

Facility Management – Optimierte Bewirtschaftung von Gebäuden

In den letzten Jahren wurde sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich mit der Reform des Managements von Gebäuden und Liegenschaften (Facility Management) begonnen. Auch viele österreichische Städte und Gemeinden haben sich intensiv mit dem Thema beschäftigt und ein Facility Management eingerichtet. Die Ursache liegt vor allem darin, dass insbesondere unter dem Druck der immer knapper werdenden Finanzmittel in der Gebäudebewirtschaftung erhebliche Einsparungspotenziale erschlossen werden können. Gleichzeitig stehen viele Städte und Gemeinde erst am Beginn des Themas und beschäftigen sich mit den Grundlagen.

Alexander Maimer, KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

In den meisten Städten und Gemeinden stellen die Gebäudeunterhaltungskosten neben den Personalkosten das größte Ausgabenvolumen in den öffentlichen Haushalten dar. Wie deutsche Studien gezeigt haben, können durch eine verbesserte Bewirtschaftung bis zu 20 Prozent der Kosten eingespart werden.

Gemäß einer Definition in der EN 1522-1 wird Facility Management (FM) als die Integration von Prozessen einer Organisation (zur Erbringung der vereinbarten Leistung), welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten einer Organisation dienen, verstanden. Wesentlich bei dieser Definition ist der ganzheitliche Ansatz des Facility Managements, der viele Aufgaben integriert. Im öffentlichen Sektor sind durch ein optimiertes Facility Management folgende Zielsetzungen relevant: einerseits das Immobilienvermögen der Gemeinde zu sichern und andererseits die Wirtschaftlichkeit der Nutzung dieser Immobilien für die Leistungserbringung der Verwaltung zu optimieren.

Ausgangssituation und Grundlagen

Als zentrale Defizite und Anknüpfungspunkte für FM konnten insbesondere die folgenden Bereiche identifiziert werden:

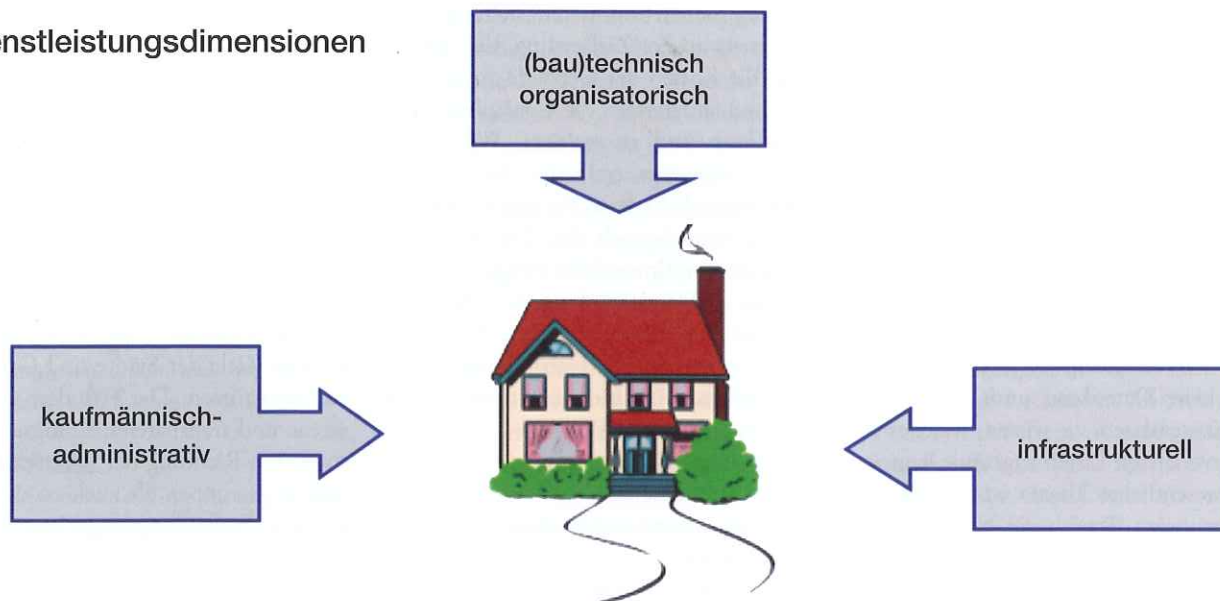
Ein bisschen verantwortlich

Entsprechend traditionell arbeitsteiliger Organisationskonzepte sind in einer Verwaltung meist viele Stellen mit (Teil-)Aufgaben eines FM beschäftigt. In der Verwaltungspraxis hat sich gezeigt, dass bis zu 16 Stellen (Teil-)Aufgaben des FM wahrnehmen. Aus der Sicht des Eigentümers bleibt die Letztverantwortung für den Gebäude- und Liegenschaftsbestand unklar – jeder ist ein bisschen verantwortlich. Auch aus Sicht der NutzerInnen ist die Situation unbefriedigend, da eindeutige AnsprechpartnerInnen fehlen und abhängig von der Problemsituation verschiedene Zuständigkeiten zu beachten sind. Bei auftretenden Problemen ist die Problemlösung selbst zu koordinieren.

