



Bild: wutzko/stock.adobe.com

BEREITSTELLUNGSPROZESS FÜR RESSOURCEN

Paradigmenwechsel im FM

Der Verband RealFM hat einen Bereitstellungsprozess entwickelt, der die Verschwendung von Ressourcen minimieren soll und somit einen Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele der Bundesregierung im Bereich Immobilien leisten will.

Der Verband RealFM e. V. hat sich zum Ziel gesetzt, sowohl die Real Estate Manager als auch die Facility Manager zu vernetzen und in ihren Verantwortungen zu unterstützen. Geschehen soll dies durch die Entwicklung von Methoden, Kompetenzen, Werkzeugen und nicht zuletzt auch in einer der Verantwortung entsprechenden, konformen Positionierung der Funktionsträger in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.

In den letzten Jahren wurden dazu verbandsintern einige Initiativen aufgesetzt. Eine davon mit der Zielsetzung, die Aufgaben der CREM- und FM-Abteilungen zusammenzuführen sowie vollständig für die Bedarfe und Anforderungen des Kerngeschäfts wirksam werden zu lassen. Aus dieser Initiative ist der Bereitstellungsprozess hervorgegangen: ein Ablauf, mit dem die vorhandenen Ressourcen an Flächen, Ausstattungen und Infrastrukturen ausgelastet, intensiv genutzt und somit nachhaltig und ressourcenschonend eingesetzt werden können.

Auswertungen in bestehenden Infrastrukturen zeigen ein deutliches Potenzial für die Optimierung des Ressourceneinsatzes. Dieses zu heben, setzt voraus, dass die Organisationen sich ihrer Verschwendung an Ressourcen bewusst werden und für die Vermeidung der Verschwendung Methoden etablieren, die diese Potenziale verwirklichen können.

Der Bereitstellungsprozess: zentrale Aufgabe im CREM und FM

Jede Geschäftsaktivität benötigt Infrastrukturen und Ressourcen, auf denen die Aktivitäten ablaufen, die jedoch nicht teil davon sind: Flächen, Ausstattungen, Energien, Medien, Services. Diese Infrastrukturen zu managen, den laufenden Veränderungen anzupassen und die Effizienz des Ressourceneinsatzes sicherzustellen, ist als zentrale

Aufgabe in vielen Organisationen nicht eindeutig geregelt. Klassische CREM-Abteilungen denken in Quadratmetern, klassische FM-Abteilungen denken in Services. Eine übergreifende Methode für die Regelung der Verantwortung für die Bereitstellung von Infrastrukturen ist nicht häufig zu finden.

Bereitstellung heißt, die vereinbarte Arbeitsoption zur vereinbarten Zeit am vereinbarten Ort in der vereinbarten Qualität und zu den vereinbarten Kosten zu verantworten – nicht mehr und nicht weniger. Haupteinfluss auf die Bereitstellung haben die ständigen Veränderungen, die auf die Organisationen einwirken. Dabei ist der Lebenszyklus von Immobilien und Anlagen nur ein Zyklus, der Veränderungen erzeugt (siehe Grafik 1 auf Seite 20).

Infrastrukturen, also Flächen und Ausstattungen, die nicht Teil der Kerngeschäftsprozesse sind, benötigen für ihr Management spezifische Kompetenzen für die Realisierung, für den Betrieb und für die laufende Anpassung. Diese Kompetenzen sind teilweise vorhanden, teilweise aber noch nicht. So ist das Entwickeln von Flächennutzungen unter Berücksichtigung der permanenten Veränderungen und Zyklen keine Kompetenz, die in den CREM- und FM-Abteilungen etabliert ist. Ebenso ist die Bewertung der Auslastung von Infrastrukturen eine noch zu entwickelnde Kompetenz. Wenn allerdings der Grundsatz „Die nachhaltigste Form des Bauens ist nicht bauen“ gilt, werden diese Kompetenzen entscheidend für eine effiziente Bereitstellung sein.

