

Strategisches Gebäudemanagement: Aufgaben und Kosten planen und steuern

Prof. Dr. rer. pol. Michael Bosch
Hamburger Fern-Hochschule



1. Einführung

Probleme:

- § Mangelndes Kostenbewusstsein
- § Keine Lern- und Erfahrungskurveneffekte
- § Erhebliche Betreiberrisiken

Grundvoraussetzung für Verbesserungen:

Trennung von Kerngeschäft und indirekten Leistungsbereichen sowie Einführung eines State-of-the-Art Facility Managements

2. Strategische Ziele

Globalziele:

- § Realisierung des geforderten Qualitätsniveaus
- § Kostenoptimierung
- § Gewährleistung eines rechtssicheren Gebäude- und Standortbetriebs

a) Qualität

- § Schaffung bestmöglicher Bedingungen für das Kerngeschäft
- § Zufriedenheit interner/externer Kunden
- § Funktions- und Werterhalt

b) Kostenoptimierung

- § Realisierung eines best. Qualitätsniveaus zu günstigsten Kosten
- § Voraussetzung: Kostentransparenz

c) Betreiberverantwortung

§ Bündel von Vorschriften im Zusammenhang mit Gebäudebetrieb

§ Betreiberverantwortung umfasst (vgl. GEFMA 190):

- Betreiberpflichten (gesetzlich und freiwillig)
- Risikoübernahme bei Pflichtverletzung
- Rechtsfolgeverantwortung

*à Zivil- und strafrechtliche Rechtsfolgen für
Führungskräfte im Gebäudemanagement*

Führungspflichtverletzungen:

- § Nicht hinreichend definierte Aufbau-/Ablauforganisation
(Organisationsverschulden)
- § Unzureichende Sorgfalt bei Aufgabenübertragung
(Selektionsverschulden)
- § Unzureichende An-/Ein- oder Unterweisung von MA
(Anweisungsverschulden)
- § Keine oder unzureichende Überwachung
(Überwachungsverschulden)

(vgl. GEFMA 190)

3. Organisationsstrukturelle Umsetzung

Grundsätzliche Vorgehensweise:

- § Abbildung der Liegenschaft
- § Ableitung von Aufgaben
- § Übertragung auf Aufgabenträger

Checklisten:

DIN 276 (Kosten im Hochbau) und DIN 277 (Flächen und Rauminhalte)

Kostengruppen der 1. Ebene der DIN 276

Kostengruppe

100 Grundstück

200 Herrichten und Erschließen

300 Bauwerk - Baukonstruktion

400 Bauwerk - Technische Anlagen

500 Außenanlagen

600 Ausstattung und Ku

700 Baunebenkosten

Kostengruppen der 2. Ebene der DIN 276
für Baukonstruktion und technische Anlagen

Kostengruppe

310 Baugrube

320 Gründung

330 Außenwände

340 Innenwände

350 Decken

360 Dächer

370 Baukonstruktive Einbauten

390 Sonstige Baukonstruktionen

Kostengruppe

410 Abwasser, Wasser, Gas

420 Wärmeversorgungsanlagen

430 Lufttechnische Anlagen

440 Starkstromanlagen

450 Fernmeldeanlagen

460 Förderanlagen

470 Nutzungsspezifische Anlagen

480 Gebäudeautomation

490 Sonstige technische Anlagen

Auf Basis der Anlagen-/Flächenaufnahme erfolgt die Ableitung der Betreiberaufgaben, wie etwa:

- § Bedienung
- § Prüfung
- § Wartung/Inspektion
- § Instandsetzung

Dabei werden operative Tätigkeiten (Durchführung) und Führungsaufgaben (Planung, Steuerung und Überwachung) unterschieden.

| Anlagenschlüssel | 26, 27 | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------|
| Tätigkeiten | Status Leistungserbringung | | | Zuständigkeit | Personalschlüssel |
| | offen | fremd | eigen | | |
| Bedienen | | | | | |
| PSÜ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Leiter GM | 001 |
| Durchführung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Hausmeister | 007 |
| Prüfen | | | | | |
| PSÜ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Leiter GM | 001 |
| Durchführung | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sachkundiger | FL |
| Warten / Inspizieren | | | | | |
| PSÜ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Leiter GM | 001 |
| Durchführung | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Fremdleister | FL |
| Instandsetzen | | | | | |
| PSÜ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | N.N. | N.N. |
| Durchführung | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Fremdleister | FL |

Tabelle: Ist-Aufnahme und Zuordnung von Verantwortlichkeiten

4. Prozessanalyse und -optimierung

Nach Schaffung der aufbauorganisatorischen Voraussetzungen erfolgt kontinuierliche Prozessoptimierung durch Methoden wie:

- § Qualitätsmanagement
- § Balanced Scorecard

a) Qualitätsmanagement

§ Fokus wird auf qualitätsrelevante Aspekte gerichtet

§ Geschäftsprozesse werden

- analysiert
- dokumentiert
- kontinuierlich verbessert

Durch Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 kann zudem eine verbesserte Außenwirkung erzielt werden.

