM	WVE	1.	1	Betreiber	Findet eine regelmäßige Überprüfung des Trinkwassers gemäß gesetzl. Vorgaben statt?	Beachtung der Trinkwasserverordnung (TrinkwV). Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO	

# Auszug Bereitschaftsbewertung III

Nummer			Perspektive	Frage	Bemerkung	Frage-typ	
BV	ASG	6.	1	Betreiber	Finden erforderliche Ein-, An- und Unterweisungen statt?	Ein-, An- und Unterweisung des eigenen Personals aber auch von Dienstleistern sowie der Nutzer. bspw. in den Bereichen Arbeitsschutz, Gefahrstoffe, Brandschutz, Umwelt- und Energiemanagement. Ein-, An- und Unterweisungen müssen regelmäÙig durchgeführt werden. Ebenso muss aufgrund von Nutzungsänderungen oder Änderungen der Anforderungen eine neue Ein-, An- und Unterweisung erfolgen. Auch bei Beauftragung eines neuen Dienstleisters oder Einstellung eines neuen Mitarbeiters müssen Ein-, An- und Unterweisungen durchgeführt werden. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
BV	ASG	6.	2	Betreiber	Finden regelmäßige Übungen statt?	Brandschutzübungen, Notfallübungen, Evakuierungsübungen etc. Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
BV	ASG	6.	3	Betreiber	Werden die Ein-, An- und Unterweisungen sowie Übungen dokumentiert?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
BV	BSC			Brandschutz			
BV	BSC	1.	Organisatorischer Brandschutz				
BV	BSC	1.	1	Betreiber	Gibt es eine aktuelle Brandschutzordnung nach DIN 14096?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
BV	BSC	2.	Brandschutzkonzept				
BV	BSC	2.	2	Betreiber	Sind die Flucht- und Rettungswege entsprechend den geltenden Regelungen gekennzeichnet?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
EM	Energiemanagement						
EM	EAB	1.	Erfassung von Verbrauchswerten				
EM	EAB	1.	1	Betreiber	Werden Verbrauchswerte verursachungsgerecht erfasst (für Mieter, Flächen etc.)?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO
TFM	Taktisches Facility Management						
TFM	MGP	Managementsysteme und -methoden					
TFM	MGP	2.	Prozessmanagement				
TFM	MGP	2.	1	Betreiber	Gibt es eine Steuerung für operative Dienstleister?	Die Antwortmöglichkeit beschränkt sich auf ja und nein.	KO

# Besonderheiten des Nachhaltigkeitsstandards



Fokussiert das  
Facility  
Management  
und dessen  
Services



Grundsätze:  
Unabhängig,  
unparteiisch,  
vertraulich und  
kompetent



Professionali-  
sierung auf  
Prozessebene



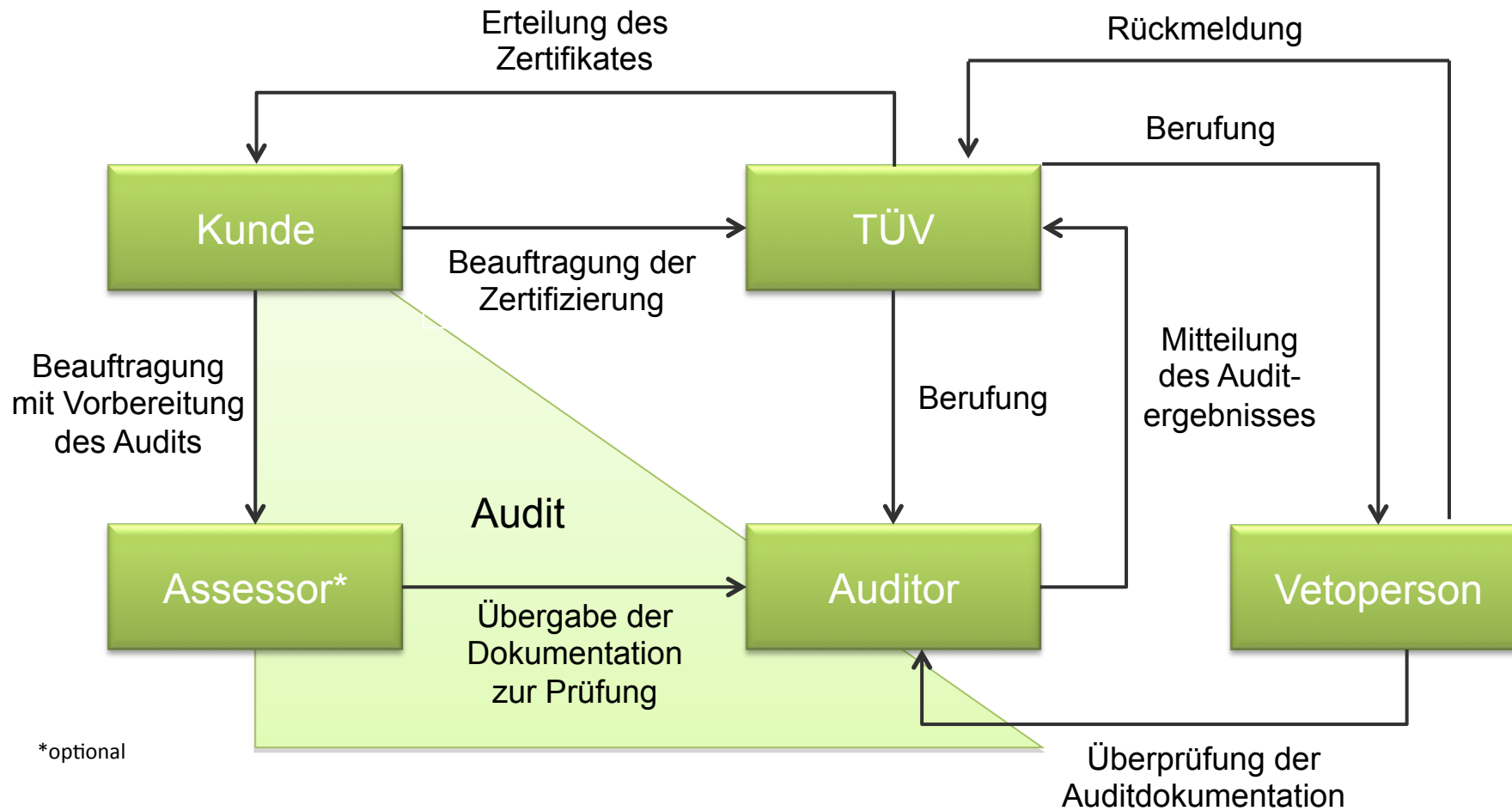
Synergieeffekte:  
Qualitäts-,  
Umwelt- und  
Energiemanage-  
ment



Standardgeber  
aus Forschung,  
Lehre und  
Transfer mit  
anerkannter  
Zertifizierungs-  
stelle

Keine Bewertung im herkömmlichen Sinne: Angabe des  
Erfüllungsgrades im Anhang der Dokumentation

# Organigramm zur Zertifizierung



# Das Zertifikat





# ***NBI-Kategorie: Betreiberverantwortung***



# BGB § 823 Schadensersatzpflicht

(1) Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.

(2) Die gleiche Verpflichtung trifft denjenigen, welcher gegen ein den Schutz eines anderen bezweckendes Gesetz verstößt. [...]



# Begriff „Betreiberverantwortung“

## „Betreiben“<sup>1)</sup>

Anlagen und Einrichtungen („Facilities“) ...

- bedienen
- wiederkehrend prüfen
- inspizieren und warten
- instandsetzen und erneuern

## „Verantwortung“<sup>2)</sup>

Verpflichtung und Berechtigung, zum Zwecke der Erfüllung einer Aufgabe oder in einem eingegrenzten Funktionsbereich selbstständig zu handeln. Mit der Chance zum selbstständigen Handeln verknüpft sich das Einstehenmüssen für Erfolg und Misserfolg ...“

**Folgen dieser Handlungen können Schuld und damit auch Haftung sein, d.h. die Übernahme eines Schadens und Verpflichtung zum Schadensersatz**

<sup>1)</sup> GEFMA-Richtlinie 100-2

<sup>2)</sup> GABLER Wirtschaftslexikon 15. Auflage 09/2000

# Betreiben und Instandhalten von gebäudetechnischen Anlagen

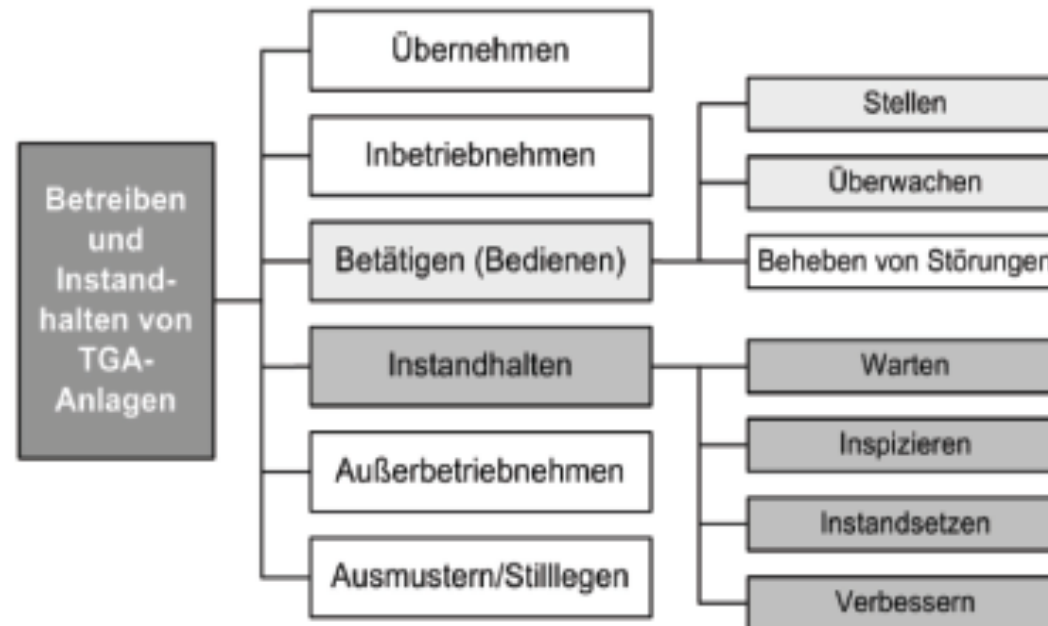


Bild 1. Betreiben im Sinne von VDI 3810 – Überblick

Quelle: VDI 3810 Blatt 1

# Anleitungen für das Betreiben 1/2

Die Anleitungen für das Betreiben der einzelnen Anlagen müssen Angaben enthalten:

