

Das Interview

Facility Management Consulting gibt wichtige Orientierungshilfe



Dr. Lars Bernhard Schöne ist Direktor bei der REAL I.S. AG, Gesellschaft für Immobilien Assetmanagement, einer 100%igen Tochter der Bayerischen Landesbank. REAL I.S. hat bis heute mehr als 60 Beteiligungsmodelle, davon 20 geschlossene Immobilienfonds, mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von 2,6 Mrd. Euro emittiert. Dr. Schöne war mehrere Jahre als Berater bei KPMG mit dem Schwerpunkt Real Estate tätig. Er ist u. a. Dozent im Kompaktstudium der Bergischen Universität Wuppertal und University of Reading. Herausgeber des Fachbuchs Real Estate und Facility Management sowie Mitglied der AHO/VBI-Fachgruppe.

BBI: Sie haben aktiv bei der Erarbeitung dieser Untersuchungen mitgewirkt. Welche Interessen hat die Sparkassen-Finanzgruppe an dem Thema Facility Management Consulting?

Dr. Schöne: Das Interesse daran ist groß. Denn viele Sparkassen bemühen sich derzeit, unter anderem die Sachkosten zu optimieren. Ihre Bereitschaft ist erheblich gewachsen, durch gezieltes Handeln die Wirtschaftlichkeit des Immobilienbereichs zu verbessern. Dies wird dazu führen, dass sich auch vor dem Hintergrund von Basel II die Wirtschaftlichkeit bei den Sparkassen auch künftig positiv entwickelt und damit die Marktposition der Finanzgruppe gestärkt wird.

Dabei stellen sich mindestens zwei konkrete Fragen: Existiert eine klar definierte Immobilienstrategie, die festlegt, welche Ziele mit dem Immobilienbestand verfolgt werden und welche Rolle will die Sparkasse im Immobilienmanagement künftig übernehmen? Zudem gilt es zu klären, welche Ressourcen und Kompetenzen im eigenen Haus vorhanden sind und ob sie gegebenenfalls durch externes Know-how ergänzt werden müssen, um eine optimale Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen. Zur Beantwortung dieser Fragen sind nicht nur interne Leistungen des Facility Management Consultings erforderlich, sie müssen oftmals auch extern eingeholt werden. Vor allem im letzten Fall fehlten bislang Orientierungshilfen, was diese Leistungen beinhalten müssen, kosten dürfen und wie die Ergebnisse aussehen. Folglich werden die Festlegungen informieren und vor Überraschungen schützen.

BBI: Welches Interesse kann eine Sparkasse überhaupt an der Festlegung von Leistungen und Honoraren haben? Und was genau beschreibt der Begriff Facility Management Consulting überhaupt?

Dr. Schöne: Genau die letzte Frage war ein Auslöser für meine Mitarbeit am Projekt Leistungsbild. Im Tagesgeschäft ist häufig zu erleben, dass eine genaue Vorstellung oder gar Vorgabe von Leistungen zur Opti-

mierung der eigenen Bewirtschaftung gar nicht existiert. In anderen Bereichen wie dem Projektmanagement gibt es schon lange Zeit entsprechende Hilfen. Daher hat sich auch bereits 1997 die Fachgruppe in Frankfurt am Main konstituiert, die nun Mitte des Jahres die überarbeiteten Untersuchungen zum Leistungsbild und der Honorierung von Consultingleistungen im Facility Management vorlegt. Und nun zum Verständnis. Ein Facility Management Consulting umfasst die Leistungen, die zum Aufbau oder der Veränderung eines bestehenden Facility Managements notwendig sind. Diese Maßnahmen können planungsbeeinflussend oder aus organisatorischer Sicht auch betriebsbeeinflussend sein. Das Leistungsbild umfasst etwa die Festlegung von Zielen und Vorgehensweisen, die Beschreibung des Nutzens und der Kosten einer Optimierung oder die Durchführung notwendiger Ausschreibungen für operative Dienstleistungen bis hin zur Erfolgskontrolle bei der Realisierung von Maßnahmen.

