

Schwerpunkt: Facility Management

Anforderungen im internationalen Gebäudemanagement

Stefan Wolter

Obwohl die Globalisierung vor den hiesigen Facility Managern nicht haltmachen dürfte, beschäftigen sich die Dienstleister bislang kaum mit der Expansion ins Ausland. Vielmehr reiben sie sich im inländischen Verdrängungswettbewerb auf und konzentrieren Kapital und Kapazitäten auf Unternehmenszukaufe. Aus Sicht des Autors bietet gerade in dieser Situation die Internationalisierung eine Option, vom heimischen Markt unabhängiger zu werden. Sein Hinweis: Die dafür nötigen Erfahrungen ließen sich mit überschaubarem Aufwand zunächst in Kooperationen mit ausländischen FM-Unternehmen sammeln. (Red.)

Auf dem deutschen Markt für Facility Management (FM) herrscht ein Verdrängungswettbewerb, der vor allem über den Preis ausgetragen wird. Um sich besser zu positionieren und das „Klumpenrisiko“ des heimischen Marktes zu verringern, expandieren viele Dienstleister schon seit einiger Zeit verstärkt ins europäische Ausland. Doch was ist bei grenzüberschreitenden FM-Dienstleistungen zu beachten? Wer treibt die Internationalisierung voran – die Anbieter oder die Nachfrager? Wo liegen die Vorteile für den Kunden?

Facility Management 2.0 – Trends und Treiber

„The question for companies in all industries and all around the world is not whether to go global but when.“ Dieses Zitat bringt auf den Punkt, worüber Politiker, Ökonomen und Gesellschaftswissenschaftler seit Jahren diskutieren: Die Globalisierung ist ein Fakt, der auch vor der FM-Branche nicht haltmacht. Die Entwicklung in Richtung grenzüberschreitender FM-Dienstleistungen wird jedoch eindeutig von der Nachfragerseite getrieben, wobei folgende Faktoren eine wesentliche Rolle spielen.

Ein Treiber ist eine zunehmende Rückbesinnung internationaler Unternehmen auf ihr Kerngeschäft. Wo noch vor zehn Jahren der Zukauf von neuen Unternehmensbereichen ganz oben auf der Agenda stand, geht der Trend jetzt eindeutig in Richtung Outsourcing. Immer mehr Unternehmen erkennen, welche Bedeutung, intelligente Arbeitsumfelder für die Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter haben – und damit letztlich für den

gesamten Unternehmenserfolg. Sie sind aber selbst nicht in der Lage, ihre Immobilienportfolios länderübergreifend effizient zu betreuen. Daher benötigen sie einen zuverlässigen Partner für Facility Management, sodass sie sich darauf konzentrieren können, was sie am besten können – ihr Kerngeschäft.

Stand in der Vergangenheit das Out-tasking, also die Vergabe von FM-Leistungen ohne Personalübernahme im Vordergrund, so ist jetzt eine verstärkte Nachfrage von Unternehmen nach Outsourcing-Modellen zu verzeichnen. Dabei übernimmt der Dienstleister das gesamte oder einen Großteil des FM-Personals vom Auftraggeber in die eigene Firma. Für den Kunden ist dies in der Regel mit einem Einsparungseffekt von bis zu 20 Prozent verbunden. Die übernommenen Mitarbeiter hingegen profitieren vom Know-how des neuen Unternehmens, dessen Kerngeschäft Facility Management ist.

Neu ist auch, dass es dabei immer seltener um die Vergabe von Einzeldienstleistungen geht, sondern verstärkt Komplettpakete und integrierte Angebote nachgefragt werden, die den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes in Betracht ziehen und optimieren. Auch die Herangehensweise hat sich geändert: Der Auftraggeber bestimmt die gewünschte

Der Autor

Stefan Wolter ist Geschäftsführer der Johnson Controls IFM Industrie GmbH, Global WorkPlace Solutions, Essen.

Servicequalität und der Dienstleister berät, wie diese effizient erzielt werden kann. Dies bedeutet einen Wandel vom reinen Dienstleister zum strategischen Partner. Die Vorteile für den Kunden: garantierte Qualität ohne kaufmännisches Risiko.

Der zweite wichtige Treiber für grenzüberschreitendes Facility Management ist der zunehmende Kostendruck im internationalen Wettbewerb. Er führt dazu, dass große Unternehmen Einkaufsprozesse global aufsetzen, um größere Kostenvorteile zu erzielen und gleichzeitig ein einheitlich hohes Qualitätsniveau der Dienstleistungen in den einzelnen Ländern zu gewährleisten. Facility Management als Outsourcing-Modell grenzübergreifend auszuschreiben, ermöglicht viele Vorteile gegenüber einem länderspezifischen Ansatz – wenn dabei entscheidende Faktoren berücksichtigt werden. Einige davon werden im Folgenden ausgeführt.

Go global – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Der Schritt auf das internationale Parkett ist für viele FM-Dienstleister nicht einfach und beinhaltet einige Herausforderungen, die auf nationaler Ebene nicht gegeben sind. Global aufgestellte Kunden „ticken“ anders als nationale Unternehmen – schon aufgrund ihrer Größe und länderübergreifenden Organisationsstruktur. Als globales Unternehmen mit über 140 000 Mitarbeitern in 125 Ländern, kann Johnson Controls diese Besonderheiten gut nachvollziehen und in den Dienstleistungen entsprechend berücksichtigen. Alleiniger Erfolgsgarant ist dies jedoch nicht, da internationales Facility Management im Einzelfall unterschiedlich ausgeprägt sein kann und muss.

Erfolgsentscheidend ist deshalb, dass der gewählte FM-Ansatz zur organisatorischen Ausrichtung des Unternehmens passt und zentrale Werte der Unternehmenskultur zwischen Kunde und Dienstleister übereinstimmen. Vor einer Zusammenarbeit untersuchen wir daher, wie die Entscheidungsprozesse im Unternehmen ablaufen. Welche Entscheidungsgewalt haben die involvierten Länder beziehungsweise Regionen in Bezug auf das FM? Wie sind die Management-Strukturen und -Prozesse? Werden Entscheidungen überregional getroffen und lokal umgesetzt? Oder erfolgen die Entscheidungen länderspezifisch ohne übergeordnete strategische Ausrichtung?

Die größte Herausforderung besteht darin, die „globale Reife“ eines Unternehmens richtig einzuschätzen und die optimale Balance zwischen zentraler länderübergreifender Steuerung und lokalen Bedürfnissen zu finden. Ein Beispiel: Bei Unternehmen mit einer „globalen“ Unternehmenskultur erfolgen strategische Entscheidungen zentral, mit regionaler Umsetzung.

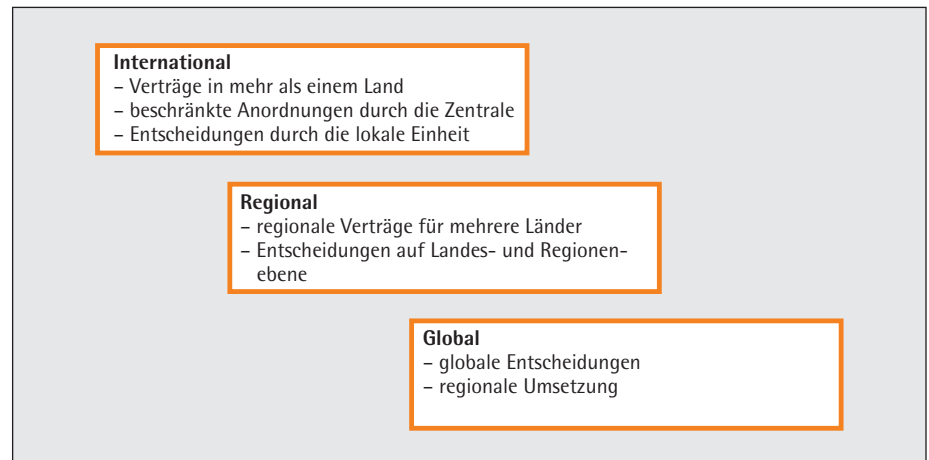
Das passende internationale FM-Modell setzt ebenfalls auf zentrale strategische Steuerung und einen übergeordneten Ansprechpartner für den Kunden – den „Global Account Manager“. Er steuert die Regionsverantwortlichen, die wiederum Direct Reports in den einzelnen Ländern haben. So ergibt sich eine optimale Kombination von „Think global and act local“, bei der der Kunde von einem zentralen Ansprechpartner profitiert und in den Ländern Mitarbeiter mit lokalen Marktkennnissen für die Ausführung verantwortlich sind.