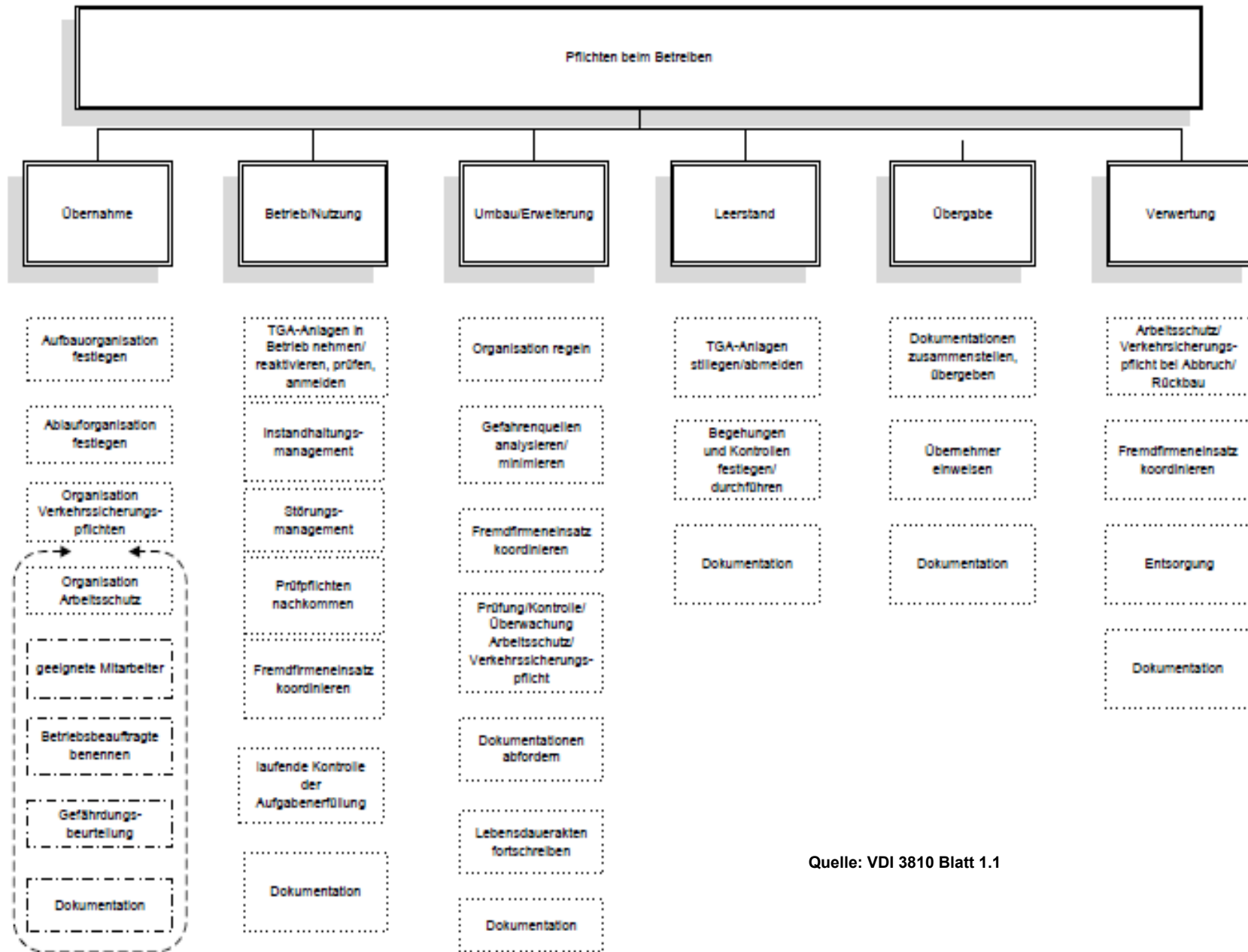
- zum bestimmungsgemäßen Betrieb
- zur vollständigen oder teilweisen In- und Außerbetriebnahme
- zu Notfallsituationen
- zu Saisonbetrieb
- für die unabhängige Regelung einzelner Systeme und/oder Zonen
- zum Bedienen der Regel- und Sicherheitseinrichtungen
- zu den von Geräte- oder Komponentenherstellern als erforderlich erachteten regelmäßigen Inspektionen und Handlungsanweisungen

Quelle: VDI 3810 Blatt 1, Abschnitt 9

## Anleitungen für das Betreiben 2/2

- zum Verhalten bei möglichen Anlagenstörungen und Aktivieren eines Not- oder Ersatzbetriebs
- zu Abläufen für Sicherheitsabschaltungen z. B. im Brandfall, bei Leckagen und anderen vorhersehbaren Gefahrensituationen
- zum Risiko eines unsachgemäßen Betriebens der Anlage in einzelnen Bereichen
- zum möglichen Einfluss anderer Systeme und Einrichtungen auf den Betrieb der Anlage
- zur regelmäßigen Überprüfung der Sicherheitseinrichtungen, der Ausführung und Erfüllung gesetzlicher Auflagen
- für ökonomisches und energiebewusstes Betreiben der Anlage

Quelle: VDI 3810 Blatt 1, Abschnitt 9



Quelle: VDI 3810 Blatt 1.1

# Wer ist Betreiber?

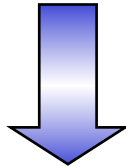
**In dem BGB ist festzustellen, dass letztlich als Betreiber (und damit Träger der Betreiberverantwortung) die juristische Person des Grundstücks- und Gebäudeeigentümers anzusehen ist, bei nicht rechtsfähigen Personengesellschaften und Privateigentümern die natürliche Person.**

## **„Eigentum verpflichtet“**

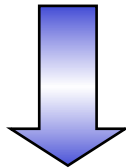
**In der Praxis ist es dem „Eigentümer“ meist nicht möglich, jede Aufgabe oder Pflicht selbst wahrzunehmen, zu leiten bzw. zu überwachen. Die Betreiberfunktion kann aber per Vertrag dergestalt übertragen werden, so dass Dienstleister (intern oder extern) und evtl. auch Mieter zusätzlich zu dem Eigentümer als Betreiber fungieren.**

# Haftungsgrad

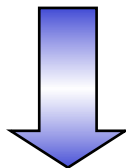
**Leichte Fahrlässigkeit**



**Mittlere Fahrlässigkeit**



**Grobe Fahrlässigkeit**



**Vorsatz**

Ungelernter Hausmeister macht Fehler bei Schönheitsreparaturen

Reinigungspersonal touchiert mit der Reinigungsmaschine eine Glastür, weil es „nicht so genau“ hingesehen hat

Ein Wartungsmonteur verursacht einen Schaden nach Genuss von 2 Maß Bier

Billigende Inkaufnahme (Eventualvorsatz) reicht aus – Leiter kennt betriebliche Mängel, handelt aber nicht

# Wer ist Träger der Betreiberverantwortung?

Faktisch übernehmen je nach Funktion eine Vielzahl von Personen in einem Unternehmen bzw. in der Betreiberorganisation die Betreiberverantwortung:

- Geschäftsleiter, Vorstände, Direktoren
- Werkstattleiter, Heimleiter, Bereichs-/Hauptabteilungsleiter
- Stations-, Abteilungs-, Gruppen-/Teamleiter (letztlich alle mit Personalverantwortung)
- Einkäufer
- Meister und Vorarbeiter für Werkstätten und deren Personal
- Handwerker, Köche, Hausmeister, Gärtner, Reinigungskräfte

Ungeachtet ihrer Funktion sind bereits wegen der Qualifikation in der Regel technisch oder juristisch ausgebildete Personen eingebunden.



# Verantwortungsvervielfachung

- Für ein und denselben „Unrechtserfolg“ können durchaus mehrere Personen strafrechtlich verantwortlich sein, und zwar gemeinsam als Mittäter oder unabhängig voneinander als Nebentäter.
- Beispiel: Durch eine mangelhafte Wartung kommt es zu einem Personenschaden. Wegen fahrlässiger Körperverletzung verantwortlich gemacht werden können:
  - der Arbeiter, der die Arbeiten nicht ordnungsgemäß durchgeführt hat
  - der Meister, der den Arbeiter nicht ordnungsgemäß eingewiesen und überwacht hat
  - der Abteilungsleiter, der es versäumt hat, dem ggf. vorhersehbaren Mangel durch entsprechende Anweisungen bzw. Überwachungsanforderungen vorzubeugen
  - der Bereichsleiter, der es versäumt hat, für ein effektives QS-System zu sorgen
  - der Vorstand, der es versäumt hat, eine entsprechende Organisation sicherzustellen

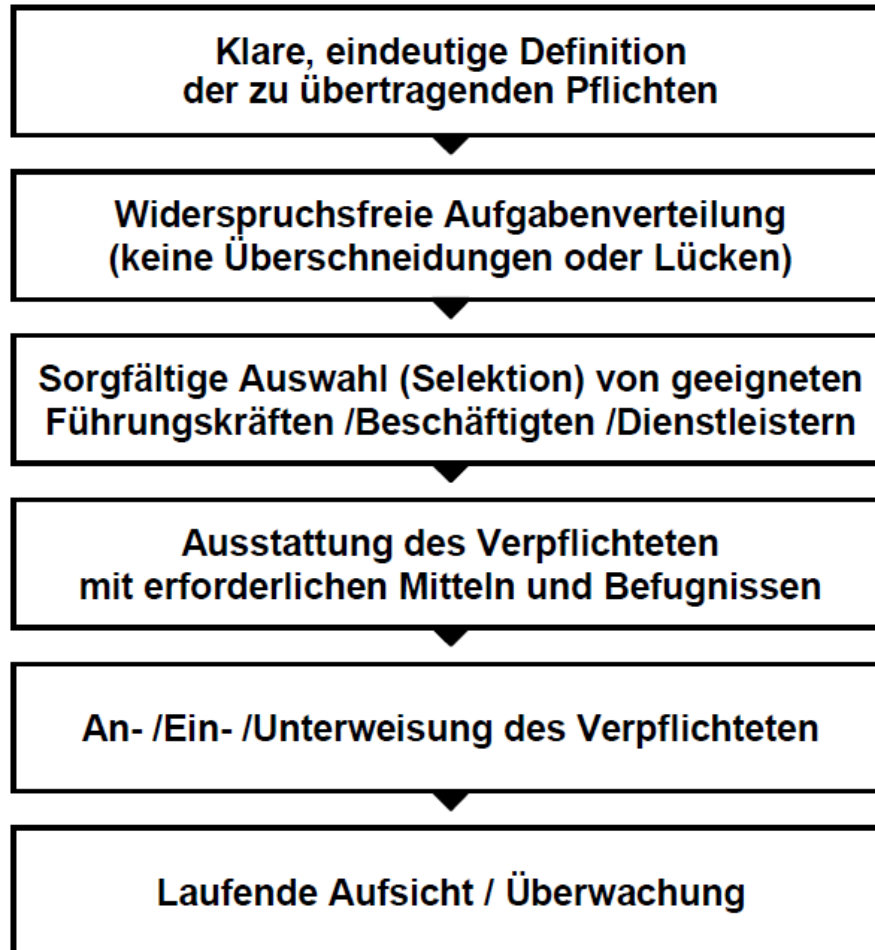
Quelle: Dr. Zdebel, Technischer Direktor der Universität D'dorf

# Veranschaulichung der Betreiberverantwortung



Quelle: VDI 3810 Blatt 1.1

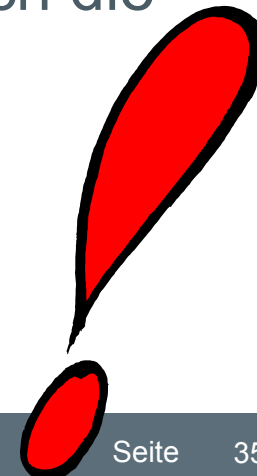
# Pflichtenübertragung



Quelle: GEFMA 190

Eine vollständige Übertragung der Betreiberverantwortung mit dem Ziel der restlosen Befreiung ist nicht möglich

Sanktionsvorschriften, die sich an den Übertragenden richten, erlangen durch die Pflichtenübertragung Geltung auch für den Beauftragten