Lebenslange Betrachtung

Eine immer wieder geäußerte Kritik richtet sich auf die stark segmentierte Betrachtung

Dienstleistungsdimensionen



tung von Gebäuden und Liegenschaften und das Fehlen einer längerfristigen Perspektive, die den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie (von der Planung über die Errichtung und Nutzung bis hin zum Verkauf/Abriss) berücksichtigt. Auch werden das Service um Gebäude- und Liegenschaften und die damit korrespondierenden Prozesse noch zu sehr funktional (bauliche Fragen – Bauamt, Rechnungen – Finanzabteilung) sowie zu wenig aus Kundensicht betrachtet.

Fehlende Instrumente

Die angesprochenen Defizite werden noch durch das Fehlen von Instrumenten einer wirtschaftlichen Steuerung im Bereich Gebäude und Liegenschaften verschärft. Klarheit über die Zielsetzung des Einsatzes von Gebäuden und Immobilien, aktuelles Wissen über den Bestand und wesentliche Entwicklungen sowie ein Rechnungswesen, das Kostenwahrheit und -transparenz möglich macht, sind in der Praxis nicht gegeben.

Reformansätze

Auf Basis der dargestellten Ausgangssituation ergeben sich die nachfolgenden Reformansätze für die Neugestaltung des Gebäude- und Liegenschaftswesens:

- Die Betreuung der Gebäude und ihrer NutzerInnen sollte aus einer Hand angeboten werden.
- Es sind klare Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnisse zu schaffen.
- Die Organisation ist sowohl auf die Bedarfe des Eigentümers als auch auf die Bedarfe der NutzerInnen auszurichten.
- Das Facility Management sollte den gesamten Lebenszyklus des Gebäudes (von der Planung bis zum Abriss) berücksichtigen.
- Die Verbesserung der Servicequalität und der Wirtschaftlichkeit sollte im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Eine ganzheitliche Betrachtung des Facility-Managements umfasst die folgenden Dienstleistungsdimensionen:

Der **kaufmännisch-administrative** Bereich umfasst die Budgetierung, den An- und Verkauf sowie die Vermietung von Liegenschaften, die Vermögensfinanzierung und -kontrolle, die Objektverwaltung (Miet- und Nebenkostenabrech-

Einsparungspotenziale	durch ...	Realisierungsgrad
technische	Einsatz von Energiesparmaßnahmen: wie z.B. Wärmedämmung, Energiemanagement, Energiecontraction (Potenziale von zumindest 10% der Gebäudenkosten)	wird in den Städten und Gemeinden bereits in hohem Maß realisiert
organisatorische	Bündelung der Facility-Management-Aktivitäten: wie etwa Zusammenführen der Datenwartung, Einkauf usw. (Potenziale von bis zu 10% der Gebäudenkosten)	nur in einzelnen Städten realisiert bzw. mit der Realisierung begonnen
optimierte Gebäudenutzung	optimierte Raumnutzung (Leerstände, Fehlnutzung), Reduktion der Anmietungen, aktive Vermietung von eigenen Liegenschaften (Potenziale von bis zu 10% der Gebäudenkosten)	nur in einzelnen Städten realisiert bzw. mit der Realisierung begonnen

nung) sowie die Betreuung der Objektdatebank.

Der **bautechnisch-organisatorische** Bereich umfasst die Gebäudeinspektion, die Instandhaltung und Reparatur von Gebäuden, die Reinigung, die Bewachung, den Winterdienst, die Grünflächenpflege, die Betreuung von Neu- und Erweiterungsbauten, die Raumverwaltung (Bedarfsplanung, Vermittlung, etc.) und den Hausmeisterservice.

Der **infrastrukturelle** Bereich umfasst die Bereitstellung und Wartung von Informations- und Kommunikationsnetzen, das Energiemanagement, die Ver- und Entsorgung sowie die Haustechnik.

Aufbau eines FM-Systems

Der erste Schritt ist das Ermitteln der bisherigen Zuständigkeiten: wer ist für welche Aufgabe im Gebäude und im Immobilienbereich zuständig. Der zweite Schritt ist das Erfassen von zentralen Gebäudedaten. Hier sind insbesondere Grunddaten, Daten über die Gebäudenutzung, Kostendaten, Daten über den Energieverbrauch und Daten über den Gebäudezustand zu

berücksichtigen. Der dritte Schritt ist die Analyse zentraler Gebäude- und Liegenschaftsprozesse. Hier sind insbesondere nutzerbezogene Prozesse zu berücksichtigen. Auf Basis dieser grundlegenden Arbeiten sollte in einem vierten Schritt eine Strategie für den Gebäude- und Liegenschaftsbereich festgelegt werden. Diese Strategie sollte sich insbesondere der künftigen Ausgestaltung des Gebäude- und Liegenschaftsbereichs, aber auch der Entwicklung einzelner Gebäude bzw. Gebäudetypen widmen. In einem weiteren Schritt sollte die passende Organisations- und Rechtsform festgelegt werden und in einem abschließenden Schritt das künftige Steuerungssystem entwickelt werden. ■

Fazit und Ausblick

Facility Management ist ein großes Thema, weil die finanzielle Situation der Städte und Gemeinden angespannt ist und der Bereich der Bewirtschaftung von Gebäuden Potenziale bietet. Potenziale werden in den folgenden Bereichen bereits intensiv bzw. schon teilweise genutzt: