

Schwerpunkt Bewertung

Effizienzsteigerung bei der Bewirtschaftung von Industrieliegenschaften

Die Auftragsbücher deutscher Unternehmen sind voll. Doch die hohe Wettbewerbsfähigkeit von Produkten „made in Germany“ darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Effizienzdruck unverändert groß ist, mahnen die Autoren. Sie haben jedoch nicht die originären Produktionsprozesse im Blick, sondern empfehlen, auch das Standort- und Facility Management zu optimieren. Dabei gelte es neben der internen Organisation auch den Umfang der in Anspruch genommenen Leistungen zu überprüfen und dort zu reduzieren, wo dies ohne gravierenden Verlust an Servicequalität machbar ist. (Red.)

Dem Aufschwung zum Trotz befinden sich viele Unternehmen in Deutschland nach wie vor in einer Konsolidierungs- und Restrukturierungsphase. Potenziale zur Kostenreduktion liegen dabei nicht nur in den Produktions- und Forschungsprozessen. Insbesondere das Standort- und Facility Management birgt in diesem Zusammenhang Chancen auf erhebliche Kosteneinsparungen.

Jahrelang stiefmütterlich behandelt

In der Vergangenheit zielten Kosteneinspar- und Effizienzsteigerungsprogramme zunächst auf die Kernprozesse, namentlich Produktion, Forschung, Vertrieb und Marketing ab, da diese den größten

Anteil an den Unternehmensausgaben ausmachen. Heute, da Effizienzsteigerungspotenziale in den Kernprozessen meist schon realisiert wurden, rücken die sogenannten „Backoffice-Funktionen“ in den Vordergrund, insbesondere Dienstleistungen rund um das Management unternehmenseigener Standorte und Immobilien. Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung des Standort- und Facility Managements lassen sich in drei Hauptbereiche untergliedern:

- Organisations- und Kostenstrukturen,
- Umfang der in Anspruch genommenen Dienstleistungen (Service-Level) sowie
- Optimierung des Umfangs und Einkaufs externer Leistungen.

Der erste Ansatzpunkt betrifft die Aufbau- und Ablauforganisation der standort- und immobilienbezogenen Dienstleistungen. In vielen Unternehmen finden sich aufgrund gewachsener Strukturen sowie Fusionen und Zukäufen Mischformen aus zentraler Steuerung und standortindividueller Verwaltung. Grundsätzlich haben beide Organisationsformen ihre Berechtigung und sollten abhängig vom jeweiligen Unternehmen, der Beschaffenheit des Standortportfolios sowie der Führungsstruktur der Standorte Anwendung finden. Allerdings muss der jeweilige Ansatz klar, eindeutig und vor allem stringent verfolgt werden. Allein durch eine konsequent umgesetzte Struktur in diesem Bereich lässt sich ein überraschend hohes Potenzial zur Verschlankung freisetzen, da Dopplungsfunktionen und Schnittstellen vermieden beziehungsweise stark reduziert werden.

Weiterhin sollte die Aufbau- und Ablauforganisation die Transparenz erhöhen und das Kostenbewusstsein fördern.

Hierzu ist die Verknüpfung von Kostenverursacher und Kostenträger erforderlich. In vielen Unternehmen erfolgt allerdings die Verwaltung und Beauftragung von Immobiliendienstleistungen unabhängig von der Einbindung des Kostenträgers. Darüber hinaus ist in der Praxis bereits die Erfassung von Kosten einer bestimmten Dienstleistung oftmals nicht möglich: So werden immobilienbezogene Kosten häufig auf Sammelkostenstellen gebucht, die eine Differenzierung nach Art und Zugehörigkeit der Kosten erschweren. Eine Kenntnis der Kostensituation und damit der Kostenhöhe je in Anspruch genommener Dienstleistung ist Voraussetzung für die Identifizierung von Kostenüberschreitungen sowie die Grundlage jeglicher Outsourcing-Entscheidung.

