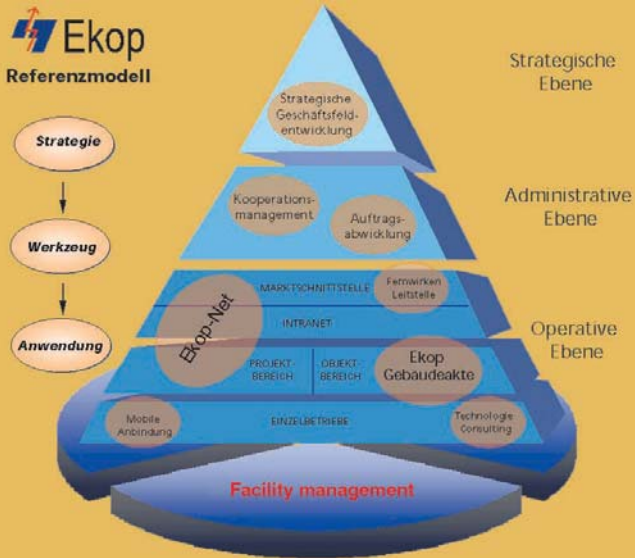
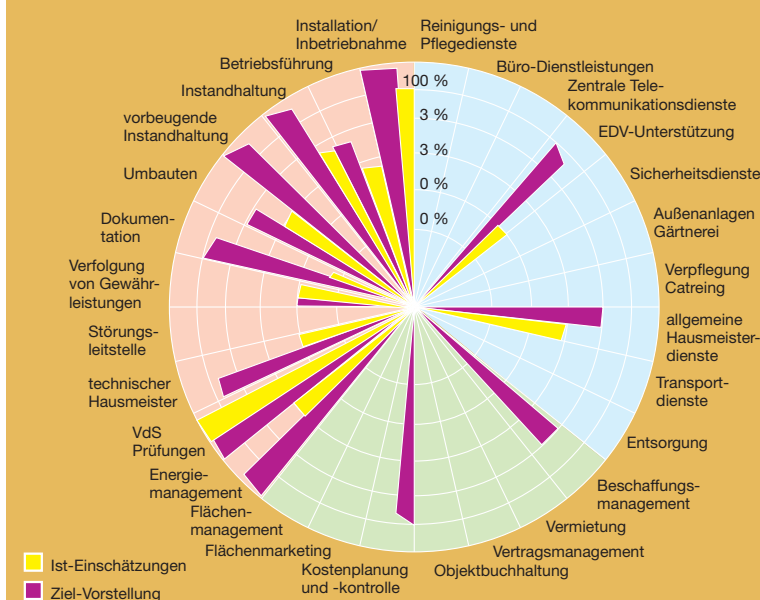




❶ Das Ekop Referenzmodell. Die Ekop-Bausteine für den Aufbau erfolgreicher Facility Management Dienstleistungen des Handwerks und ihre Zuordnung zu betrieblichen Aufgabenbereichen.



❷ Positionierung innerhalb des FM-Marktes entlang des Ekop FM-Leistungskataloges.

GEBÄUDEMANAGEMENT

Eine Dienstleistung des Handwerks

In dem Pilotprojekt Ekop entwickelt das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Beratungskonzepte und Technologiebausteine für das Handwerk, um kooperativ Leistungen des Gebäudemanagements erfolgreich anbieten zu können. Die Entwicklung und Erprobung geschieht dabei mit einer Reihe von Partnerbetrieben überwiegend aus dem Elektrohandwerk.

Dipl.-WirtschaftsIng. Harald Benz,
Der Autor ist Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Stuttgart.

Facility- bzw. Gebäudemanagement – Chancen oder Risiken für das Handwerk?