BBI: Ihr Unternehmen ist als Investmenthaus der Sparkassen-Finanzgruppe in dem Gremium ein Vertreter der Auftraggeber. Sind starre Preis- und Leistungsfixierungen für Sie aber längerfristig überhaupt akzeptabel?

Dr. Schöne: Nun, zum Auftakt 1997 war ich zunächst noch Vertreter der Wissenschaft in diesem Kreis und in diesem Kontext an einer Festlegung interessiert. Inzwischen zeichne ich bei der REAL I.S. AG für das Geschäftsfeld Immobilienmanagement verantwortlich. Diese Aufgabe umfasst auch die Unterstützung der Sparkassen in Immobilienfragen im Rahmen des Verbunds. Ergo verrete ich beide Seiten. Eine starre Festlegung, wie sie an anderer Stelle gepflegt oder gefordert wird, hat im Facility Management Consulting aber auch

Leistungs- und Honorarordnung des AHO senkt Sachkosten

Die weiterhin schleppende allgemeine Wirtschaftsbelebung fordert von allen Beteiligten neue Konzepte zur Kostensenkung. Dass rund 80 % der Kosten von Immobilien, Infrastrukturflächen und Sonderbauwerken in der Nutzungsphase anfallen, hat das Bewusstsein für ein umfassendes Facility Management auch in der Sparkassen-Finanzgruppe gestärkt. Als Bauherren, Investoren und Bewirtschafter haben Sparkasseninstitute erkannt, dass die frühzeitige Beachtung des Themas Facility Management für den Erfolg ihrer Ressource Immobilie sehr wichtig ist. Denn am Markt gefragt sind flexibel nutzbare, ökologisch und wirtschaftlich optimierte Immobilien. Solche Gebäude können dann erstellt werden, wenn unter Beachtung des Prozessgedankens Facility Management konsequent in den klassischen Bauablauf integriert wird. Die Besonderheit des Facility Managements liegt bekanntlich in der ganzheitlichen Betrachtung und der umfassenden Bewirtschaftung von Immobilien. Je früher das Facility Management einsetzt, desto größer ist das Einsparpotenzial.

Um die Beratungsleistungen im Facility Management zu beschreiben, hat eine Fachgruppe des Verbands Beratender

Ingenieure (VBI) bereits im Jahr 2001 allgemeingültige Facility-Management-Consulting-Leistungen erarbeitet. Ihr Ziel ist es, Bauherren und Immobilienutzern eine unabhängige, umfassende Beratung zu ermöglichen und entsprechende Entscheidungshilfen zur Verfügung zu stellen. Mit dieser Veröffentlichung wird ein Leitfaden und damit ein wesentlicher Beitrag zur transparenten und vollständigen Leistungsdarlegung und -abgrenzung geschaffen.

Die klare Definition und praxisnahe Beschreibung der Consulting-Leistungen für ein optimales Facility Management ermöglicht Nutzern und Betreibern, die notwendigen Leistungen zur Gebäudewirtschaftung zu erkennen und am Markt zu fordern. Der damit erreichte Wettbewerb stellt sicher, dass die Gebäudemanagementleistungen während des Betriebs kosten- und nutzenoptimiert werden, aber auch die Vergabe dieser operativen Dienstleistungen mit eindeutigen Qualitätsansprüchen intern oder extern erfolgen kann.

In der im Juni erscheinenden neu aufgelegten und vollständig überarbeiteten Veröffentlichung stellt die Fachgruppe in Zusammenarbeit mit dem Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung (AHO) zusätzlich ein Honorierungsmodell zur Verfügung (Bundesanzeiger, AHO Nr. 16, 06/2004).

keine Zukunft. Die Analyse, die nunmehr bereits in der dritten Auflage erscheint, wird auch im Verlauf der nächsten Jahre fortgeschrieben werden. Diese ist nur möglich, weil der Arbeitskreis offen seine Ergebnisse publiziert. Denn dadurch erst kann sich eine aktive Auseinandersetzung von Wissenschaft und Praxis entwickeln.

