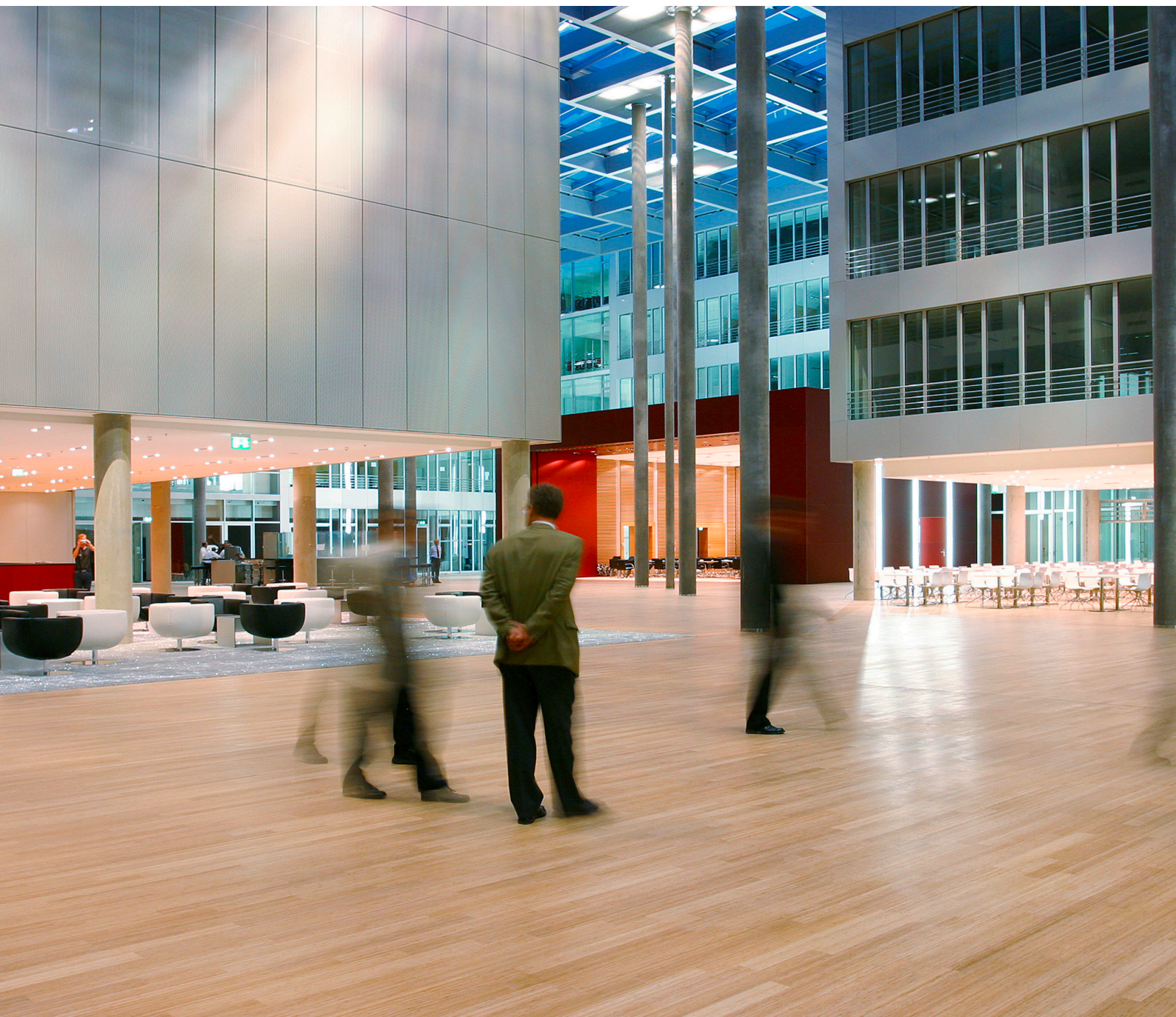


# Vorstandsressort: Corporate Facility

Was wäre, gäbe es diese Verantwortung?  
Spielen wir es einmal durch...