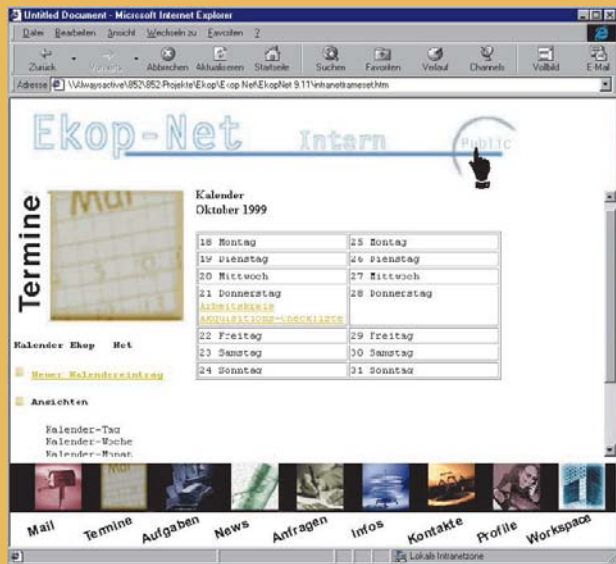
Eine mittelfristige Bedrohung für ein Drittel aller Handwerksbetriebe sehen die Ökonomen des Institutes für Angewandte Innovationsforschung in den Entwicklungen im Bereich des Facility Managements. Das hat in erster Linie mit den sich neu formierenden Wettbewerbern zu tun, die um eine Neuaufteilung des Marktes für die Gebäudewirtschaftung kämpfen. Hier finden sich neben Immobilienverwaltern und Maklern, Baukonzernen mit ihren Tochtergesellschaften, Technologieanbietern und Anlagenbauern vor allem spezialisierte Dienstleister wie Gebäudereiniger, Sicherheitsdienstleister oder Instandhalter. Dazu kommen in jüngster Zeit auch verstärkt Generalanbieter als Ausgründungen von Großunternehmen wie Siemens, Telekom, Lufthansa, ABB und vielen anderen. Vor allem durch die zuletzt genannte Anbietergruppe von integrierten Facility Management Paketen geraten Handwerksbetriebe in ihren angestammten Marktsegmenten unter Druck.

Bei genauerer Betrachtung der Markttendenzen ergeben sich unserer Erfahrung nach aber gerade für das Handwerk auch neue Chancen durch den Trend zum Facility Management. Diese Chancen gründen sich nicht zuletzt auch auf die traditionellen Stärken des Handwerks, wie Reaktionsgeschwindigkeit, Flexibilität und Kreativität sowie die Nähe zum Kunden. Durch intelligente neue Dienstleistungen kann das Handwerk sein bestehendes Angebotspektrum zu umfassenden Leistungspaketen ergänzen und durch die Bündelung in Kooperationen die zunehmende Kundenforderung nach integrierten Systemlösungen bedienen. Dabei geht es zunächst noch nicht um all-inclusive Facility Management Pakete, denn das Volumen der vergebenen Teilleistungen überwiegt das der alle Leistungen umfassenden Komplettaufträge noch fast um das Doppelte – selbst in den USA, wo die Entwicklungen zum Facility Management unserem Stand um Jahre voraus sind. Doch auch für die Teilvergaben (z.B. der gesamten technischen Wartung) gilt der eindeutige Trend zur umfassenden Systemlösung, die oft nur noch durch kooperative Bündelung verschiedener Kompetenzen und Dienstleistungen erbracht werden kann. Ein weiterer, besonders für das Elektrohandwerk wichtiger Trend, der sich bereits

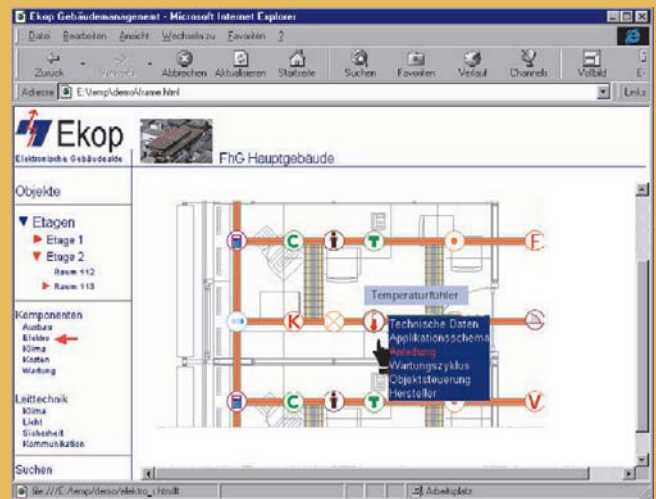
in den USA abzeichnet, ist das starke Wachstum auf dem Sektor der Haus- und Gebäudeautomation. Dies bietet ebenfalls eine besondere Chance für das Elektrohandwerk als Schlüsselgewerk für Gebäudetechnik, da aus Sicht der Kunden eine umfassende Technikkompetenz die wichtigste Qualifikation bei der Auswahl eines Gebäudemanagement-Dienstleisters ist.