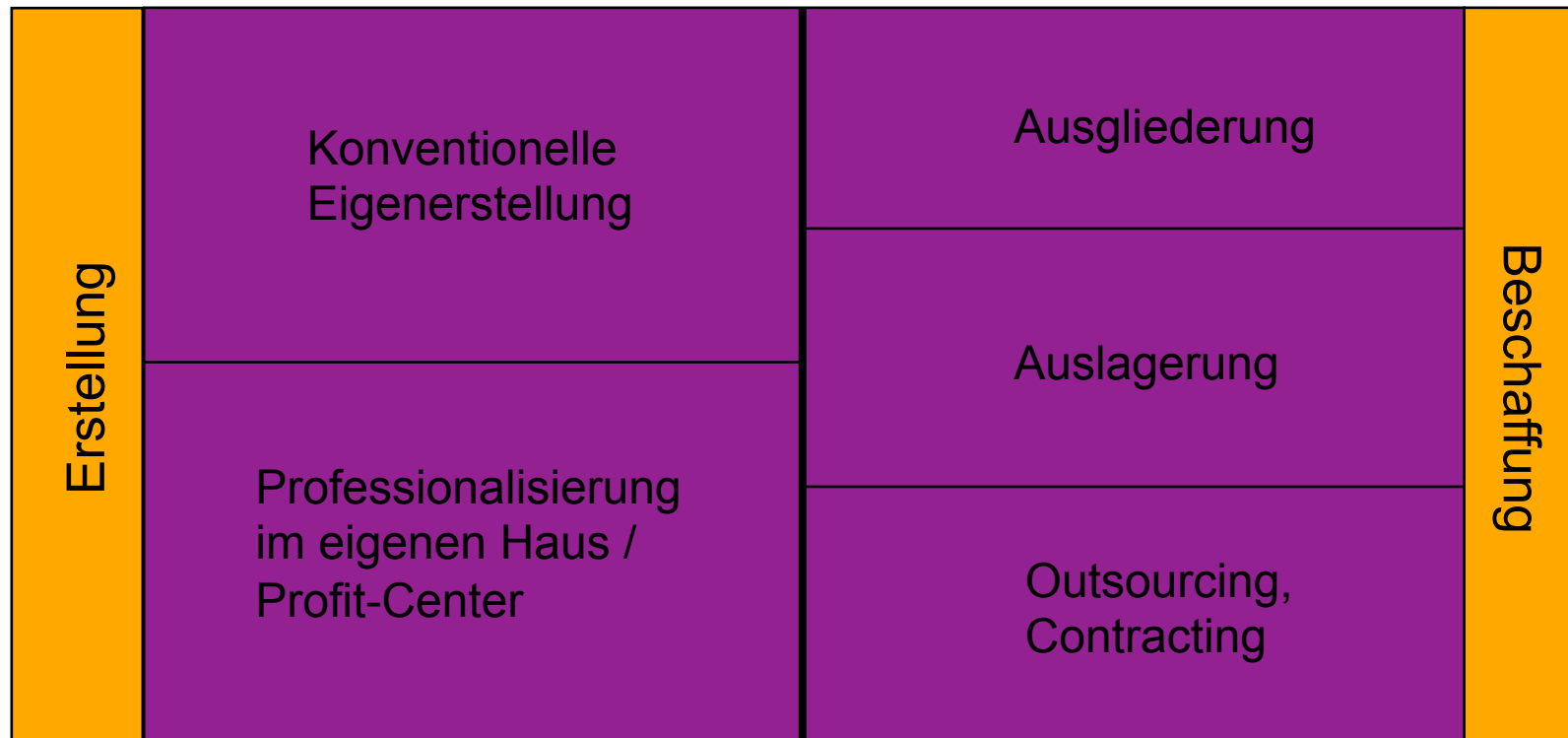
# ***NBI-Kategorie:***

# ***Taktisches Facility Management***

## ***Personalmanagement und Outsourcing***



# Strategien zur Erstellung/Beschaffung der immobilienbezogenen Leistungen

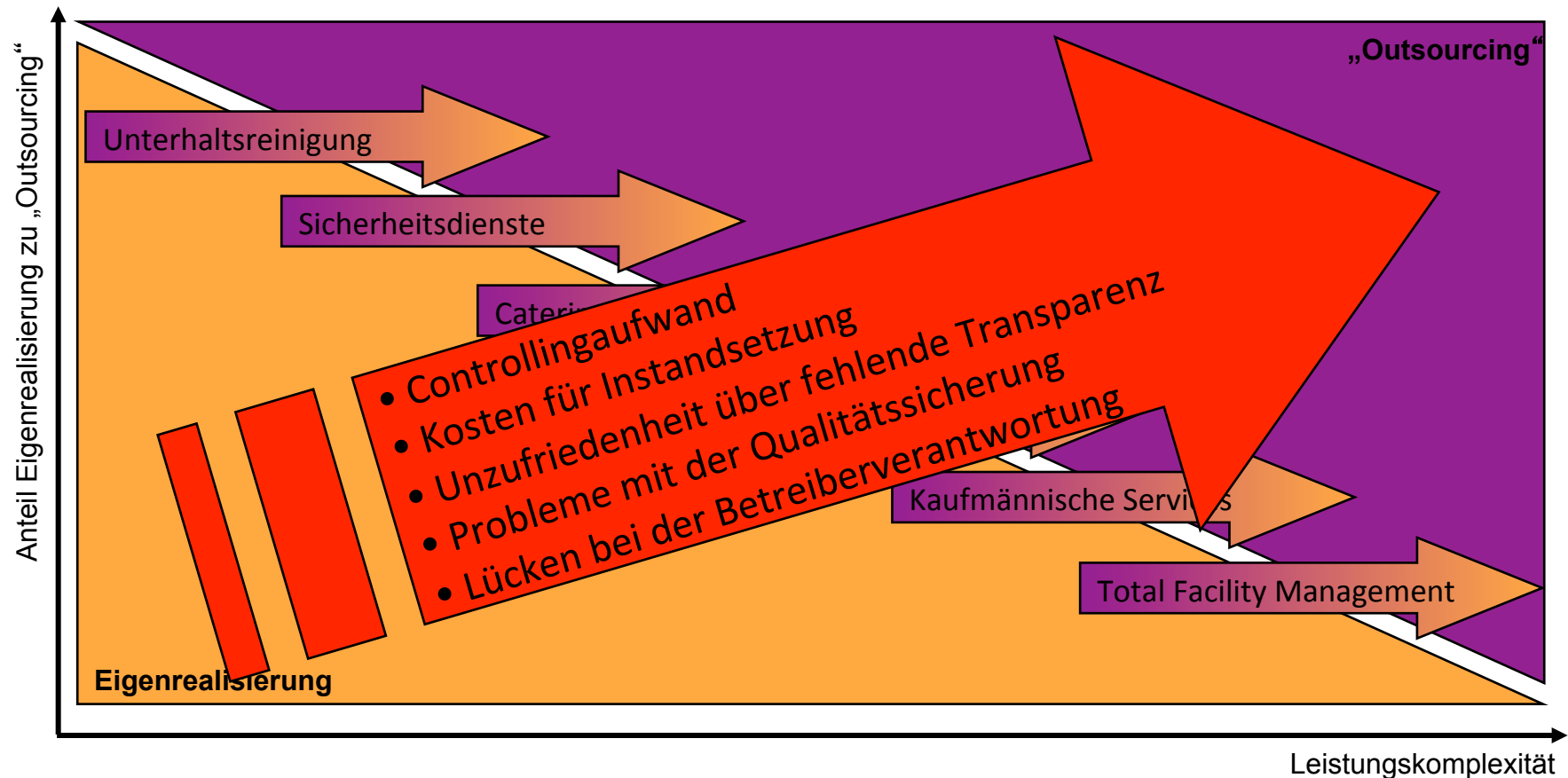


# Interne Dienstleistungen: Management statt Entsorgung

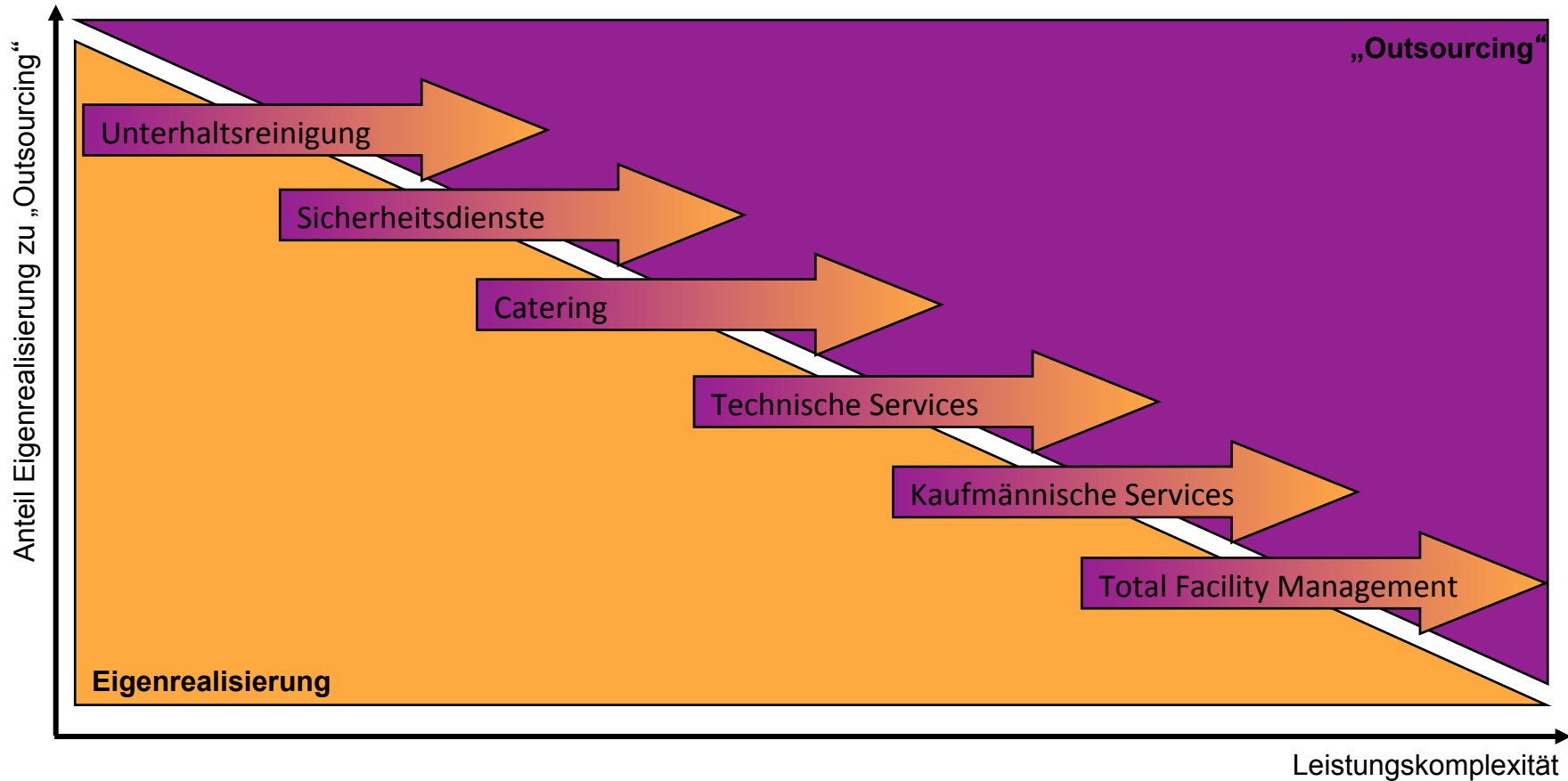
„Do what you can do best and outsource the rest“