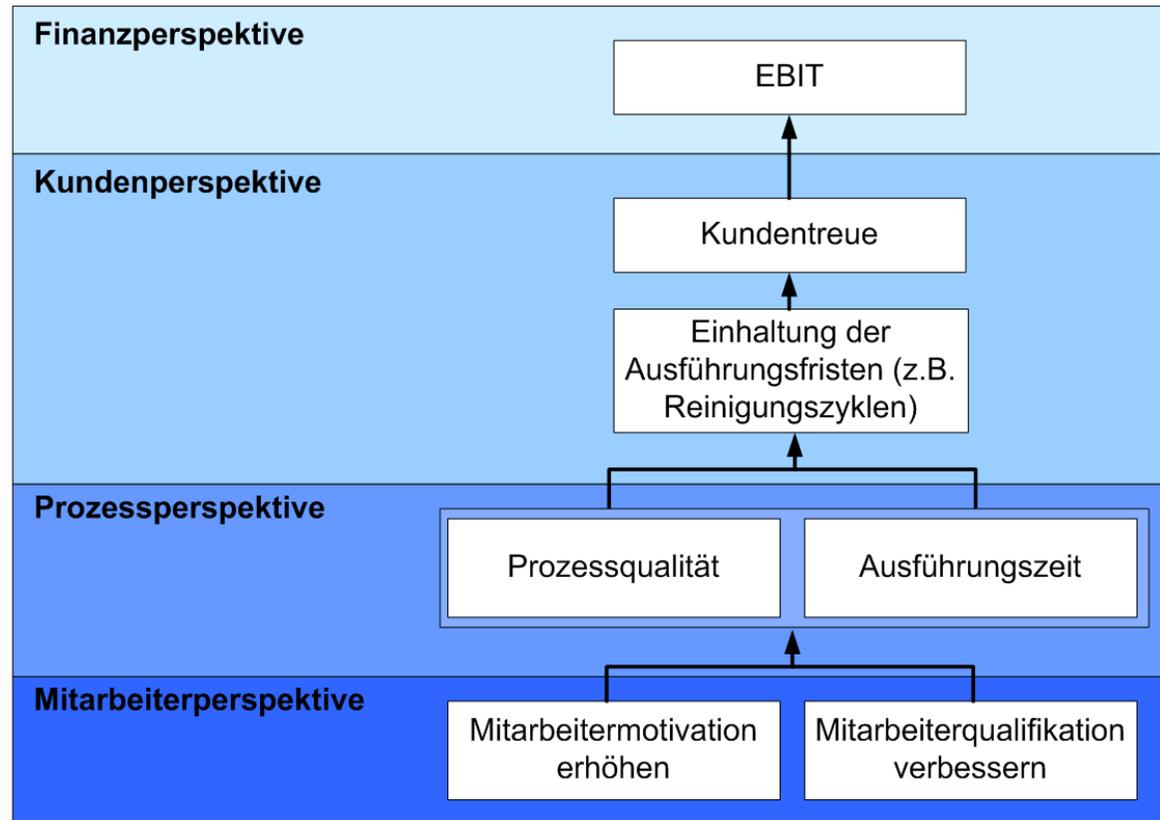
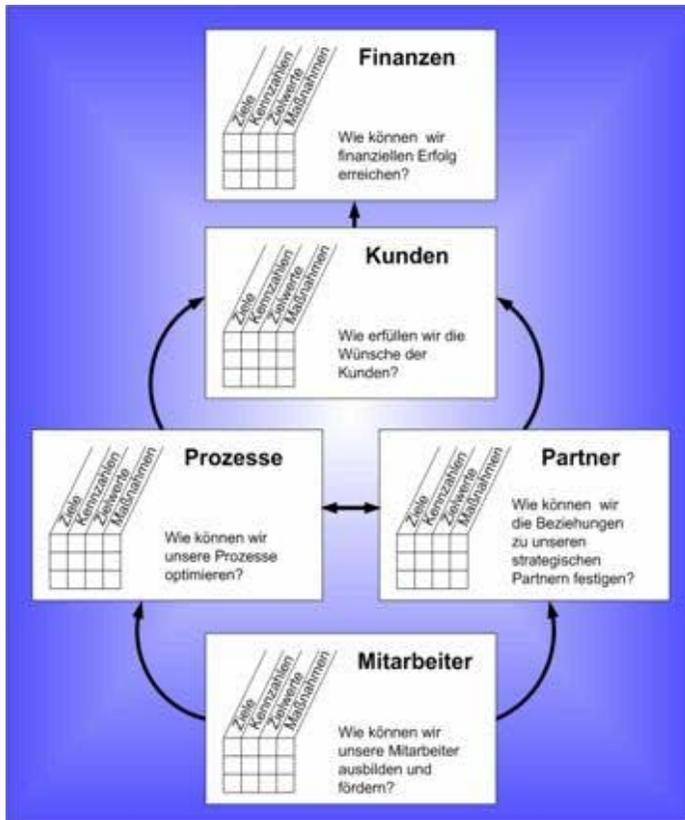
b) Balanced Scorecard (BSC)

§ Managementsystem mit finanziellen *und qualitativen* Zielen

§ Frühindikatoren erlauben rechtzeitiges Gegensteuern

§ FM-Organisation wird aus vier Perspektiven betrachtet:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Mitarbeiter (bzw. Lernen und Entwicklung)



5. Zusammenfassung und Ausblick

Einführung eines State-of-the-Art Facility Managements erfordert die folgenden Schritte:

- § Trennung zwischen Primär- und Sekundärprozessen
- § Aufbauorganisatorische Strukturierung des FM-Bereichs
- § Ablauforganisatorische Optimierung des FM-Bereichs

Erfassungs- und Nachhalteaufwand kann durch Leitechnik und integrierte CAFM-Systeme abgemildert werden