Der FM-Markt und seine Aufteilung

Über die tatsächliche Größe des Marktes für Facility Management (FM) sind die verschiedensten Prognosen im Umlauf. Wir halten eine Größenordnung von ca. 100 Mrd. DM für eine recht realistische Schätzung der jährlichen Aufwendungen für die Bewirtschaftung des deutschen Gebäudebestandes über die nächsten Jahre. Dabei müsste genaugenommen eigentlich nur von dem Markt für Gebäudemanagement (GM) gesprochen werden, da der Begriff des Facility Managements die Planungs- und Errichtungsphase sowie den Abriss von Gebäuden mit einschließt. In der Praxis werden diese beiden Begriffe heute aber oft synonym verwendet und beziehen sich dann in der Regel nur auf die Nutzungsphase der Immobilien. Der gesamte Markt teilt sich dabei auf in technisches GM, Infrastrukturelle Dienst-



③ Die Benutzeroberfläche für die Terminverwaltung im geschützten Bereich des Ekop-Net. Am unteren Bildrand erkennt man die Vielfalt der weiteren Funktionen des Ekop-Net.



④ So könnte eine Detailsicht eines Installationsplanes in der Ekop-Gebäudeakte aussehen.

leistungen und Kaufmännisches GM. Für das Handwerk sowie kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind dabei vor allem die Bereiche des Technischen GM und der Infrastrukturellen Dienstleistungen interessant. Zusammen machen diese etwa 75% des Marktes aus wobei die Infrastrukturellen Dienstleistungen leicht überwiegen.

Eine weitere wichtige Größe ist der Anteil der Gebäudemanagement Leistungen, der von den Eignern bzw. Nutzern von Gebäuden intern selber erbracht wird. Dieser liegt für den Gesamtmarkt in Deutschland noch bei deutlich über 50%, in den USA bei knapp 40%. Betrachtet man nur das Technische GM sieht es schon wesentlich besser aus: hier sind rund zwei Drittel aller Arbeiten extern vergeben. Gerade im Technischen GM kommen dazu noch die laufenden Neu- und Ersatzinvestitionen bei der

Gebäudetechnik, die ebenfalls mit Installations- und Sanierungsdienstleistungen in erheblichem Umfang verbunden sind. Die genannten Zahlen stammen aus Untersuchungen des Institutes für Angewandte Innovationsforschung und der Helbling Management Consulting.

Nach Recherchen der GEFMA sind gewerbliche Kunden (Industrie) derzeit noch die treibende Kraft bei der Vergabe von FM-Aufträgen. Das größte Potential der nahen Zukunft liegt allerdings bei öffentlichen Auftraggebern, und hier vor allem auf kommunaler Ebene. Auch das ist eher ein Plus aus Sicht des Handwerks mit seiner starken Präsenz vor Ort. Zusätzlich ist anzumerken, dass natürlich auch immer die anvisierte Objektgröße entscheidend ist – dabei können die Megaobjekte nicht Zielgrößen des Handwerks sein. So wird das Berliner Handwerk sicher nicht einen Auf-

trag für die Bundesliegenschaften oder den Potsdamer Platz durchführen können. Für das Handwerk sind eher die zahlreichen mittelgroßen bis großen Liegenschaften interessant, bei Verwaltungsgebäuden also z.B. eine Größenordnung von wenigen 1000 qm bis einige 100.000 qm.