BBI: Was sind denn die wesentlichen Ergebnisse des Arbeitskreises?

Dr. Schöne: Der wohl wichtigste Teil umfasst die Beschreibung der Regelleistungen und damit gleichsam die Vorgehensweise im Facility Management Consulting. In diesem Kontext werden natürlich auch die Anwendungsbereiche wie das Instandhaltungsmanagement dargelegt. Sie stellen

letztendlich das Ergebnis einer optimierten Bewirtschaftung dar. Die Honorierung der Regelleistungen wurde anhand von Honorarzonon und -empfehlungen für die Basis-konzeptphase vorgenommen. In den weiteren Phasen sind frei vereinbarte Pauschalhonorare mit entsprechenden Honorarbreiten vorgesehen.

Gefordert wird im Wesentlichen dabei, dass Facility-Management-Consulting-Leistungen unabhängig von Lieferanten- und Herstellerinteressen zu erbringen sind. Dieser Qualitätsanspruch gewährleistet vor allem bei Regelleistungen wie der Auswahl von Projektbeteiligten, Dienstleistern oder auch IT-Systemen eine größtmögliche wertneutrale und objektive Unterstützung bei der Entscheidungsfindung.

BBI: Ein oftmals nicht unberechtigter Einwand der Sparkassen sind die fehlende Praxisnähe und der hohe Abstraktionsgrad dieser Empfehlungen. Inwiefern ist es in der neuen Veröffentlichung gelungen, diese Punkte zu beachten?

Dr. Schöne: In der Tat sind der Praxisbezug und die praktische Anwendbarkeit der Vorschläge ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Verbreitung und Marktdurchdringung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Dass das vorliegende Leistungsbild einen höchstmöglichen Praxisbezug aufweist, ist der optimalen Zusammensetzung des Arbeitskreises zu verdanken. Hier treffen sich Vertreter der Praxis und Wissenschaft bzw. Berater und Anwender gleichermaßen.

Der Vorgehensweise, nicht im Brainstorming, sondern durch eine gezielte Analyse konkreter Projekte die Leistungen zu ermitteln und die Honorierung zu analysieren, lag von vornherein das Ziel einer pragmatischen Lösung zu Grunde. Unterstützt wurde die Arbeit durch wissenschaftliche Untersuchungen, die jedoch immer Praxisbezüge hatten. Das Leistungsbild Facility Management Consulting erfüllt die Ansprüche eines intuitiven Praktikers genauso wie die analytische Bearbeitung eines Forschergeists.

BBI: Mit dem Erscheinen der Untersuchungen sind Sie in der Fachgruppe nunmehr auftragslos. Was kann hier noch die Aufgabe aus Sicht der Sparkassen sein und welche neuen Ziele sind zu stecken?

Dr. Schöne: Zum einen gilt es, das Leistungsbild in den Sparkassen zu verankern. Dazu ist eine Vielzahl von Informationen notwendig, die zur weiteren Sensibilisierung des Themas beitragen werden. Zum anderen haben wir aus Sicht der Sparkassen nur ein Ziel erreicht, nämlich die Darlegung von Leistungen und Honoraren. Die weitere Detaillierung, insbesondere zur Weiterentwicklung von Schnittstellen und Verzahnungen im Sinne des Lebenszyklusgedankens, steht weiterhin aus. Die nun veröffentlichten Untersuchungen sind zwar ein bedeutender Schritt in die richtige Richtung, aber natürlich nicht der Weisheit letzter Schluss. Der Weg bleibt unser Ziel.

Herr Dr. Schöne, wir danken Ihnen für das Gespräch.