Für die erfolgreiche Umsetzung des passenden internationalen FM-Modells sind die Mitarbeiter ausschlaggebend. Besonders von der Management-Ebene werden im internationalen Umfeld ganz neue Fähigkeiten und Soft Skills verlangt. Von exzellenten Englisch-Kenntnissen, interkultureller Kompetenz über zeitliche und örtliche Flexibilität bis hin zur Fähigkeit „global“ zu denken und ein virtuelles, multinationales und multilinguales Team zu führen – die Anforderungen sind hoch und überfordern viele gestandene „nationale“ Manager.

Human Resources – Der Mensch im Mittelpunkt

Laut der Studie „Global Account Management Survey“ (Wilson, Millman, Weilbaker, Croom – 2004) liegen die größten Herausforderungen für Global Account Manager im Umgang mit globalen/regionalen Interessenskonflikten (68 Prozent) sowie der Umsetzung der globalen Strategie in den Ländern (61 Prozent). Auch die Teambildung und -Koordination über Ländergrenzen hinweg wird als Herausforderung angesehen (44 Prozent). Wichtig für den Erfolg ist dabei vor allem die geschickte Kombination von Mitarbeitern mit lokaler Expertise und Mitarbeitern mit internationalen Management-Fähigkeiten. Dies lässt sich bei einem Outsourcing-Modell im Vergleich zum Outtasking relativ einfach durch die Übernahme von markt- und kundenerfahrenem lokalem Personal erzielen.

Abbildung 1: Möglichkeiten des Internationalen Facility Managements



Quelle: Johnson Controls

Doch um aus den passenden Mitarbeitern ein erfolgreiches Team zu machen, braucht es mehr – vor allem eine offene Kommunikationskultur sowie geregelte Feedback- und Evaluationsprozesse. Im Account und mit dem Kunden sollten auf allen Ebenen und ebenenübergreifend regelmäßige Jour Fixe stattfinden – vorzugsweise als Face-to-Face Meeting – oder wenn aus Zeit- oder Budgetgründen nicht möglich – über Video- oder Telefonkonferenzen. Dies dient nicht nur dem Austausch über die Projekte, sondern trägt auch dazu bei, eine enge partnerschaftliche Beziehung zwischen allen Beteiligten aufzubauen.

IT-Infrastruktur – Grundvoraussetzung von entscheidender Bedeutung

Um diesen Informationsaustausch leisten zu können, ist die richtige IT- und Kommunikationsinfrastruktur Grundvoraussetzung. Das klingt einfach, kann aber in der Praxis eine große Hürde darstellen, wie auch die bereits genannte Studie zeigt: Auf Platz drei der größten Herausforderungen für Global Account Manager steht das Fehlen von

integrierten IT-Systemen (50 Prozent). Doch was genau heißt das? „Integrierte Kommunikations- und IT-Infrastruktur“ fängt bei einem gemeinsam genutzten E-Mail- und Kalenderprogramm an – ohne das bereits die Meeting-Planung schwierig wird – und endet bei flexiblen Reporting-Systemen – die für die erfolgreiche und effiziente Führung eines globalen Accounts unerlässlich sind. Letzteres bedeutet in der Praxis, dass alle leistungsbezogenen Daten in gleicher Weise, über ein gemeinsames, vernetztes Toolset länder- beziehungsweise regionspezifisch erfasst, analysiert und konsolidiert werden können.

Der Teufel steckt dabei im Detail: Wer darf welche Daten eingeben, verändern und analysieren? Wer bekommt Zugang zu welchen Reports? Wie werden die Management-Reports generiert? Sind diese Fragen geklärt und die notwendigen Prozesse aufgesetzt, lässt sich der Erfolg des Facility Managements dank der richtigen IT-Infrastruktur lückenlos evaluieren. Wie grenzüberschreitendes Facility Management in der Praxis erfolgreich funktioniert, zeigt das Beispiel BP. Im Gegensatz zu anderen internatio-

Abbildung 2: Was sehen internationale Manager als wichtigste Herausforderungen an?

Globale/regionale Interessenkonflikte	68 Prozent
Regionale/lokale Umsetzung globaler Strategien	61 Prozent
Mangel an einem einheitlichen IT-System	50 Prozent
Leitung und Koordination multinationaler Teams	44 Prozent
Anforderungen des Kunden überschreiten lokale Fähigkeiten	25 Prozent
Sprachbarrieren	24 Prozent
Regionale/lokale Akteure beschädigen die globalen Beziehungen	21 Prozent
Lokale Fähigkeiten übersteigen globale Fähigkeiten	20 Prozent

Quelle: From Global Account Management Survey 2004 (K. Wilson, T. Millman, D. Weilbaker, Simon Croom – 2004)

nen Kunden, für die Johnson Controls Global Workplace Solutions alleiniger FM-Partner ist, hat sich BP für einen in der Branche bisher einmaligen Ansatz entschieden: Die drei größten bestehenden Dienstleister sollten unter Führung von Johnson Controls gemeinsam die benötigten FM-Leistungen in den Ländern erbringen. Diese Partnerschaft von Johnson Controls, Wisag und Sodexo-Altys – die „Johnson Controls Alliance“ – erhielt für ihre Leistungen den renommierten Preis des europäischen Netzwerks Euro-FM „Partners across Borders“.