Die Unterstützung durch Ekop

Das Projekt Ekop – Kooperationen für das Elektrohandwerk – ist ein Bestandteil der gemeinsamen Media-Offensive des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg und der Deutschen Telekom AG und wird bis Mitte 2000 abgeschlossen sein. Unser Ansatz war es, mit dem Pilotprojekt Ekop Hilfestellungen für das (Elektro)Handwerk zu entwickeln, um einerseits erfolgreich Kooperationen aufzubauen und andererseits die Hürden des Facility Management Mark-

Spezialist fährt zur Baustelle

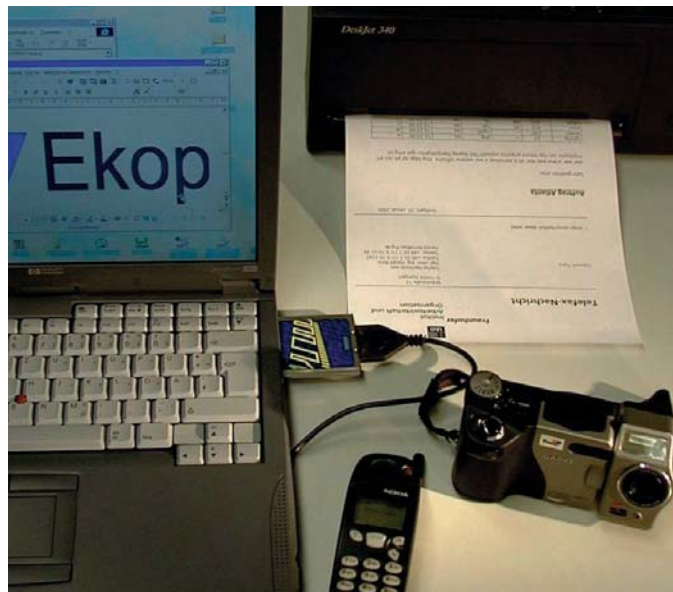
Arbeitszeiten vor Ort	2 x 1/2 h á 80 DM	80,00 DM
Anfahrts- und Abfahrtszeit Spezialist	2 x 3/4 h á 80 DM	120,00 DM
Kilometergeld	2 x 22 km á 55 Pf	24,20 DM
Kosten insgesamt		224,20 DM

Problemlösung durch Bildübertragung

Arbeitszeiten für Gespräch	2 x 1/2 h á 80 DM	80,00 DM
Bild Aufnehmen und Versenden (2 Stück)	2 x 5 min á 80 DM	13,30 DM
Telekommunikationskosten	40 min á 89 Pf	35,60 DM
Kosten insgesamt		128,90 DM

Ersparnis pro Anwendung 96,30 DM

Investitionskosten 3 000 ... 5 000 DM



❶ Bei den angenommenen Entfernungen und Fahrzeiten hat sich eine einfache Ausrüstung bereits nach 35 Einsätzen mehr als bezahlt gemacht; bei längeren Fahrzeiten natürlich bereits deutlich früher. Außerdem kann die Ausrüstung auch für andere Aufgaben verwendet werden.

❷ die Komponenten für die mobile Bildübertragung. In einem Koffer zusammen gepackt mit einer gemeinsamen Ladestation wird die Handhabung besonders nutzerfreundlich.

tes zu meistern. Es entstehen einerseits Bausteine, die auf das strategisch-organisatorische Vorgehen zielen und andererseits Bausteine zur technologisch-organisatorischen Unterstützung. Sie sind im Ekop Referenzmodell (Bild ❶) zu einer Einheit zusammen gefasst. Einige dieser Bausteine stellen wir hier erstmals vor.