Quelle: H. Müller, A. Prangenberg; Outsourcing Management

# Outsourcingstadien im Facility Management

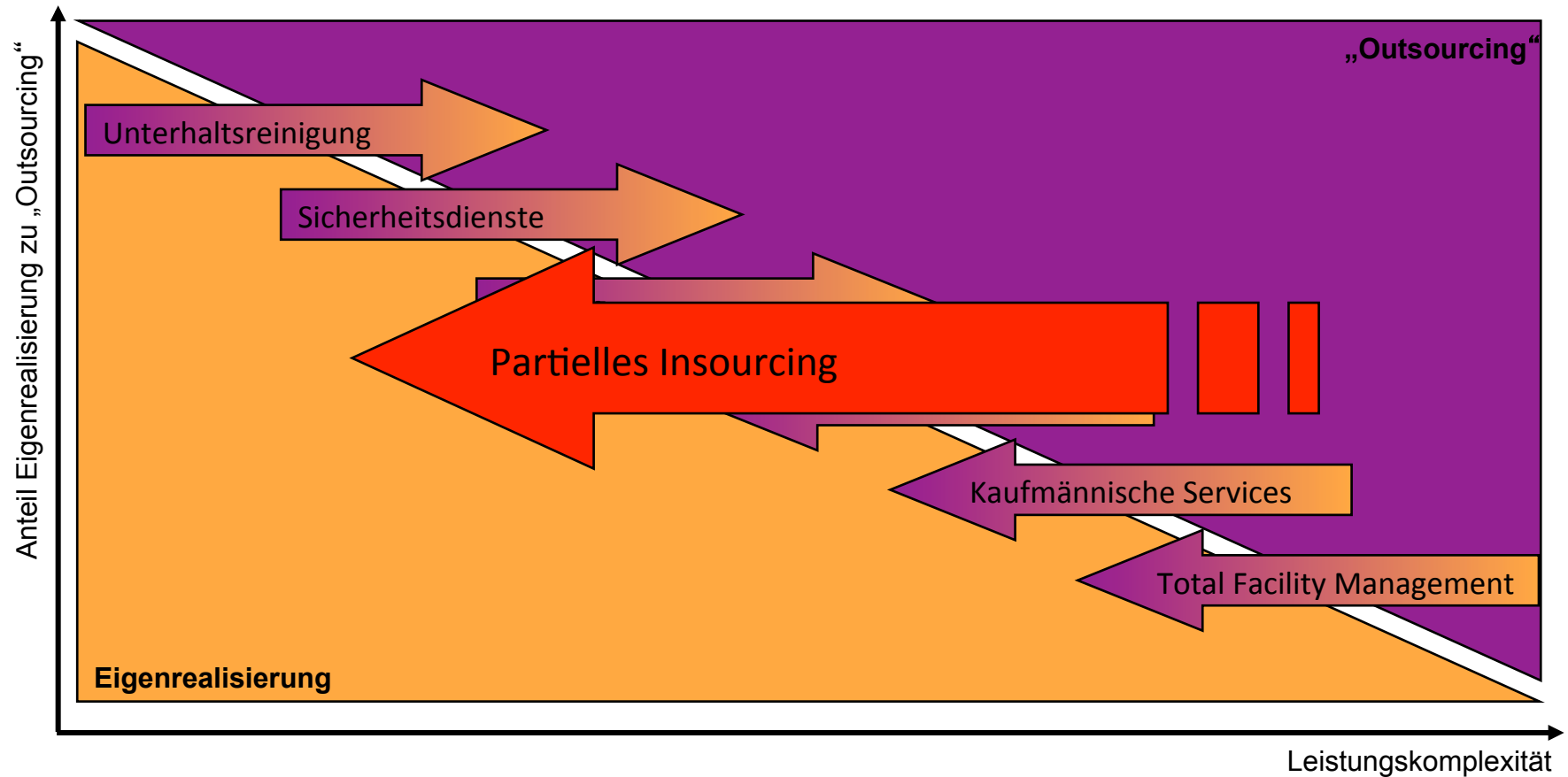


# ... die Konsequenz





## ... die Konsequenz



# Ist Outsourcing überhaupt sinnvoll?

## CHANCEN

- Konzentration auf den Primärprozess
- Kostensenkung
- Personalreduktion
- Kostenvariabilisierung

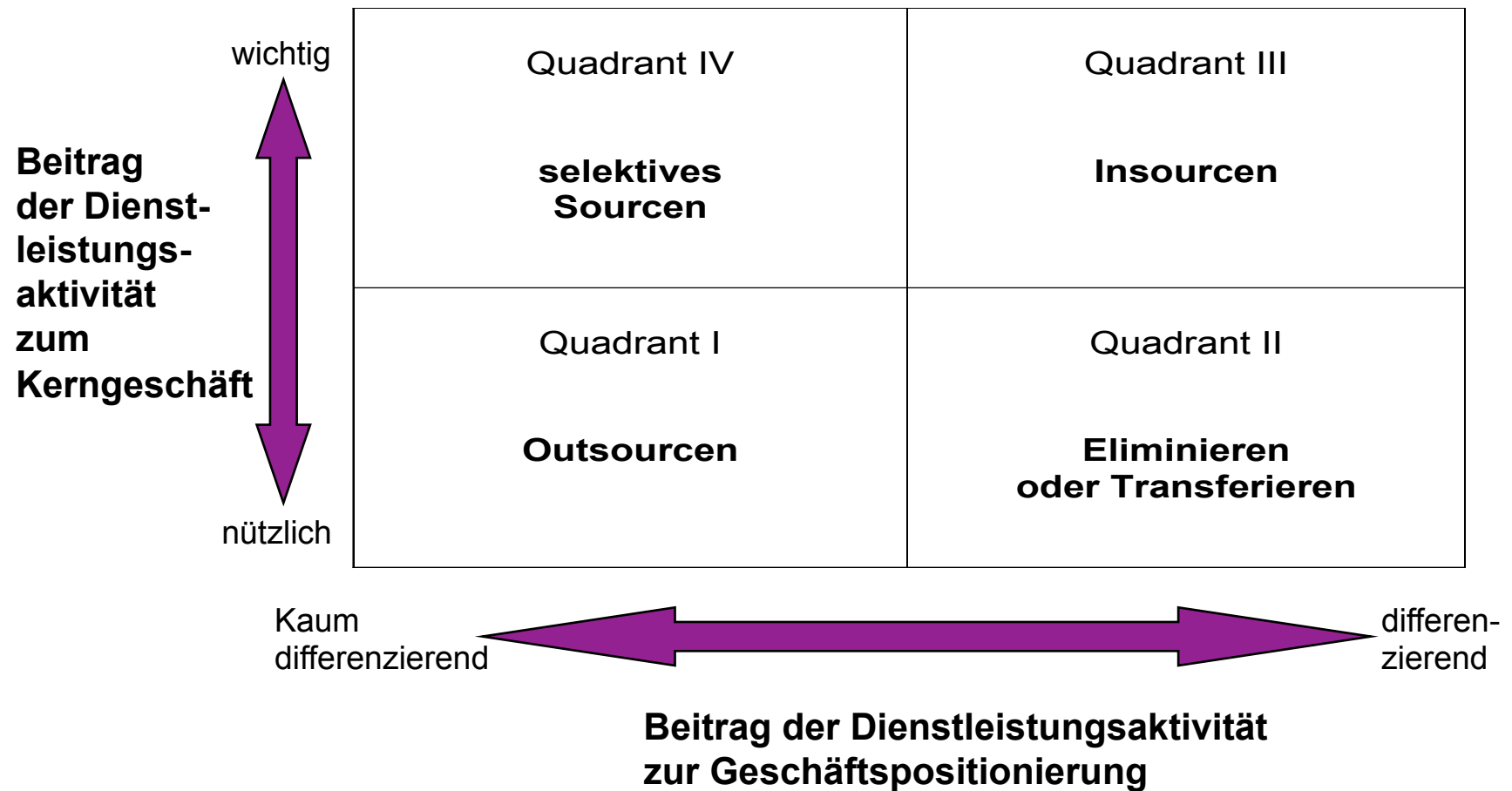
## RISIKEN

- Werterhalt nicht gewährleistet
- Rendite geht zurück
- Kontrollaufwand steigt stetig
- Mehr Instandsetzungen
- Lücken bei der Betreiberverantwortung
- Kostensteigerung

## LÖSUNG

- Entwicklung von Strategien zum FM und FM-Controlling (intern)
- Aufbau von eigenem Experten-Know-how für das FM-Controlling  
oder
- Zukauf von Experten-Know-how bei Firmen, die sich auf FM-Controlling spezialisiert haben