---

# Vorstandsressort: Corporate Facility

Von Andreas Leuchtenmüller

---

Die unstrittige Aufgabe des Facility Managements ist es, das Kerngeschäft zu ermöglichen. Genau dieselbe Aufgabe haben Personal („beste Köpfe“) und IT („beste Lösungen“). Sind die Sekundärprozess-Verantwortlichen Chief Human Resources Officer (CHRO) und Chief Information Officer (CIO) schon lange in den Boards zu finden, sucht man das Vorstandsressort *Corporate Facility* oder den *Chief Corporate Facility Officer* („CFMO“) jedoch vergebens. Damit werden Chancen zur ganzheitlichen und wettbewerbsdifferenzierenden Umsetzung des Geschäftsmodells nicht genutzt.

Was wäre aber, gäbe es diese Verantwortung?  
Spielen wir es einmal durch...

Der Verantwortliche für Strategisches Facility Management entwickelt aus Unternehmensstrategie und Geschäftsmodell die richtige Strategie für seinen Bereich, schreibt sie taktisch und operativ fort, schafft Prozesse und die passende Organisation, besetzt sie mit Köpfen und stellt ihnen die notwendigen Tools zur Verfügung. Dies deckt sich soweit mit den Aufgaben von Personal und IT – nur das FM-„Spielfeld“ sind Objekte und die dazugehörigen objektorientierten Dienstleistungen.

Zur Umsetzung des Geschäftsmodells in Sekundär-Bereichen mit hoher Budgetverantwortung – wie Personal, IT, CREM es sind – ist es notwendig, auf Augenhöhe mit den Strategieverantwortlichen und den Entscheidern im Kerngeschäft zu sprechen. Ein Blick durch die Unternehmen des



DAX 30 und darüber hinaus zeigt, dass neben den Vertretern von Strategie und des Kerngeschäfts, Personalvorstände und IT-Verantwortliche in den Management Boards gesetzt sind – indes, eine direkte Zuständigkeit für Facility Management ist nicht zu erkennen. Vielleicht liegt es an einem noch limitierten Verständnis der Möglichkeiten, zu denen exzellente *Corporate Facility* in der Lage ist.

Fordern wir diese Disziplin heraus. Verlassen wir für einen Moment bereichshoheitliche Aufgaben wie „Energiesparkonzepte“ oder „Flächenmanagement“ und denken mehr in Richtung „Vernetzung“. Eine querschnittliche Vernetzung mit anderen Bereichen und Prozessen, um Bestleistungen zu ermöglichen.

## **Corporate Facility ist objektgetriebenes Nachdenken und querschnittliche Umsetzung**

Als fiktives Beispiel diene uns eine internationale Wirtschaftsprüfung und Beratungsfirma: Obwohl sie ihre Consultants meistens beim Klienten vor Ort einsetzt, werden die auf 15 deutsche Städte



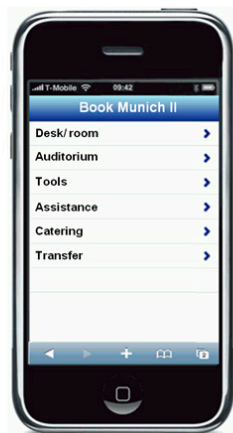
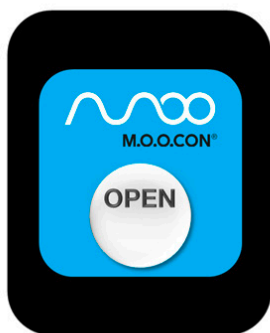
- ▶ Navigation und möglicher Kurs: Der Verantwortliche für Manövrierfähigkeit und (zukünftige) Leistung gehört bei strategischen Fragen mit auf die Brücke.  
© pixabay | skeeze CC0

zur Konzentration. Alles kommt vor. Zusätzliche „Facilities“, die Berater neben dem reinen Raum für ihre Leistung brauchen, sind Technik, Catering, Unterstützung durch Assistenz, den Transfer vom Flughafen zum Büro, wenn sie fremd sind, ein Leitsystem direkt zum Raum und – natürlich wichtig – die Möglichkeit die genutzte Infrastruktur auf eine Projektnummer zu buchen.

*Die Anforderung:* Bestleistungen der Berater zu erzeugen, in dem sie bei nichtwertschöpfenden Aufgaben entlastet werden.