Die Strategische Geschäftsfeldentwicklung – Positionierung im FM-Markt

Die Strategische Geschäftsfeldentwicklung ist ein Schulungskonzept für eine Reihe aufeinander aufbauender Workshops mit unterschiedlichen Beteiligten eines Handwerksunternehmens bzw. einer Handwerkskooperation. Ziel ist es dabei, die eigene aktuelle Position zu bestimmen und strategische Optionen für eine Ausweitung des Angebotes in Richtung Facility Management zu erarbeiten. Die Identifizierung konkreter Maßnahmen aus einem Bündel verschiedener Handlungsoptionen schließt diesen Prozess ab. Erreicht wird das durch den Einsatz verschiedener Werkzeuge, wie z.B. einer eingehenden Kunden-, Wettbewerber- und Kompetenzanalyse. Dazu findet zunächst eine Selbsteinschätzung der Betriebe hinsichtlich ihrer derzeitigen und ihrer gewünschten Einzelaktivitäten in den verschiedenen FM-Bereichen statt. Dies geschieht z.B. auf einem Poster entlang eines speziell für das Handwerk entwickelten Leistungskataloges für Facility Management Leistungen. Ein Beispiel dafür ist in Abbildung ❷ dargestellt.

Phase erfordert ihre speziellen Unterstützungsangebote. Die Initiierungsphase schließt dabei an die Strategische Geschäftsfeldentwicklung an. Hier werden die Fragen nach den benötigten Partnern und ihren Kompetenzen beantwortet und zu einem Gesamtkonzept integriert. Außerdem werden von ihrer Betriebsstruktur her zusammen passende Unternehmen gesucht. In dieser und der folgenden Phase ist häufig die Moderation durch geschulte externe Begleiter sehr hilfreich. Im Rahmen des Projektes Ekop konnten hierzu wertvolle Erfahrungen gesammelt und zahlreiche kritische Punkte identifiziert werden die dabei beachtet werden sollten.

Ein zentrales Element der Konstituierungsphase ist das Erarbeiten von Kooperationsvereinbarungen und die Entscheidung für eine Rechtsform, z.B. eine GmbH oder AG. Hier bieten auch erste Praxisbeispiele aus dem Handwerk interessante Orientierungspunkte, wie z.B. die „Hamburger Facility-Management AG“, die „Hand in Hand GmbH“ oder „Hol Harry“ als Beispiele für franchiseartige Konzepte. Ein Kooperationsvertrag sollte dabei Vereinbarungen über sämtliche Aspekte der Zusammenarbeit in der Kooperation abbilden, wie Organisation, Kompetenzen, Aufgabenfelder, Leistungserbringung, wirtschaftliche Rahmenbedingungen und rechtliche Fragestellungen. Besonders wichtig für die Betriebsphase ist ein gutes Projektmanagement. Um im Hinblick auf die Anforderungen des neuen Geschäftsfeldes und die neuen Herausforderungen für das Handwerk solch ein Projektmanagement bzw. eine Koordination zu ermöglichen, ist der Einsatz moderner Telekooperationstechnologien unerlässlich.

hin darstellt, z.B. mit Leistungsprofilen oder interaktiven Kontaktmöglichkeiten. Zum anderen bietet das Ekop-Net in Form eines Intranets, also innerhalb eines durch ein Passwort geschützten, geschlossenen Bereiches, alle notwendigen Funktionen für ein erfolgreiches Kooperationsmanagement der Partner untereinander, wie z.B. gemeinsame Terminkoordination, Schwarze Bretter für eingehende Ausschreibungen, einen Informations- und Servicepool rund um das Thema Facility Management oder erweiterte E-Mail-Funktionen mit speziellen Verteilern. Die entsprechenden Server für die Datenhaltung können durch Kooperationsmitglieder selbst betrieben werden, oder die gesamte Funktionalität kann von einem Anbieter für Teleservices als komplette Dienstleistung bezogen werden. Dadurch müssen die Unternehmen selbst kein entsprechendes Spezial-Know-how für die Serververwaltung vorhalten. Bild ❸ zeigt als Screen-Shot die Terminverwaltung aus unserem Ekop-Net-Demonstrator.