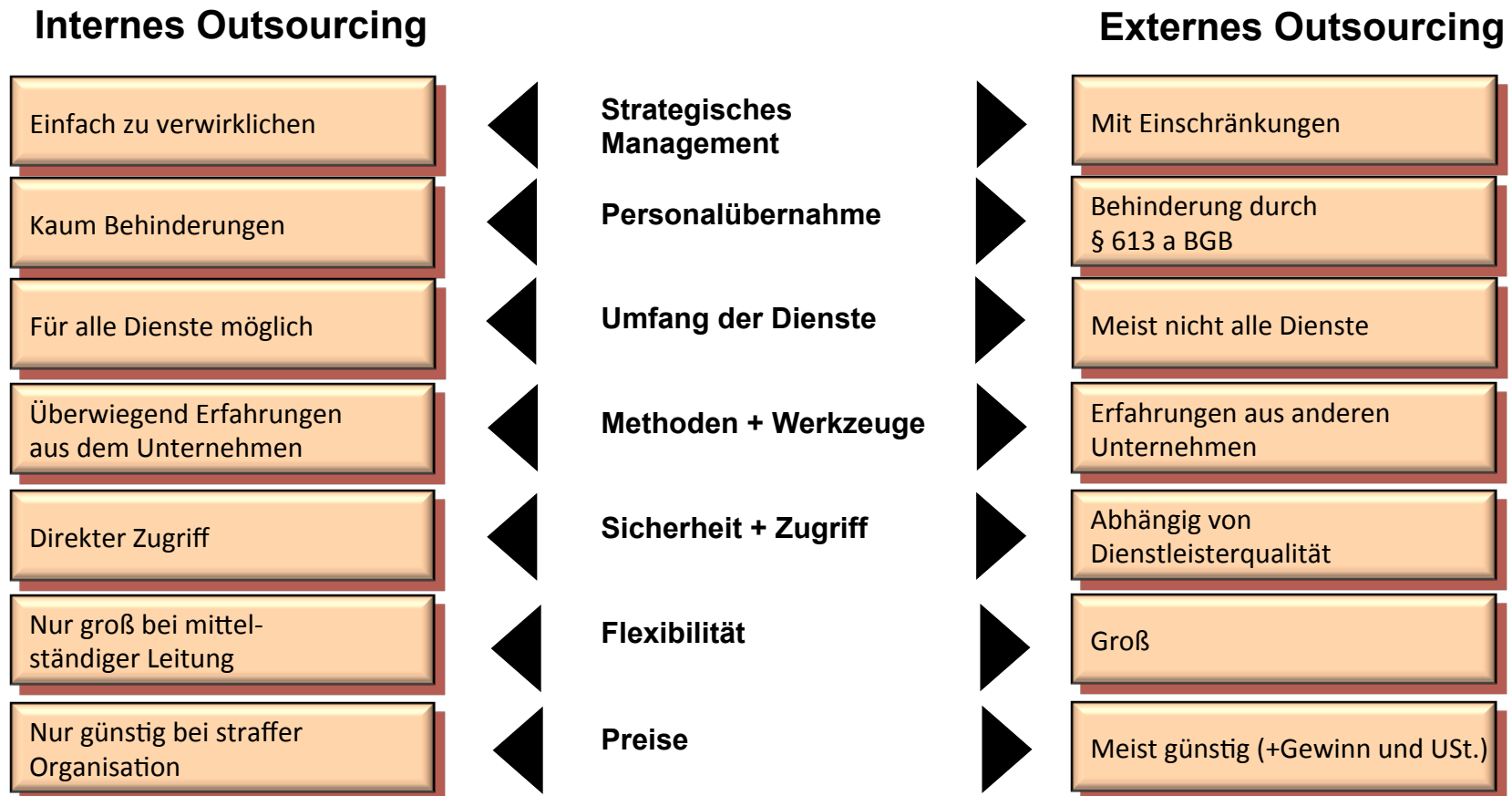
# Ermittlung von Sourcing-Optionen



# Drei Dimensionen der Sozial-Immobilie

- **Wirtschaftlichkeit**
- **Funktionalität**
- **Außenwirkung**

# Möglichkeiten des internen oder externen Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten?



Quelle: H. Müller, A. Prangenberg; Outsourcing Management

# Argumentenbilanz

Outsourcing	
Pro	Contra
<p><b>Strategie</b>            Konzentration auf das Kerngeschäft            Vorteile kleiner Organisationen            Kooperation statt Hierarchie            Flexibilität            Risikotransfer</p> <p><b>Leistung</b>            Hohe, vielfältige Kompetenzen des Dienstleistungsunternehmens            Klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeit            Hohe Verfügbarkeit von Kapazitäten</p> <p><b>Kosten</b>            Kostenreduktion im laufenden Betrieb            Variable statt fixe Kosten            Gute Planbarkeit</p> <p><b>Ressourcen / Finanzen</b>            Finanzmittelbeschaffung Auswirkung auf Jahresabschluss / Bilanz</p>	<p><b>Strategie</b>            Entstehen irreversibler Abhängigkeiten            Unterschiedliche Unternehmenskultur            Störung zusammengehöriger Prozesse            Risiko der Zusammenarbeit            Monopolbeziehungen bei Individuallösung</p> <p><b>Leistung</b>            Know-how-Verlust            Übervorteilung durch Informationsdefizite            Überwindung räumlicher Distanzen</p> <p><b>Kosten</b>            Transaktionskosten            Switching Costs            Bezugsgrößenbestimmung für Entgelt            Weniger informelle Kommunikation</p> <p><b>Ressourcen / Finanzen</b>            Personalprobleme beim Übergang            Motivationsprobleme</p>



## Risiken des Outsourcing

- Fehlende Strategie
- Unzureichendes Verständnis der Dynamik des Umfeldes
- Ausschließliche Konzentration auf Kostenreduktion
- Unterschätzte Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit
- Kulturelle Unverträglichkeit
- Geringes Prozessverständnis
- Schlechtes Beziehungsmanagement



Quelle: DIN ISO 37500

## Chancen Insourcing

- Entwicklung der Immobilienstrategie
- hoch motiviertes und qualifiziertes internes Team
- managen der zweit teuersten Ressource
- ggf. Einbindung von Klienten in die operative Leistungserbringung
- vorhalten des immobilienpezifischen Wissens in der Einrichtung
- höhere Qualität durch professionelle Dienstleistungssteuerung
- geringere Kosten, da kein Gewinnaufschlag und keine Umsatzsteuer anfällt



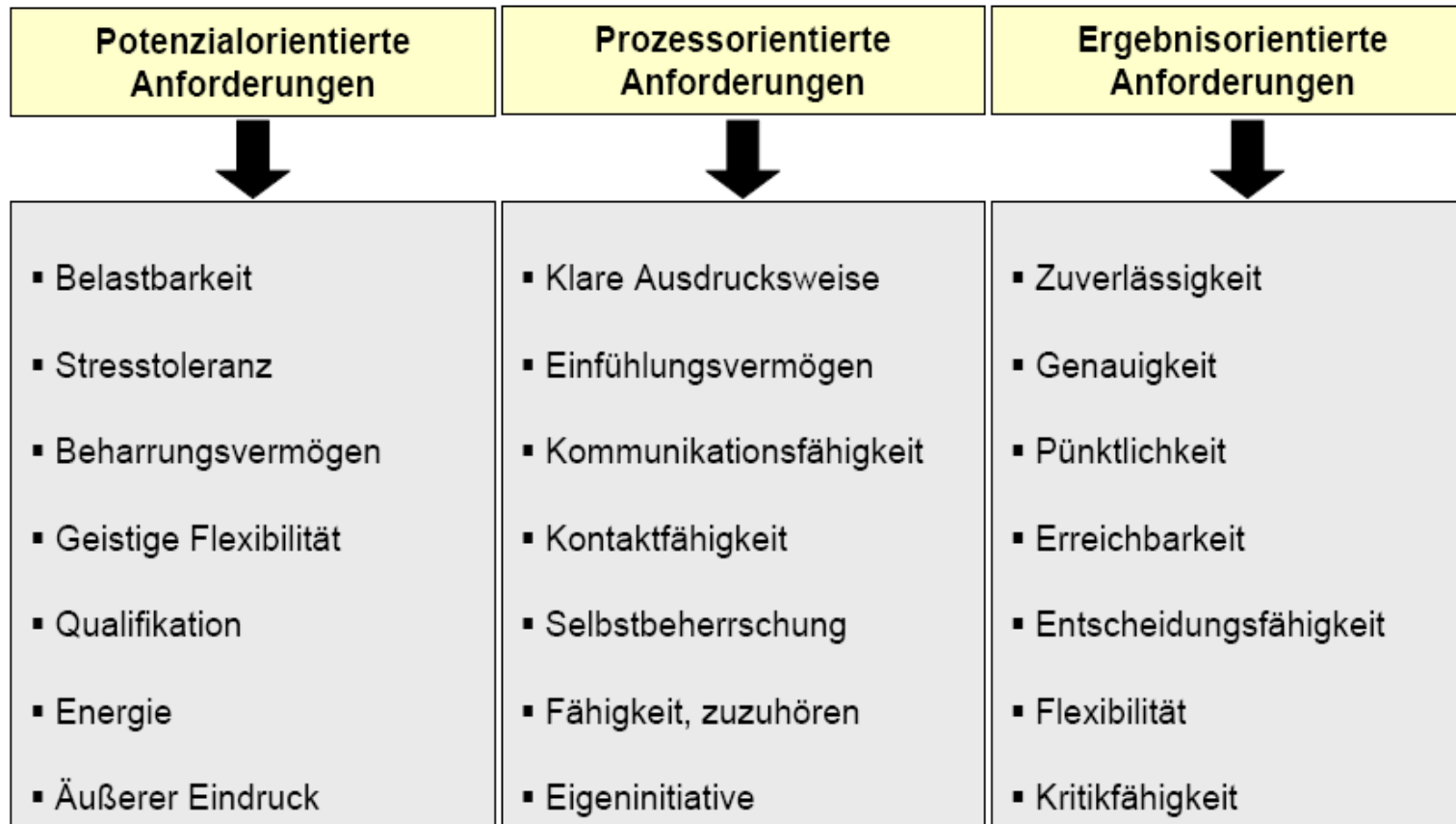


# Leistungsanforderung an den Auftraggeber



- Detaillierte Beschreibung der Anforderungen als Voraussetzung für die Erstellung einer neutralen Ausschreibung
- Vorgabe der Anforderungen an Dokumentation und Bestandsunterlagen
- Vorgabe zum geforderten Erhaltungszustand
- Definition der Schnittstellen zur Koordination der Fremdleistung mit den Betriebsabläufen des Auftraggebers
- Bereitstellung und Freigabe der finanziellen Mittel
- Kostenplanung und Mittelbudgetierung
- Beauftragung der erforderlichen Fremddienstleistung
- Qualitätsüberwachung der Fremddienstleistung
- Abnahme und Bezahlung der Fremddienstleistung

# Leistungsanforderung an das Kunden-Kontaktpersonal des Dienstleistungsunternehmens



Quelle: Mefert/Bruhn

## Typische Probleme von Dienstleistungs-Anbietern

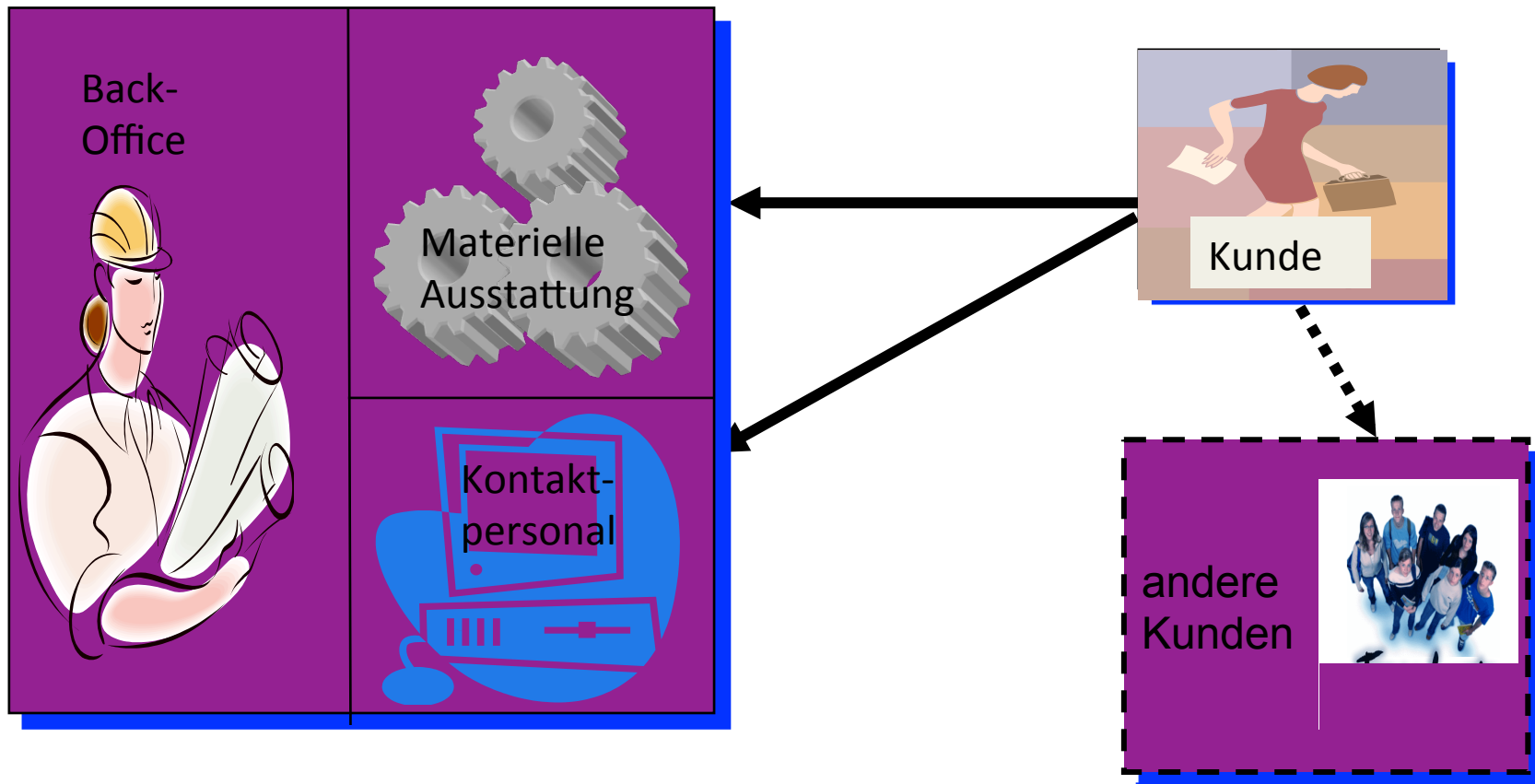
- Dienstleistungen können nicht gelagert werden
- Nachfrage und Angebot müssen zeitlich aufeinander abgestimmt sein
- Die Produktionskosten einer Dienstleistung sind meist schwer abschätzbar
- Dienstleistungen lassen sich nur schwer standardisieren
- Das Kontaktpersonal kann nur schwer geführt werden
- Dienstleistungen schaffen Vertriebsprobleme
- Das persönliche Verhältnis zwischen Kunde und Kontaktpersonal
- Die Vermittlung der Beschaffenheit einer Dienstleistung bereitet Schwierigkeiten

