



# Facility Services Management braucht Trendsetter

Interview mit Paul Stadlöder, Geschäftsführer der FMC Facility Management Consulting GmbH aus München, zu Trends und Entwicklungen im Facility Management.

**Als Experte für Ausschreibungen und Organisationsberater im Facility Management sind Sie immer am Puls des Geschehens. Worauf kommt es an?**

*Paul Stadlöder:* Mit unserem Ansatz

prüfen wir, welche Unterstützung eine Organisation im Facility Management braucht, um in ihrem Business erfolgreich zu sein. Wenn es darum geht, eine Kommunikationsimmobilie wie die BMW Welt zu bewirtschaften, dann

ergibt sich daraus ein völlig anderes Leistungsprofil, als wenn es um ein Verwaltungsgebäude der Versicherungswirtschaft oder einen industriellen Produktionsstandort geht. Deshalb definieren wir gemeinsam mit

dem Kunden die Ziele, an denen sich die Prozesse ausrichten. Im nächsten Schritt werden die Facility Services bis ins Detail festgelegt. Bei der Erstellung der Leistungsverzeichnisse legen wir größten Wert darauf, beim Auftragnehmer in der Kalkulation möglichst wenig Aufwand zu provozieren. Je weniger Zeit damit vergeudet wird, Zahlen in Tabellen einzutragen, umso mehr bleibt, um konzeptionell und innovativ zu arbeiten – wir wollen vom Dienstleister „Brain“ sehen.

### **Welche Trends sehen Sie im Facility Management?**

*Paul Stadlöder:* In jedem Fall den Trend hin zu einem einheitlichen Begriffsverständnis. Auftraggeber, Berater und professionelle Dienstleister im Facility Management sprechen verstärkt mit einer Sprache. Die Player in der FM-Branche tun deshalb gut daran, sich an die in der Norm DIN EN 15 221-1 festgelegte Terminologie zu halten. Als Leiter der Arbeitsgruppe für Begriffe und Definitionen habe ich mich für die Standardisierung eingesetzt. So wird unterschieden zwischen dem Facility Management, das eine Organisation braucht, um seine Primärprozesse auszuführen, und den Facility Services auf der operativen Ebene. Halten sich alle an diese Begrifflichkeiten, kommt es zu weniger Missverständnissen.

### **Ändert sich das Ausschreibungsverhalten?**

*Paul Stadlöder:* In der Vergabe wird vermehrt über längere Auftragszyklen nachgedacht, weil Ausschreibungen,

Beraterinsatz und Dienstleisterwechsel Zeit und Geld kosten. Ein ganz klarer Trend ist und bleibt die Vergabe nach Preis. Selbst wenn ein Dienstleister mit seinem Angebot offensichtlich unwirtschaftlich arbeitet, darf er sich einen Auftrag kaufen. Nur Spendenquittungen werden nicht ausgestellt.

### **Sehen Sie einen Trend hin zur Globalisierung von Facility-Services-Verträgen?**

*Paul Stadlöder:* Das hängt stark von der Entwicklung der Unternehmen auf Auftraggeberseite ab. Wenn es keine zentral gesteuerte, globale Verantwortung für die Wahrnehmung, Organisation und Budgetierung gibt, entsteht kein länderübergreifender Facility-Services-Ansatz. Die Credit Suisse hat kürzlich eine Vergabe global durchgeführt. Dadurch entstehen Synergien. Das internationale Paket hat allerdings ein Servicebroker erhalten, der keine eigenen Leistungen ausführt, diese jedoch für den Auftraggeber organisiert. Aber wir müssen auch sehen, dass in Ländern wie beispielsweise China, Indien und Brasilien noch kaum FS-Anbieter mit qualifiziertem Personal am Markt agieren. Globale Vergaben sind also längst nicht die Regel, entwickeln sich aber sukzessive.

### **Aktuell – wer sind die Treiber in der FSM-Branche?**

*Paul Stadlöder:* Die Impulse kommen ganz klar von den Auftraggebern. Das liegt zu einem guten Teil daran, dass Dienstleister nur das verkaufen können, was nachgefragt wird. Zu-

dem beobachten wir am Markt eine starke Konsolidierung. Oft sind Player so stark von ihren Finanzdienstleistern und Kreditlinien abhängig, dass die Banken mittlerweile im FSM die Richtung im Business Development vorgeben. Das ist hinsichtlich Innovationskraft und -fähigkeit der Branche keine gute Entwicklung. Etablierte Wirtschaftszweige reinvestieren einen signifikanten Teil des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Bei FSM-Unternehmen sind solche Abteilungen meist schlicht nicht existent. Mächtig sind Kalkulation und Controlling. Das führt in vielen Bereichen zu Stagnation, Entwicklungsimpulse kommen so nicht zustande.