Kompetenzen in der Bereitstellung:

- Ableitung von Bedarfen an Infrastrukturen aus den Kerngeschäftsprozessen
- Bestimmung der Veränderungen an Bedarfen aus den Geschäftsplänen der Kerngeschäftsprozesse

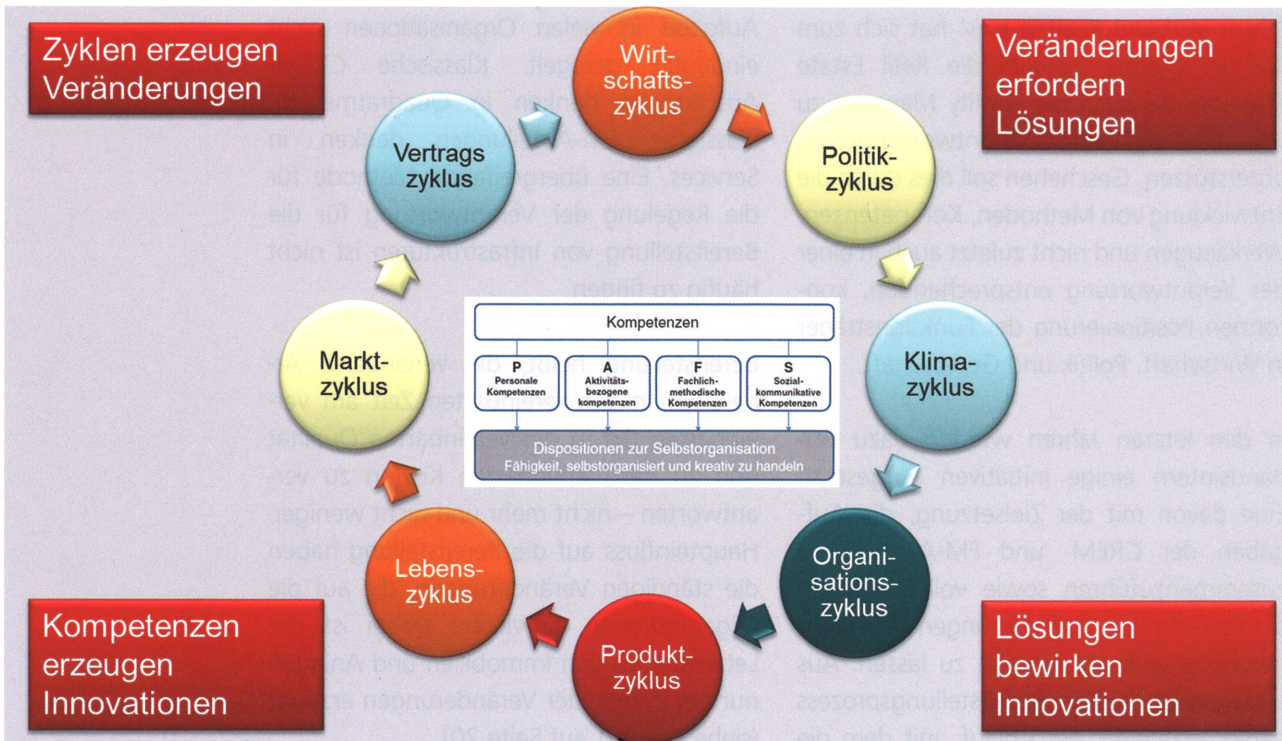


Bild: RealFM (2)

Grafik 1: Der Lebenszyklus von Immobilien ist nur ein Zyklus, der Veränderungen erzeugt.

- Bestimmung von Auslastungen und Nutzungsintensitäten von Infrastrukturen
- Ausarbeitung von Szenarien für zukünftige Flächenauslastungen und Ressourcenbereitstellungen
- Anwendung von Verfahren zur Evaluierung der Zukunftsfähigkeit von Infrastrukturen

Permanenter Ablauf

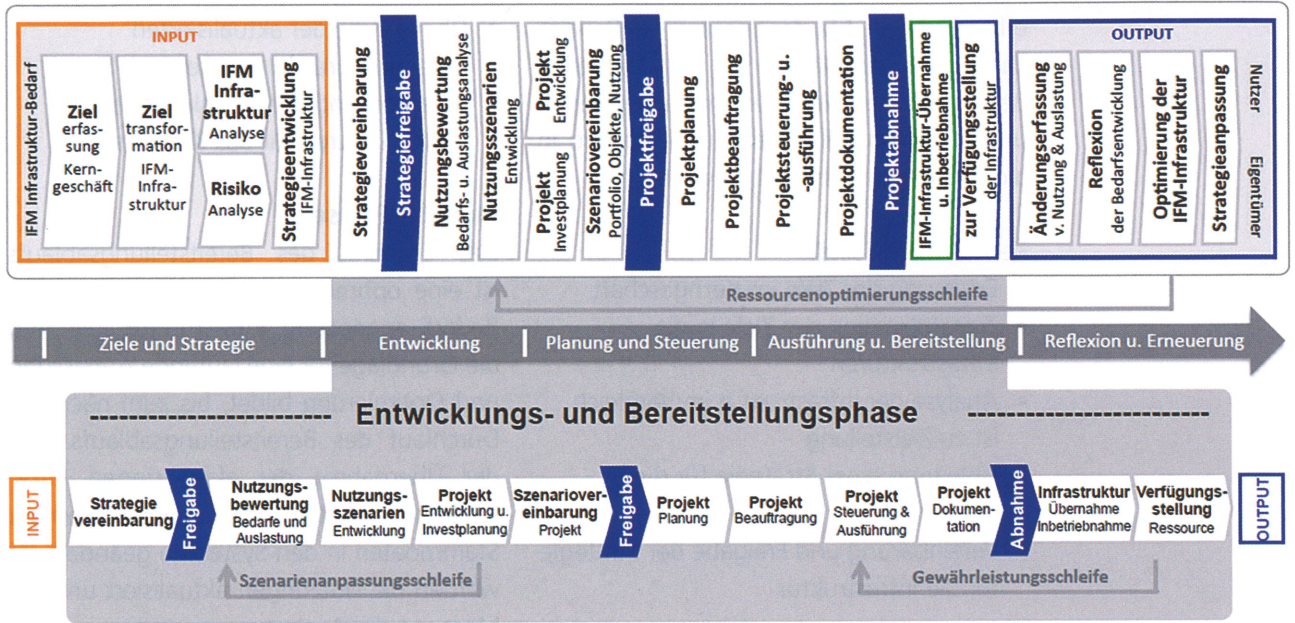
Damit die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Bereitstellung überhaupt gemanagt werden können, ist ein klares Bild notwendig, welche Einflüsse zu welcher Zeit wie beeinflusst werden können bzw. sich wie ausprägen. Eine wesentliche Voraussetzung besteht in der Klarheit der Zahlen, Daten und Fakten. Welche Flächen mit welchen Ausstattungen werden wann von welcher Geschäftsaktivität wo benötigt? Welche Ressourcen stehen dazu im Ist zur Verfügung? Welche Auslastungen der Ressourcen sind zu welcher Zeit gegeben?

Welche Flexibilität in der Bereitstellung ist möglich? Wie können Lastspitzen vermieden werden? Welche Bedarfe haben die Mitarbeiter während der Nutzung der Infrastrukturen? Antworten zu den Fragen bilden die Eingangsgrößen in den Bereitstellungsprozess (siehe Grafik 2).

Input-Phase

Die Phasen der Bereitstellung von Flächen, Ausstattungen und Infrastrukturen für die Kerngeschäftsprozesse werden unterschieden in Input (was wird benötigt?), Ausführung (wie wird das sichergestellt?) und Output (was sind die Lieferergebnisse für das Kerngeschäft?).

Mit dem Input stellt der Bereitstellungsprozess sicher, dass die Bedarfe der Kerngeschäftsprozesse erfasst und bekannt sind. Auf der Basis können Veränderungen in der Strategie als auch Veränderungen aus den für das Kerngeschäft relevanten Zyklen



Grafik 2:
Der vollständige
Bereitstellungsprozess.

erfasst werden. Mit der Kenntnis der Bedarfe kann die Zielstellung für den aktuellen Bedarf mit den Veränderungen gespiegelt und Differenzen frühzeitig erkannt und in die Ausführung übergeben werden.