Der zweite Ansatzpunkt betrifft den Umfang der in Anspruch genommenen internen und externen Dienstleistungen. In vielen Unternehmen haben sich in besonders profitablen Jahren Dienstleistungsgrade aufgebaut, die aus Gründen der Kosteneffizienz heute vielfach nicht mehr tragbar sind. Zur Effizienzsteigerung sollten in einem ersten Schritt alle Leistungen grundsätzlich hinterfragt werden. Einige dürften bei einer solchen Analyse ersatzlos gestrichen werden. In einem zweiten Schritt sollte bei den verbleibenden Leistungen deren Tiefe hinterfragt werden. Ein Beispiel: Zu kurze Intervalle bei Innen-, Fenster- und Fassadenreinigung sowie Pflegeintervalle von Außenanlagen lassen sich beispielsweise reduzieren, ohne dass dies spürbar negative Auswirkungen für die Nutzer hat.

Anpassung der in Anspruch genommenen Dienstleistungen

Insgesamt ist es empfehlenswert, eine Standardisierung für Dienstleistungen und den dazugehörigen Service-Level über das gesamte Unternehmen und alle Standorte vorzunehmen. Je Dienstleistung und dazugehörige Unterkategorien wie zum Beispiel Nutzungsarten sind einheitliche Standards festzulegen. Der

Die Autoren

John Kamphorst

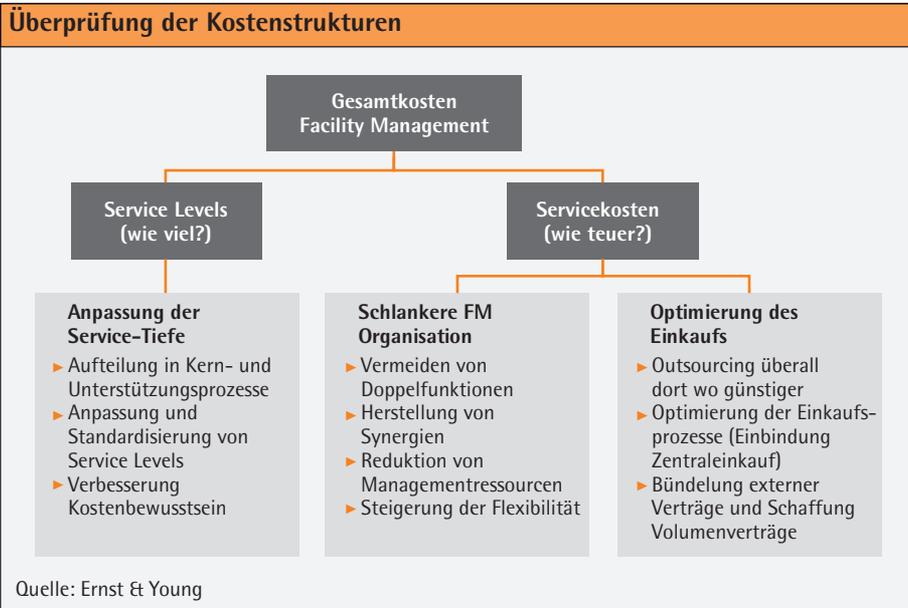
Manager, Ernst & Young Real Estate GmbH, München



Florian Schwalm

Director, Ernst & Young Real Estate GmbH, München





Vorteil dieser Standardisierung liegt neben der höheren Transparenz auch im einfacheren Abstimmungs- und Schnittstellenaufwand mit externen Dienstleistern. Zuletzt erleichtern definierte Dienstleistungsstandards das Kostencontrolling.