Seit 2005 übernimmt die Allianz für BP das komplette Facility Management – angefangen von Gebäudetechnik, Reinigung, Empfangs- und Sicherheitsdienste, über Catering, Garten- und Landschaftspflege bis hin zu Abfallbeseitigung und Umzugsmanagement. Das komplexe Portfolio umfasst 22 Standorte in 16 Ländern mit einer Gesamtfläche von ungefähr 150 000 Quadratmetern, auf denen rund 9 000 Menschen arbeiten.

Im Sinne von BP wird ein grenzüberschreitender, einheitlicher, verbindlicher Service – über die Grenzen des Wettbewerbs, der Länder und unterschiedlich ausgeprägter Portfolios hinweg – erbracht. Johnson Controls, Wisag und Sodexo-Altys bilden einen gemeinsamen Führungstab, der die Allianz gegenüber dem Kunden vertritt, gemeinsam neue Ideen für das gesamte europäische BP-Portfolio entwickelt und sich

regelmäßig über Best Practices austauscht. So werden wöchentlich Strategien und gemeinsame Aufgaben besprochen und diese einmal im Quartal zusammen mit BP fixiert.

Darüber hinaus finden monatlich internationale Telefonkonferenzen mit allen Objektleitern statt, um sich über den aktuellen Stand der Projekte und die Arbeitssicherheit auszutauschen. Dank Instant Messaging, Video- und Telefonkonferenzen hält sich der zeitliche und monetäre Aufwand in Grenzen. Damit die Kommunikation grenzübergreifend funktioniert, wird auf Management-Ebene ausschließlich Englisch gesprochen. In den einzelnen Ländern setzen wir jedoch bewusst auf muttersprachliche Ansprechpartner mit lokaler Expertise – getreu nach dem Motto „Think global act local“. Auch die Budgetverwaltung erfolgt lokal mit Verantwortung auf Portfolio-Ebene – wobei der US-Dollar die Basiswährung für die Projektsteuerung und das Controlling ist.

Im Bereich Gesundheit, Arbeitssicherheit, Sicherheit und Umweltschutz (HSSE) gelten für jedes Land verbindliche Vorgaben, die die lokale Gesetzgebung berücksichtigen. Transparenz und Vergleichbarkeit wird dabei durch ein intelligentes HSSE-Management-System gewährleistet. Auch in anderen Bereichen spielt die richtige Infrastruktur eine wichtige Rolle für den Erfolg – so zum Beispiel beim Berichtswesen. Alle Beteiligten nutzen in allen Ländern das

gleiche Reporting-System, mit dem die Einhaltung der festgelegten Servicequalität, sogenannte Service Level Agreements, über die Key-Performance-Indikatoren festgehalten und verglichen wird. Auch Leistungen wie Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit werden dabei grenzübergreifend erfasst und in einer Balanced Scorecard vergleichbar gemacht. Das hat gleich mehrere Vorteile: 100 Prozent Transparenz für den Kunden und ein Frühwarnsystem, um kritische Punkte und Kostentreiber schnellstmöglich erkennen und beheben zu können.

Zurück in die Zukunft

Das Beispiel BP macht die Erfolgsfaktoren und Vorteile von internationalem Facility Management sichtbar: Der Kunde profitiert von länderübergreifend einheitlich hoher Servicequalität bei geringeren Kosten, mehr Transparenz und geringerer Schnittstellenproblematik als beim länderspezifischen Modell. Doch wie geht die Entwicklung weiter? Der Blick in die Zukunft zeigt: Internationales Facility Management liegt bereits im Trend und wird in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen, denn die Vorteile für internationale Unternehmen liegen besonders beim Outsourcing-Modell auf der Hand. Die Frage ist vielmehr, ob die Anbieterseite mit dieser Entwicklung Schritt halten kann. Bisher gibt es am Markt nur wenige Dienstleister, die Expertisen für internationales Facility Management vorweisen können. ■