*Die Lösung:* *Corporate Facility* entwickelt ein Smartphone-App im Corporate Look & Feel, das Ressourcen-Buchung erlaubt. Das Tool ist mobil, vernetzt und „cool“; der Umgang damit einfach und effizient – die Berater sind von der Leistung „ihrer Firma“ überzeugt und motiviert. *Corporate Facility* ist verantwortlich für das an den Nutzeranforderungen ausgerichtete Konzept und das Projektmanagement zur Umsetzung. Die scheinbar banale Aufgabe selbst ist komplex, weil sie die Mitwirkung mehrerer Organisationseinheiten erfordert und viele Schnittstellen zu unterschiedlichen Prozessen hat. Sie vernetzt *Corporate Facility* Themen querschnittlich im Unternehmen: Neben dem Arbeiten im ureigenen Beritt mit den klassischen Aufgaben (Bereitstellung Raum/Services, Flächenoptimierung, Konzept der Arbeitswelten) sind Bereiche und Prozesse „außerhalb“ von FM eingebunden: IT (Einbindung in Unternehmens-IT/TK, Umsetzung), Marketing/Communications (Branding, interne Kommunikation), Controlling (Abrechnung), Personal (Organisation, Profile, Schulung), Einkauf.

Ein Beispiel:



- ▶ *Corporate Facility:* Konzept einer Smartphone-App zum Buchen von Büro-Ressourcen und die querschnittliche Umsetzung lassen die Mitarbeiter einer Beratungsfirma sich auf ihre eigentlichen Leistungen konzentrieren.  
© M.O.O.CON

verteilten Büros von mehreren Tausend Beratern aus Deutschland und aus dem Ausland flexibel und spontan genutzt. Meetings in variabler Größe, Klientenpräsentationen oder Einzelbüros

### **Corporate Facility liefert und braucht Kernprozess-Qualität**

Die Fähigkeit von *Corporate Facility*, integrierte Lösungen im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln und die Umsetzung mit anderen Abteilungen verantworten zu können, verlangt außer „Standing“ auch Qualitäten, die in den Kernprozessen üblich sind. Zuverlässiges Projekt-Management, tadelloses Sourcing, transpa-

rentes Kostencontrolling, Qualitätsmanagement sind bereits im FM weitgehend bekannte und selbstverständliche Hygienefaktoren.

Was hinzukommt, ist tiefes Verständnis des eigenen Unternehmens, seines Geschäftsmodells und von Strategieprozessen. Weiter ergänzt um eine ganzheitliche Sichtweise und die Fähigkeit, im Vorstand diskutierte strategische Optionen auf Implikationen für die Objekte und die objektorientierten Dienstleistungen untersuchen und bewerten zu können.

Weitere typische, konkrete Anlässe und Fragen an *Corporate Facility* sind beispielsweise:

► **Märkte und Standorte**

Wie müssen Objekt- und objektorientierte Servicere Ressourcen dimensioniert sein, wenn der neue Standort bei Dresden mit den festgelegten KPI-/SLA Vorgaben realisiert wird? Wie wird die neue Infra-Struktur mit dem Bestand vernetzt. Was sind CSR-Forderungen und was ergibt sich aus ihnen? Wo entstehen Chancen und Risiken? Wie sehen Szenarien hinsichtlich Budgets und Zeit aus?

► **Trennung von Unternehmensbereichen**

Welchen Herausforderungen aus Objektsicht unterliegt die mögliche Aufgabe eines bestimmten Bereiches? Was heißt die von Personal ermittelte neue Mitarbeiterzahl für den zukünftigen Flächenbedarf? Wo werden Potenziale frei und können umgenutzt werden? Welche Auflagen hinsichtlich eines Gebäuderückbaus sind zu erfüllen? Was sind die monetären und zeitlichen Szenarien dahinter?

► **Umstellung auf konsequente Kreislaufwirtschaft**

Welche Auswirkungen hat die Entscheidung, die Produkte über den gesamten Lebenszyklus neu auszurichten, auf Objekte und Serviceleistungen? Bedingen geänderte Fertigungsverfahren andere Raumanforderungen? Sind neue logistische oder umwelttechnische Konzepte



notwendig und was sind Implikationen auf Fläche und Standort? Wo verschwinden oder entstehen Risiken aus Objektsicht? Wie sieht das monetäre Szenario dazu aus und gibt es einen Meilensteinplan?