Quelle: Quartapelle, A.; Larsen, G.; Kundenzufriedenheit

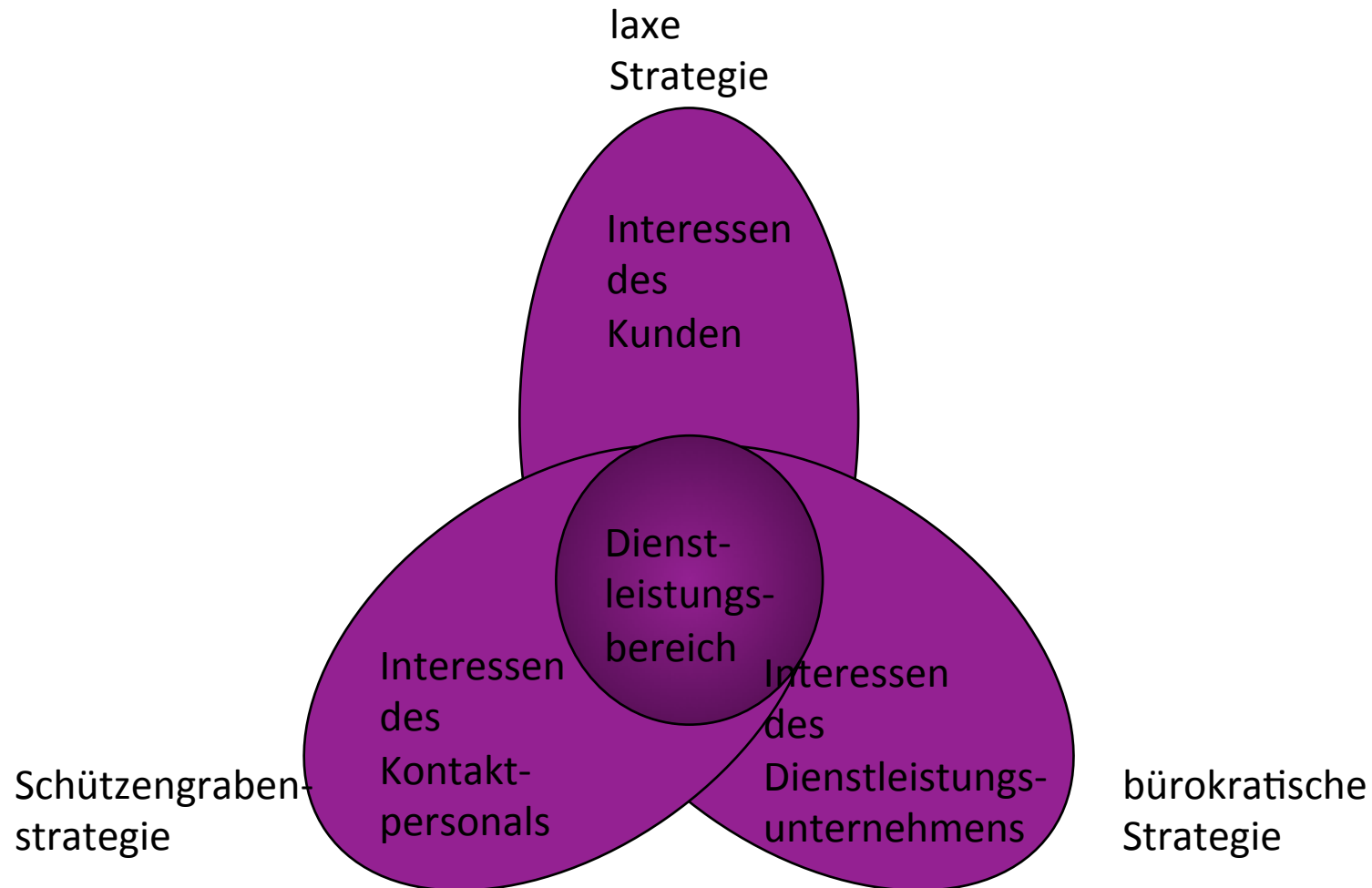
# Das Dienstleistungssystem

unsichtbarer Teil

sichtbarer Teil

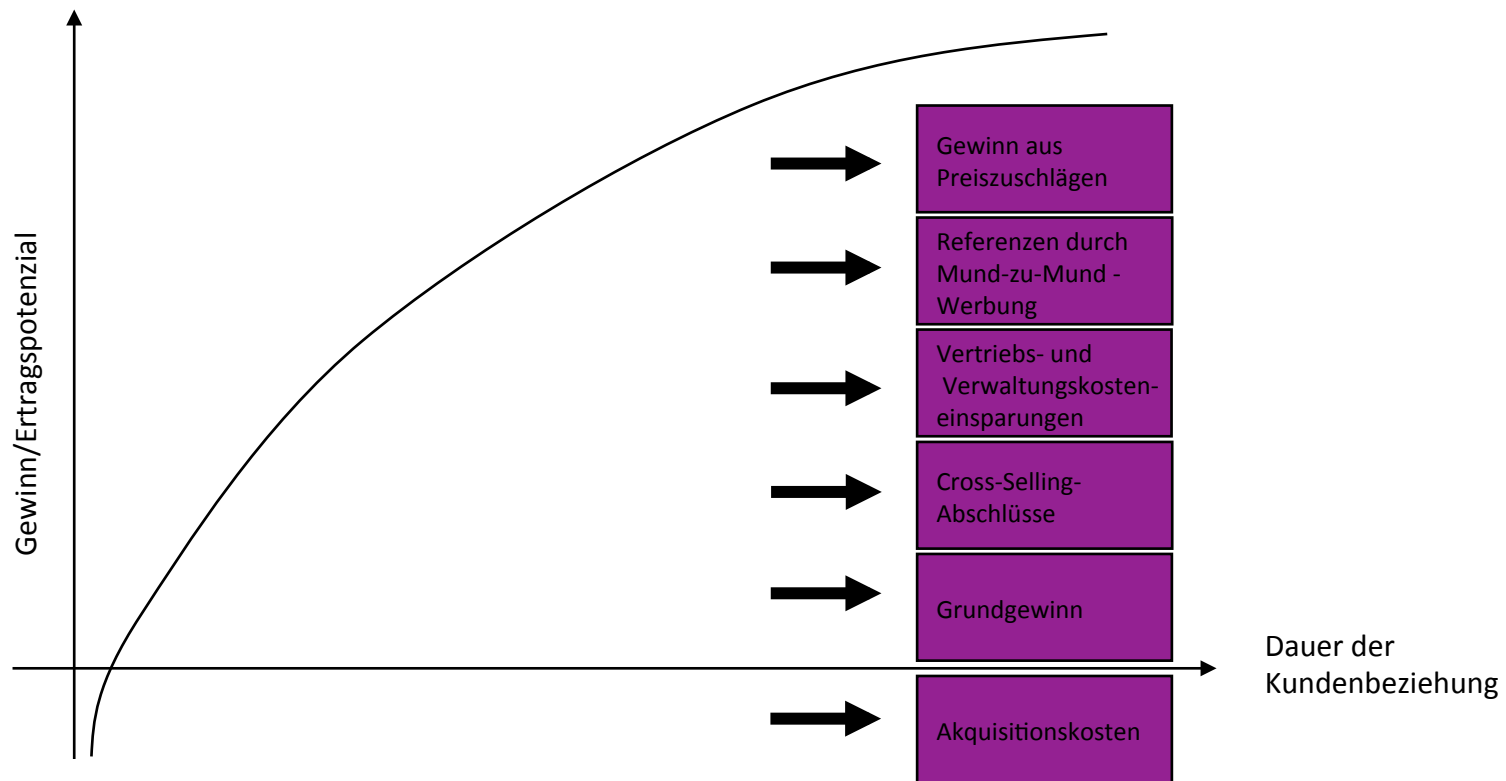


# Verhaltensstrategien des Kontaktpersonals



Quelle: Quartapelle, A.; Larsen, G.; Kundenzufriedenheit

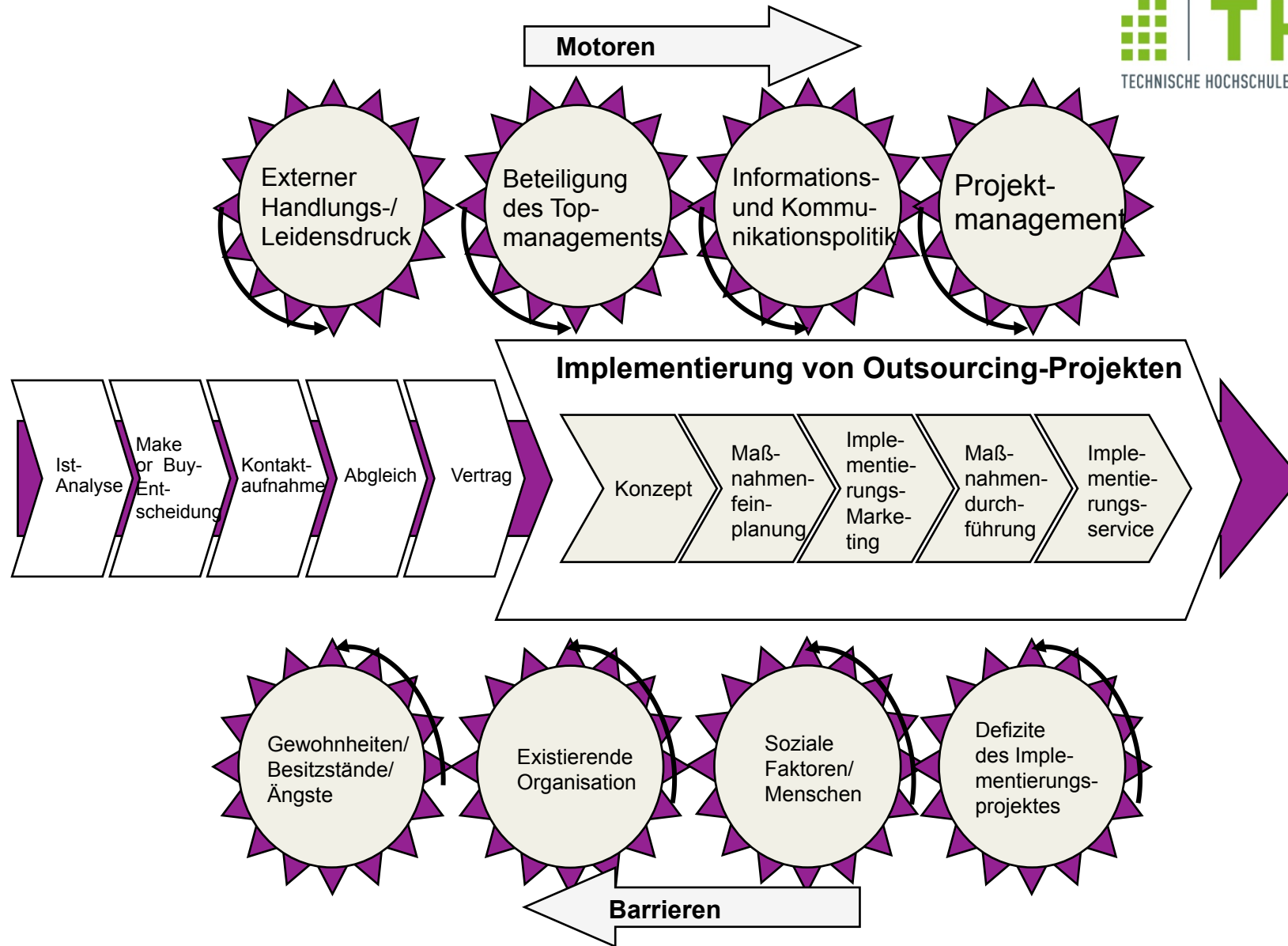
# Zusammenhang von Ertrag und Dauer der Kundenbeziehung