Optimierung von Umfang und Einkauf externer Leistungen

Der dritte Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung umfasst die Differenzierung intern beziehungsweise extern zu erbringender Dienstleistungen. Neben einem sinnvollen Outsourcing bieten insbesondere optimierte Einkaufsprozesse Kosteneinsparpotenziale. Zunächst sollte der Umfang der extern vergebenen Leistungen geprüft werden. Neben der Überprüfung, ob interne erbrachte Dienstleistungen günstiger am Markt eingekauft werden können, spielt für viele Unternehmen die Flexibilität in der Bestellung der Dienstleistungen eine wichtige Rolle. Es besteht zum Beispiel die Möglichkeit eines kompletten Outsourcings. Hierbei erfolgt die Übernahme des gesamten Facility Managements durch einen externen Anbieter. Das bis dahin intern beschäftigte Personal kann im Rahmen eines Betriebsübergangs vom externen Dienstleister übernommen werden. Vorteilhaft ist hierbei, dass vorhandenes Know-how der Mitarbeiter nicht verloren geht.

Allerdings birgt ein komplettes Outsourcing hohe Übergangskosten, die durch Abfindungszahlungen und Ineffizienzen in den Prozessen der Übergangphase begründet sein können. Erste Netto-

Kosteneinsparungen werden in der Regel frühestens nach zwei bis drei Jahren realisiert. Des Weiteren verliert das Unternehmen langfristig die Kompetenz in der Bewirtschaftung der Liegenschaften. Dies kann zu Risiken im Bereich der produktionsunterstützenden Prozesse führen. Daher bietet sich in vielen Fällen die selektive Auslagerung von Dienstleistungen an. Hier wird der Einkauf externer Leistungen in sämtlichen Bereichen erwogen, bei denen die Dienstleistung signifikanten Auslastungsschwankungen unterliegt.

In allen Bereichen, in denen ein externer Dienstleister eine Leistung günstiger als das Unternehmen selbst erbringen und dabei ein definiertes Qualitätsniveau einhalten kann, sollte eine Auslagerung der entsprechenden Funktion in Betracht gezogen werden. Unabhängig von zu treffenden Outsourcing-Entscheidungen sollte zur Reduzierung externer Kosten die Optimierung der bestehenden Lieferanten- und Subunternehmerstrukturen in Betracht gezogen werden. Extern zu erbringende Leistungen sollten gebündelt an ausgewählte Dienstleister vergeben werden, mit denen entsprechende Rahmenverträge ausgehandelt werden. Allein hier sind bereits deutlich bessere Einkaufspreise durch die Erhöhung des Umsatzes je Lieferant und ein geringerer interner Managementaufwand erzielbar.

Kommunikation mit den Mitarbeitern

In vielen Unternehmen können die Kosten für die Immobilienbewirtschaftung und für das Standortmanagement deut-

lich reduziert werden. Teilweise existieren bereits in der Organisation hinterlegte Verantwortlichkeiten für den Liegenschaftsbetrieb, doch vielfach verursachen unklare Strukturen und mangelnde Kostentransparenz Ineffizienzen. Aus früheren Zeiten rühren hohe Service-Levels, die vielfach angesichts einer veränderten Unternehmenssituation zu hinterfragen sind.

Die wesentlichen Hebel zur Effizienzsteigerung liegen neben einer Restrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation insbesondere im kritischen Hinterfragen von Services und Service-Levels sowie in der Optimierung der Einkaufsprozesse. Die Umsetzung identifizierter Einsparpotenziale stellt eine große Herausforderung dar. Veränderungen der Aufgaben und Verantwortlichkeiten verursachen bei Betroffenen eine gewisse Ablehnungshaltung, die nur durch eine regelmäßige Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter überwunden werden kann. Hierbei ist ein gewisses Maß an Unabhängigkeit und Vermittlungsarbeit erforderlich, welches durch externe Berater abgedeckt werden könnte.

Anzeige

Der Beleihungswert – Fundament für den Hypothekendarlehen

HypZert Eine Initiative der deutschen Finanzwirtschaft

HypZert zertifiziert Immobiliengutachter, die sich in der Beleihungswertermittlung bestens auskennen, nach den anspruchsvollen Kriterien der ISO 17024. Sie werden auch künftig dazu beitragen, die hohe Qualität des Hypothekendarlehens zu sichern.

HypZert GmbH · Tel.: +49 (0)30-20 62 29-0 · www.hypzert.de