Ekop Gebäudeakte – elektronisches Archiv für alle Gebäudedaten

Die Ekop Gebäudeakte ist ein Modell für ein webbasiertes Zugangs- und Informationssystem für alle für das FM relevanten Gebäudedaten, wie z.B. Grundrisse, Installationspläne, Inventarlisten oder aktuelle Wartungsdaten. Ziel dieser Entwicklung ist es, alle Daten nur einmal und dadurch stets konsistent und aktuell vorhalten zu müssen. Gleichzeitig können aber all die verschiedenen Beteiligten, wie die Firmen der verschiedenen Gewerke, die Nutzer und die Verwaltung, unter einer einheitlichen Oberfläche auf alle benötigten Daten zugreifen. Die Herausforderung besteht darin, die Vielfalt der vorhandenen Datentypen einzubinden. Auch hier sind natürlich entsprechend unterschiedliche Zugriffsberechtigungen notwendig; und wie das Ekop-

Wie bilde ich eine Kooperation? – das Beratungskonzept zum Kooperationsmanagement

Für den Aufbau von Kooperationen empfehlen wir ein Phasenkonzept mit einer Initiierungsphase, einer Konstituierungsphase und der eigentlichen Betriebsphase. Jede

Ekop-Net – Die Technologieplattform für Kooperationen

Das Ekop-Net ist eine Internet-basierte Kooperationsplattform, die zum einen im Sinne des Marketing den Verbund nach außen

Net kann auch die Gebäudeakte entweder als Anwendung auf einem eigenen Server innerhalb des Verbundes existieren, oder als Teleservice komplett als Dienstleistung bezogen werden. Bild 4 zeigt den Screen-Shot einer Detailansicht der Installation eines Raumes.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – durch mobile Bildübertragung Spezialisten-Know-how vor Ort

Eine nicht nur im Rahmen von FM-Dienstleistungen oft anzutreffende Praxissituation ist, dass für ein Spezialproblem, das erst am Einsatzort deutlich wird, gerade nicht der benötigte Spezialist vor Ort ist. Hier können nach unserer Erfahrung durch mobile Bildübertragung oft zusätzliche Fahrten eingespart werden oder umständliche Telefonrücksprachen, die auch nicht immer zum gewünschten Erfolg führen. Anhand eines konkreten Bildes des Problems kann der Spezialist z.B. aus der Zentrale seinem Kollegen vor Ort oft die entscheidenden Hinweise zur Lösung geben. Eine Digitalkamera, ein Notebook mit GSM-Modem oder Handy ermöglichen eine Bildübertragung mit vertretbarem Aufwand. In Abbildung 5 haben wir die Kosten im Verhältnis zur klassischen Situation einander gegenüber gestellt. Diese Ausrüstung kann aber nicht nur zur Bildübertragung verwendet werden, sondern es können z.B. auch neue Auftragsdaten an mobile Einsatztechniker übermittelt werden, die Techniker haben Zugriff auf umfangreiche technische Dokumentationen in der Zentrale ohne stets alle Unterlagen mitführen zu müssen oder sie können im Störfall remote auf die Gebäudeautomationstechnik des von ihnen betreuten Objektes zugreifen, ohne lange und oftmals überflüssige Anfahrten in Kauf nehmen zu müssen. Dies ist besonders während der Wochenend- und Nachtschichten ein enormer Vorteil auch in Bezug auf Kosten und Servicequalität.

Kooperative Dienstleistungen als Schlüssel zum Erfolg

Unsere Projekterkenntnisse haben gezeigt, dass gerade durch kooperative Dienstleistungen ein beträchtliches Potential des FM-Marktes für das Handwerk zu erschließen ist. Den vorhandenen traditionellen Rückstand des Handwerks an praktischer Kooperationserfahrung wollen wir mit den dargestellten Ansätzen überwinden helfen. Die beste Bestätigung für diese Einschätzung kommt gerade von einem der neuen Anbieter integrierter Facility Management Komplettlösungen selbst, der nur solange für sich selbst gute Marktchancen sieht, wie er ein eigenständiges, kooperativ agierendes Handwerk mit seiner Flexibilität und Nähe zum Kunden nicht zu fürchten braucht. Denn in einem erfolgreichen, offensiven und kooperativen Auftreten des Handwerks liegt natürlich das größte Bedrohungspotential für die Generalunternehmer. Je schneller es dem Handwerk gelingt, hier mit den entsprechenden Angeboten an den Markt zu gehen, desto eher lässt sich die gerade für die bundesdeutsche Wirtschaft arbeitsmarktpolitisch so bedeutende Stellung des Handwerks auch für die Zukunft sicher stellen. ■