Quelle: Kuhnert, B.; Ramme, I.; So managen Sie Servicequalität

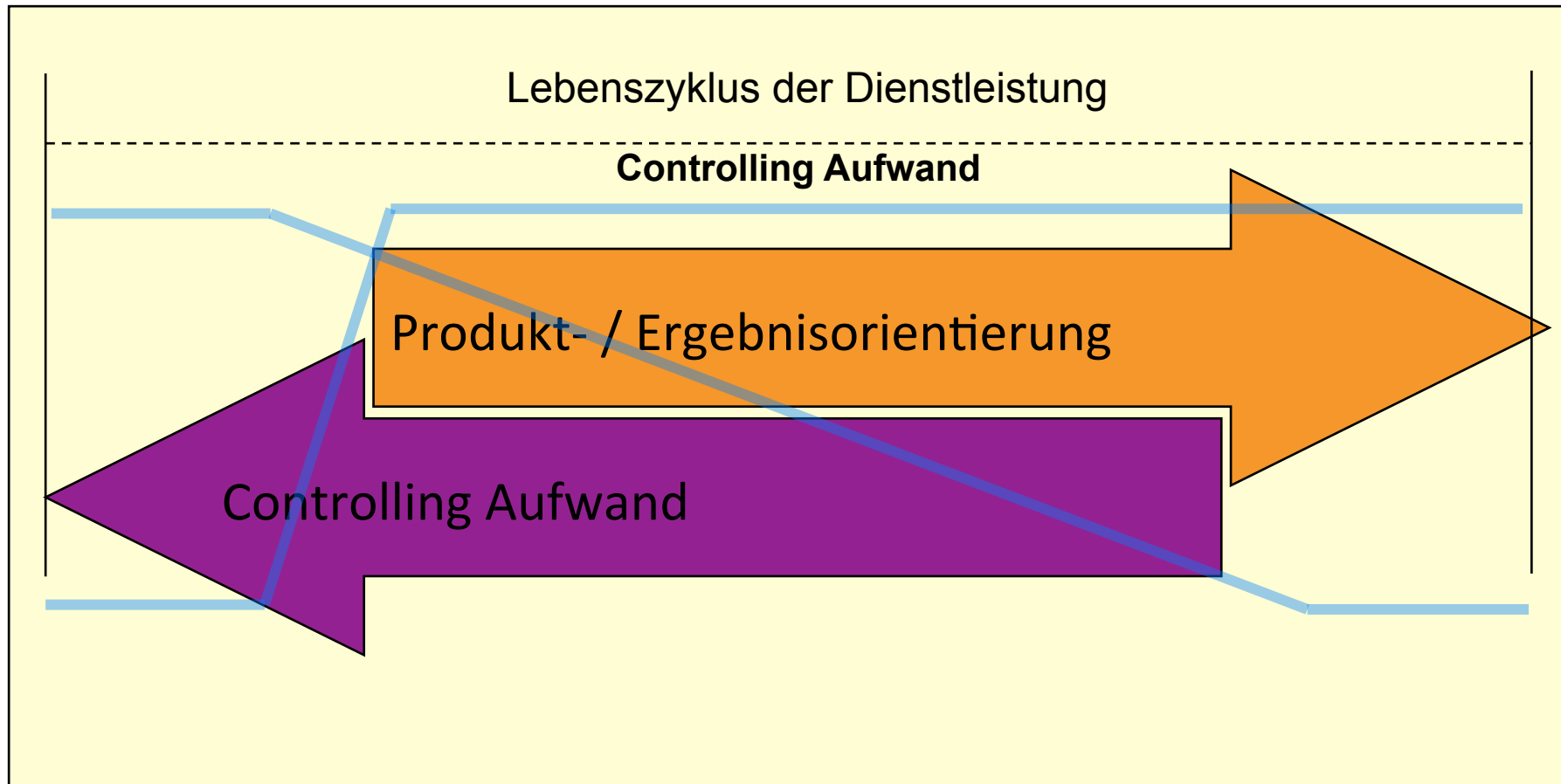
## Typische Probleme von Dienstleistungs-Kunden

- Das Vertrauen in den Dienstleister nimmt an Bedeutung zu  
... und ist der Grund für die Beauftragung
- Das Erinnern und Beschreiben einer Dienstleistung  
... ist in der Regel subjektiv. Entweder die positiven oder die negativen Eindrücke werden übertrieben dargestellt
- Der Kunde ist ein „Gefangener“ des Dienstleisters,  
... da er beim Dienstleisterwechsel neue Verhaltensregeln lernen müsste. Er bleibt unter Umständen auch bei Unzufriedenheit bei seinem Dienstleister
- Das Abhängigkeitsverhältnis des Kunden  
... entsteht, wenn die Abläufe des Dienstleisters standardisiert sind und der Kunde sich entsprechend anzupassen hat (Fluggastabfertigung, Hotel)





# Besonderheiten der Produktisierung zur Steuerung von Gebäudemanagement-Dienstleistungen



# ***NBI-Kategorie:***

# ***Taktisches Facility Management***

## ***Organisationsentwicklung und Prozessmanagement***



# Aktuelle „Immobilien-Situation“ und sozialen und wirtschaftlichen Möglichkeiten

- Keine zeitliche Verzögerung der Sekundärprozesse
- Kaufkraft
- Budget
- Kosten
- Schnelligkeit unter Berücksichtigung der Energiekosten
- Es existieren verschiedene Abteilungsstrukturen
- Erklärungsbedarf
- Zusatznutzen durch...

## Ziel einer Organisationsentwicklung

- bessere Koordination interner und externer Dienstleistungen durch Bündelung von Kompetenz und Schnittstellen
- Verbesserung des Informationsflusses
- Synergieeffekte können genutzt werden
- die Aufgabenerfüllung sicherstellen (Support für den Primärprozess)
- Flexibilität (Anpassung Rahmenbedingungen für die Nutzung)
- Transparenz (Umlage der Betriebskosten, Messkonzepte für Energieverbräuche, Mietmodelle)
- Ökonomie (Lebenszykluskostenrechnung, wirtschaftlichste Lösung)



... nicht statt  
... nicht umgesetzt werden

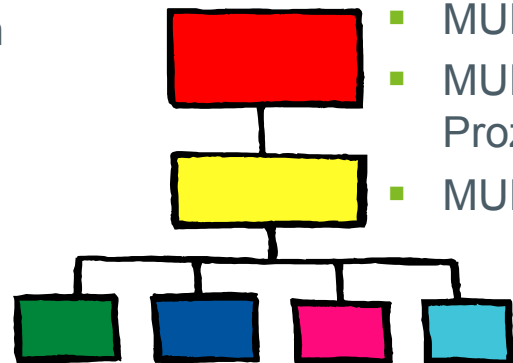
# Einführung von LEAN Management im Facility Management

## Lean Philosophie

- Kundennutzen als oberstes Gebot
- Mitarbeiter als Erfolgsfaktor
- Primat der Qualität
- Vermeidung von Verschwendung
- Konzentration auf die Kernkompetenzen
- Wertstrom identifizieren
- Fluss-Prinzip umsetzen
- Pull-Prinzip einführen
- Perfektion anstreben

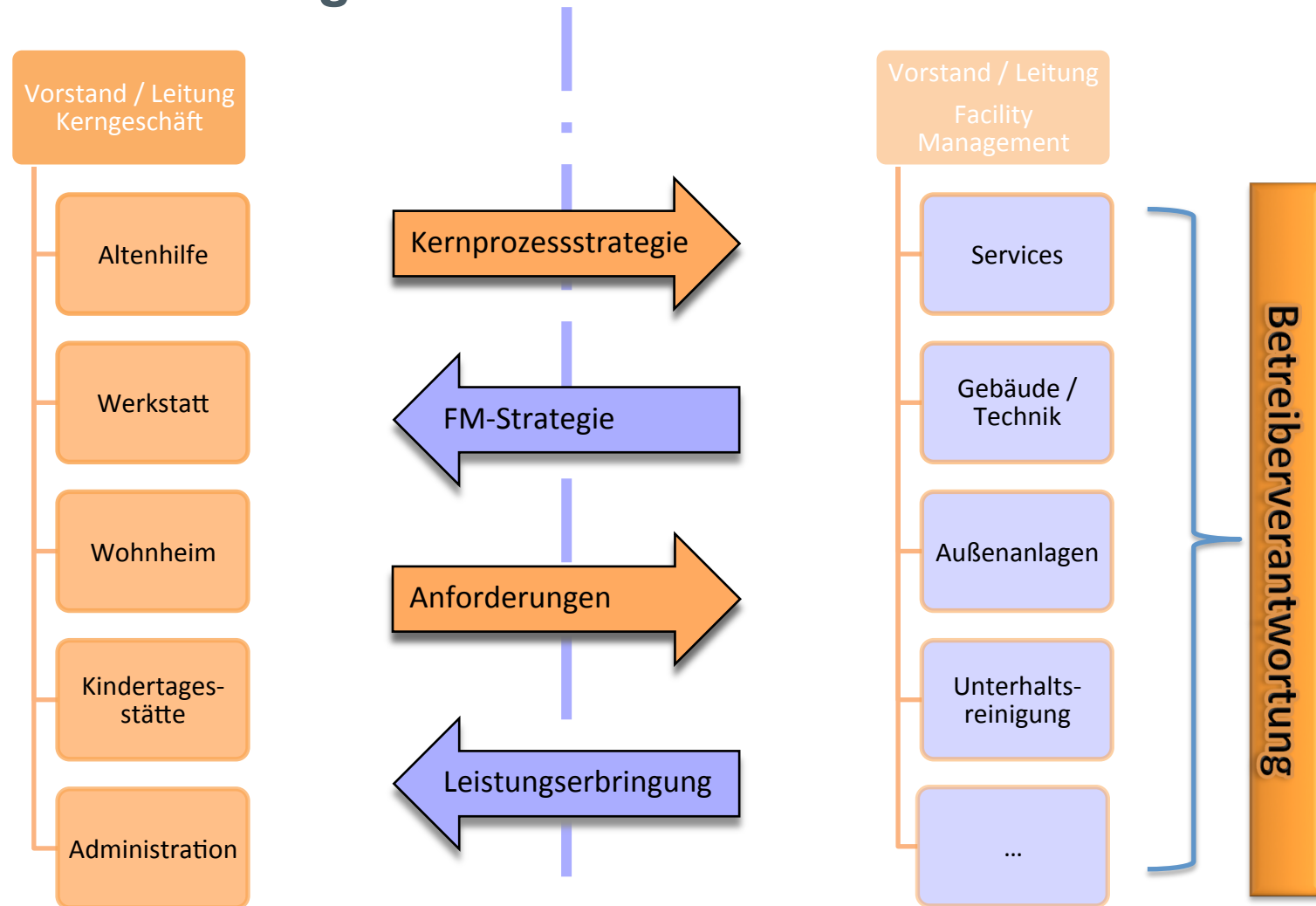
## Schlanke Organisation

- Prozess- statt Funktionsorientierung (Wertstrom-Management)
- Flache Hierarchien
- Team- und Gruppenarbeit
- Schnelle Kommunikation und Lernfähigkeit