Kernelemente sind:

- Erfassung der Ziele im Kerngeschäft
- Transformation der Ziele in die Infrastrukturen
- Analyse der Infrastruktur im Vergleich Ist zu Zielstellung
- Ableitung einer Strategie für die Infrastruktur
- Vereinbarung und Freigabe der Strategie für die Infrastruktur

Ausführungsphase

In der Ausführungsphase werden die identifizierten Veränderungen der Bedarfe umgesetzt. Einen wesentlichen Treiber der Umsetzung stellen die Kenntnis der Nutzungsszenarien sowie deren Realisierung über entsprechende Projekte dar. Mit der Übergabe der Projekte in die Nutzung werden die Bereitstellungen aktualisiert und dem Kerngeschäft zur Verfügung gestellt. Diese Phase bringt die Strategie für die Infrastruktur in konkrete Projekte und zu deren Umsetzung. Sie bestehen in Umzügen, Umbauten, Erweiterungen, An- und Abmietungen sowie der Schaffung mobiler Arbeitsoptionen, z. B. im Homeoffice.

Kernelemente der Ausführung sind:

- Nutzungsbewertung
- Entwicklung von Nutzungsszenarien
- Ableitung von Projekten für die Realisierung der Szenarien
- Vereinbarung der zu realisierenden Szenarien und der damit verbundenen Projekte
- Freigabe der Projekte
- Planung und Ausführung der Projekte
- Steuerung der Projekte
- Übergabe der Projekte an den Betrieb

- Übernahme der aktualisierten Infrastrukturen in den Betrieb
- Bereitstellung der aktualisierten Infrastrukturen für das Kerngeschäft

Output-Phase

Das Ergebnis des Bereitstellungsablaufs ist eine optimierte und auf den aktuellen Bedarf angepasste Infrastruktur, die nun die Grundlage für eine laufende Anpassung und Optimierung bildet, bis zum nächsten Durchlauf des Bereitstellungsablaufs. Mit der Übernahme der aktualisierten Infrastruktur werden die entsprechenden Stammdaten in den Systemen geändert, es werden die Nutzungen aktualisiert und die Messung der Auslastung gestartet.

Feedbackschleifen

Szenarien-Anpassungs-Schleife:

Unterjährige ungeplante Veränderungen aus der Kerngeschäftsorganisation können eine Schleife antriggern, die zu einer Überprüfung der Investitions- und Projektplanung führt, z. B. weil sich wirtschaftliche Bedingungen verändert haben oder Prognosen zur Entwicklung von Geschäftsbereichen nicht eintreten.

Ressourcen-Optimierungs-Schleife:

Diese Schleife tritt immer dann in Kraft, wenn es neue Erkenntnisse zur Auslastung von Ressourcen gibt, die in der Szenario-Planung berücksichtigt werden müssen, z. B. durch neue Optimierungspotenziale oder verbesserte Digitalisierungssysteme.

Gewährleistungs-Schleife:

Diese Schleife dient nicht nur der Verfolgung von Mängeln aus Projekten im Betrieb, sie stellt auch eine wichtige Erfahrungsquelle für solide Lösungen dar.

Beitrag zum Klimaschutz

Der Bereitstellungsprozess ist also eine Methode, die sicherstellt, dass die Infra-

strukturen einer Organisation so weit in ihren Funktionen vorhanden sind, dass keine Verschwendung an Ressourcen entsteht durch:

- Vorhalten von Infrastrukturen ohne Nutzung
- nicht effizient genutzte Infrastrukturen
- Infrastrukturen an Orten, wo sie nicht gebraucht werden
- Infrastrukturen mit den falschen Ausstattungen

Etwa 25 Prozent der in Deutschland bestehenden Infrastrukturen könnten bei stringenter Regelung der Verantwortung abgebaut bzw. anderen Nutzungen zur

Verfügung gestellt werden. In Folge müssten diese 25 Prozent nicht neu geschaffen werden, was einen erheblichen Beitrag zur Nachhaltigkeit und Erreichung der Klimaschutzziele bedeutet. Nicht zuletzt werden über die verbesserte Nutzung der Ressourcen auch wirtschaftliche Effekte erzielt, die in einer globalen Wirtschaft Standortvorteile versprechen. Um diese Ziele zu erreichen, sind sowohl organisatorische wie auch methodische Veränderungen umzusetzen. Die RealFM hat sich zur Aufgabe gesetzt, diese Potenziale zu heben und die notwendigen Kompetenzen, Methoden und Werkzeuge zu entwickeln.

Paul Stadlöder ■

Der Autor:

Paul Stadlöder ist Geschäftsführer der Facility Management Consulting GmbH, München, und Leiter der Programmkommission der RealFM e. V.