Viele Anlässe haben direkte und indirekte Ausprägung in Objekten und Services. Diese Implikationen müssen gesehen und bewertet werden, denn nur verbindliche Aussagen und belastbare Zahlen führen zu abgesicherten strategischen Entscheidungen. Die Liste von vorstandsrelevanten Themen, bei denen *Corporate Facility* einen wertvollen Beitrag liefert, ist lang. Die Möglichkeit für die „klassischen“ Vorstandsmitglieder, Strategien schon in einem frühen Stadium mit einem Vorstandskollegen mit *Corporate Facility*-Erfahrung und –Verantwortung besprechen zu können, sichert nicht nur das Verständnis und die Qualität der Antworten, sondern führt auch zu mehr Sicherheit und höherer Geschwindigkeit im Entscheidungsprozess.

**Strategie, Unternehmensmarke und *Corporate Facility***

*Corporate Facility* verantwortet auch zu einem großen Teil, wie eine Unternehmensmarke nach außen und nach innen tatsächlich wahrgenommen und erlebt wird. In diesem Ressort wird festgelegt, wie Unternehmens- und Markenwerte





- ▶ Ganzheitliche Corporate Facility: Das geplante Apple HQ „Cupertino Ring“ (Architekt: Norman Foster) vereint alle Herausforderungen.  
© Cupertino.org/ Apple

Markeninszenierung funktioniert auch über Symbole. Gebäude sind solche. Die Entwicklung von neuen Objekten und Services aus der Unternehmensstrategie heraus trägt wesentlich zur Markenwahrnehmung in Medien und Öffentlichkeit bei. Die Disziplin, mit der eine hohe Identität von Marke und Wahrnehmung erreicht wird: intelligente *Corporate Facility*.

Und was macht die teuerste<sup>1</sup> Marke der Welt, Apple? Sie baut. Mit dem geplanten „Cupertino Ring“ von Norman Foster exponiert sie sich mit einem außergewöhnlichen Gebäude – wir sind gespannt, wie es die Unternehmensstrategie umsetzen wird. Marke, Strategie und Geschäftsmodell sind Vorstandsthemen – das Ermöglichen von Bestleistungen in diesen Dimensionen muss dazugehören.

über Gebäude und Services ausgedrückt werden sollen. Hier findet für Mitarbeiter, Besucher und die Öffentlichkeit direkte Markenbildung statt. Im Fokus stehen die Mitarbeiter, die entscheidende Markenrepräsentanten sind. *Internal Branding* (als Disziplin von *Corporate Communications*) entwickelt und kommuniziert die Botschaften. Mitarbeiter vergleichen die Aussagen mit der eigenen Arbeitswelt, die sie täglich erleben. Hier muss eine glaubwürdige Identität von Marke und persönlicher Erfahrung herrschen, um Motivation sicherzustellen. *Corporate Facility* übersetzt Unternehmens-, Kommunikations- und Personalstrategie in konsistente Arbeitsumgebungen.

*Andreas Leuchtenmüller ist Geschäftsführender Gesellschafter von M.O.O.CON.*

**Als Fachartikel erschienen in:**  
*Facility Management 1/2012*

Diese Aufgabe kann nicht verantwortungsvoll genug eingeschätzt werden: Alle Anstrengungen des Senior Managements werden entwertet, wenn die von den Mitarbeitern täglich wahrgenommen „Facilities“ nicht den Aussagen entsprechen. Ein auf der Website kommunizierter Wert wie „wir stellen den Mitarbeiter in den Mittelpunkt“ wird bestenfalls belächelt, wenn die Arbeitsumgebung über unzureichende Platzverhältnisse, unpassende Ausstattungsqualitäten, ärgerliche Verpflegungsmöglichkeiten oder mangelhaften technischen Zustand den Mitarbeitern Respektlosigkeit und ihre eigentliche Unwichtigkeit signalisiert. Entsprechendes gilt nach außen.



<sup>1</sup> BrandZ-Rangliste 2011.

## M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.



## Frankfurt | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Hamburg | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Wien | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Waidhofen/Ybbs | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)



© M.O.O.CON 2012

Titelmotiv © Ansgar M. van Treeck  
Haus der Ärzteschaft, Düsseldorf,  
ein M.O.O.CON-Projekt.