- MUDA = Verschwendung
- MURA = Unregelmäßigkeiten im Prozess
- MURI = Überkapazitäten

# Zukünftige Organisationsstruktur in sozialen Einrichtungen



# Interne Organisationsformen im FM

## Funktionale Organisation

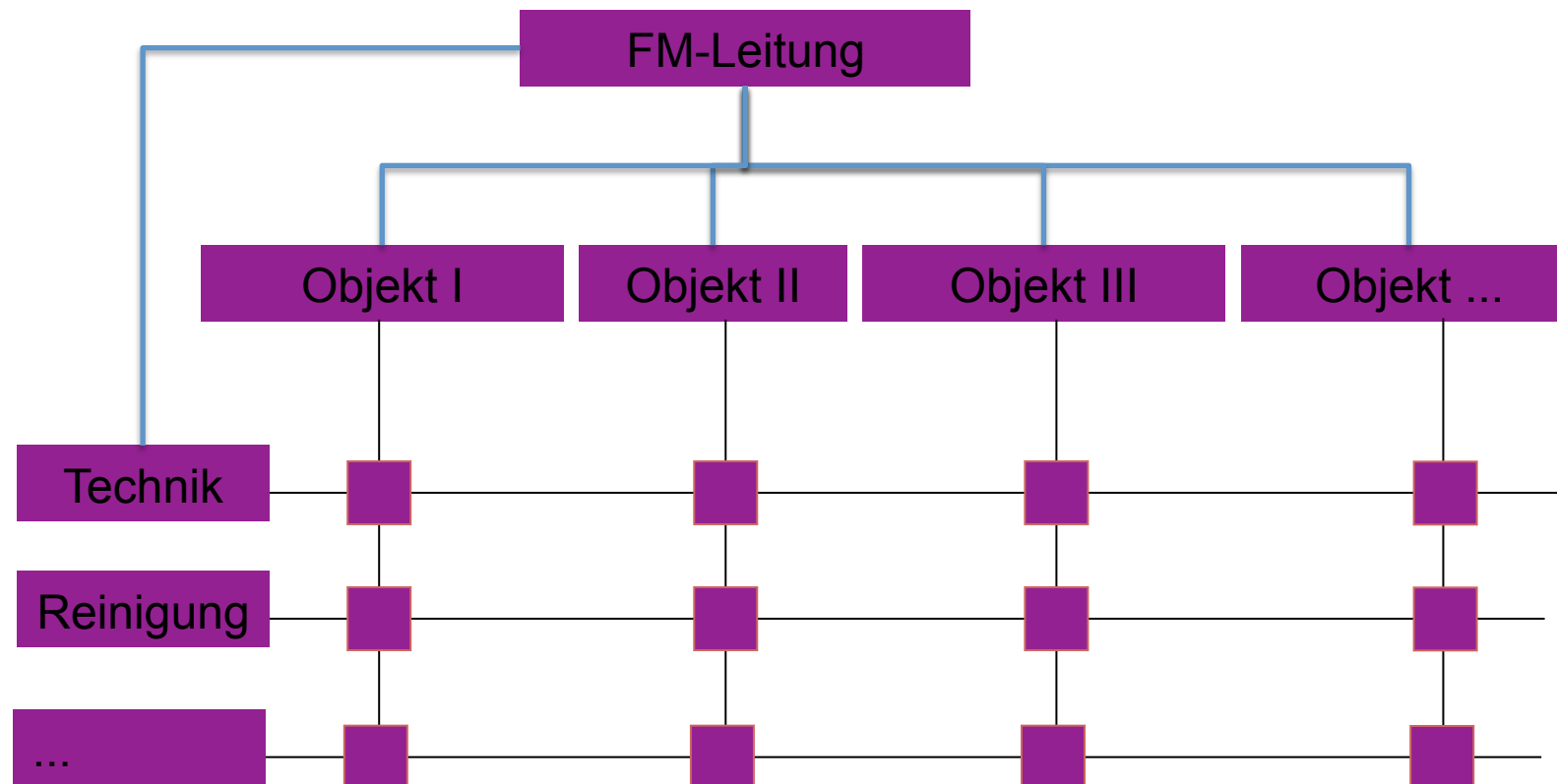
- Gliederung der Strukturen nach Aufgaben
  - Hochbau
  - Planung
  - Bauunterhalt und Betrieb
  - Trennung nach Gewerken
  
- **Vorteile**
  - Bei Ressourcenorientierung gut geeignet
  - Homogene Handlungen sind zusammengefasst
  - Höchstmögliche Nutzung von Spezialisierungsvorteilen
  
- **Nachteile:**
  - Für Nutzerorientierung wenig geeignet
  - Lange Anpassungszeit auf veränderte Gegebenheiten aufgrund der Vielzahl von Schnittstellen
  - Geringer Innovationsanreiz, da die einzelnen Abteilungen auf ihre Teilaufgaben ausgerichtet sind, was keine übergreifenden Innovationsideen fördert

## Divisionale Organisation

- Gliederung der Strukturen nach Immobilientypen
  - Produktorientierte Organisation
  - Z.B. Wohnimmobilien, Büroimmobilien etc.
  
- Alternativ dazu regional orientierte Organisation
  - Bei national/international gestreutem Immobilienbestand
  - Z.B. Region Nord, West, etc.
  
- **Vorteile:**
  - Hohe Nutzerorientierung
  - Spezielle Ausrichtung auf die immobilien-spezifischen Anforderungen
  
- **Nachteile:**
  - Bei Ausstattung aller Sparten mit den benötigten Ressourcen kann es zu einer unökonomischen Ressourcennutzung kommen



# Matrix-Organisation als interne Organisationsform für das Facility Management



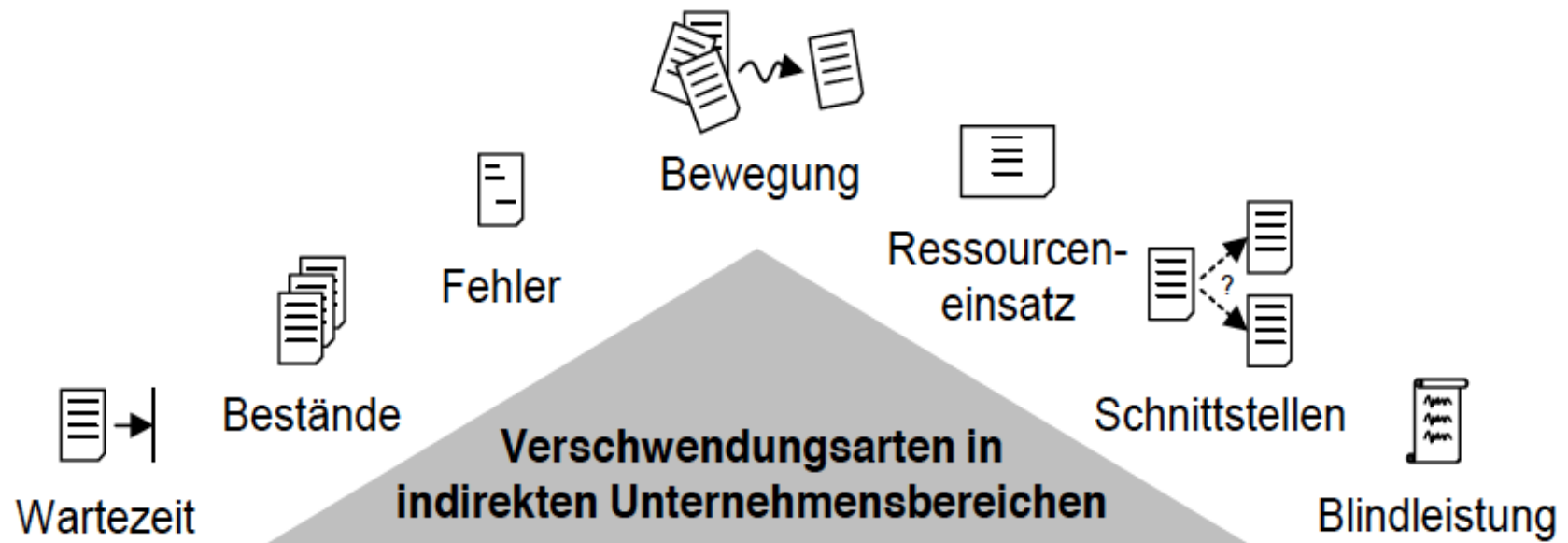
# Optimierung der Prozesse

## Prozessmerkmale

- **Zeit**
  - Verkürzung der Entscheidungswege
  - Reduktion von Zeitverschleppung in Form von Übergabe-, Warte- u. Liegezeiten
  - Abbau des überhöhten Bedarfs an Kommunikation und Koordination
  - Abbau von unnötigen Kontroll- u. Prüfungsvorgängen
  - Konzentration auf die flexiblen Anforderungen des Marktes
  
- **Effizienz**
  - Optimierung der Prozesse führt zu einer höheren Effizienz
  - Steigerung der Produktivität führt zu einer Kostensenkung
  
- **Qualität**
  - Erhöhung der Prozessqualität führt zu einer Kosteneinsparung
  - Strukturelle Verbesserung der Prozesse führt zur Straffung der Tätigkeiten



# Verschwendung im Sekundärprozess



Quelle: K.A. Magenheimer, Lean Management in indirekten Unternehmensbereichen, S. 23

# Verschwendung im Sekundärprozess

- **Wartezeit:** prozessbedingte Wartezeit
- **Bestände:** ungenutzte Dokumente, Archivierungen, Informationen, Informationsträger, Arbeitsmittel
- **Fehler:** Nacharbeiten, Prozessverzögerungen, Rückfragen
- **Bewegung:** ergonomisch ungünstige Arbeitsplätze, Suchzeiten, Prozessunterbrechung aufgrund fehlender Standardisierung
- **Ressourceneinsatz:** nicht sachgerechte Verwendung von Hardware, Software, Systemen, Technologien, Personal
- **Schnittstellen:** fehlende oder nur teilweise Definition von Schnittstellen, sinnfreier Informationsfluss und Informationstransformation
- **Blindleistung:** Überbearbeitung, Überinformation



**Produktivitätseinbußen**

Quelle: K.A. Magenheimer, Lean Management in indirekten Unternehmensbereichen, S. 23 ff.

## Fazit

- Bedeutung der Immobilie erkennen
- Nachhaltiges Betreiben realisieren
- Facility Management-Leistungen zentralisieren
- Grenzen des Outsourcing festlegen
- FM-Personal entwickeln
- Verantwortlichkeiten abgrenzen
- Schnittstellen zu externen Dienstleistern definieren
- Reduzierung der Verschwendung im Sekundärprozess einleiten

**➔ Dies führt zum nachhaltigen  
Betreiben von Immobilien**



## Kontaktdaten

Technische Hochschule Mittelhessen  
Prof. Dr. Frank Ehrenheim  
Fachgebiet Facility Management  
Wilhelm-Leuschner-Straße 13  
61169 Friedberg  
[www.thm.de](http://www.thm.de)

Tel.: +49 (0) 604 551  
Fax: +49 (0) 604 188  
frank.ehrenheim@wi.thm.de