### **Sie fordern trotz des wachsenden Preisdrucks von Dienstleistern qualifiziertes, zertifiziertes und damit besser bezahltes Personal im Objekt. Wie passt das zusammen?**

*Paul Stadlöder:* Das ist nur scheinbar ein Widerspruch. Kompetente Mitarbeiter, die an den entscheidenden Stellen eingesetzt werden, sorgen bei den immer komplexer werdenden Facility Services für weniger Reibungsverlust. Es kommt zu weniger Missverständnissen und einer geringeren Fehlerquote: Zertifiziertes Personal muss viele Prozesse nicht erst erlernen. Das spart Zeit und Geld. Wechselprozesse und Lernkurven werden vom kompetenten Kunden nicht mehr bezahlt.

### **Was fordern die Auftraggeber von einem innovativen FSM-Anbieter?**



Den Kunden schon in der Planungsphase unterstützen und gemeinsam Ziele definieren, an denen sich die Prozesse im Facility Management ausrichten.

*Paul Stadlöder:* Größtmögliche Fehlerfreiheit bei der Leistungsausführung. In der Ausschreibung ist es natürlich schwierig, die Kompetenz des künftigen Partners einzuschätzen. Deshalb sind Referenzen und schlüssige Konzepte im Vorfeld der Vergabe wichtig. Auch nach jahrzehntelanger Berufserfahrung ist es für mich immer wieder spannend, wenn der Dienstleister am ersten Tag die Arbeit im Objekt aufnimmt. Es ergeben sich teilweise kuriose Situationen bei den Auftragnehmern: Mitarbeiter, die man nicht kennt, werden mit Aufgaben betraut, die sie noch nie ausgeführt haben, und sie können niemanden fragen, wie es geht. Da zeigt sich sofort, welches Know-how, welcher Organisationsgrad und welche Professionalität gegeben sind. Gewünscht ist ganz klar ein hohes Leistungsniveau ab Beginn der Implementierungsphase. Wir empfehlen die Startphase über starke Objektmanager abzusichern und besonders in der Implementierung erfah-

rene Dienstleistungssteuerer mit guten Objektkenntnissen als Unterstützung auf Auftraggeberseite einzusetzen.

**Welche Entwicklung wünschen Sie sich?**

*Paul Stadlöder:* Was mir in der FM-Branche fehlt, sind Trendsetter und Impulsgeber. Es hat sich mittlerweile eine Form der saturierten Zufriedenheit eingestellt. In der deutschen Branche findet sich kaum ein Unternehmen, das sich offensiv als Innovationstreiber positioniert und die Themen vernetzte Facilitys sowie digitale Services voranbringt. Hier wird zumindest in Deutschland möglicherweise ein Megatrend verschlafen. Selbst in laufenden Projekten liefern Dienstleister im kontinuierlichen Verbesserungsprozess oft nur zaghaft Impulse. In vielen Fällen werden einzelne Dienstleistungspakete gewissenhaft und professionell erbracht. Verschiedene Teams, die in das Projekt eingebunden sind, tauschen sich

aber nicht aus. Meist fehlt dafür schon die Technik wie ein Intranet, Funk oder eine innovative App. So entstehen in einem Objekt suboptimale „Insellösungen“. Das kann es nicht sein. Daran sollte die gesamte FM-Branche arbeiten. Darüber hinaus wünsche ich mir ein Bekenntnis zur Ausbildung und Qualifizierung. Etablierte Branchen haben anerkannte Berufsbilder entwickelt, die eine hohe Anziehungskraft und Identifizierung mit dem Beruf erzeugen. Im Facility Management liegt noch ein weiter Weg vor uns. Nehmen Sie nur den Service: Betreiben von technischen Anlagen. Hier gibt es keine Ausbildung, keinen Führerschein. Jeder, der sich dazu berufen fühlt, darf sich versuchen, obwohl die Gebäudetechnik immer komplexer und der Anspruch des optimierten Energieeinsatzes seit Jahren propagiert wird.



Der Einsatz von zertifiziertem Personal spart Zeit und Geld.

Fotos: Piepenbrock Unternehmensgruppe.