

Die Wertschöpfung, die aus dem Fenster stieg und verschwand

Mit bedarfsgerechter Erfüllung der Kerngeschäftsanforderungen sichert exzellente *Corporate Facility* den Wert von Immobilien und die Umsetzung der Unternehmensstrategie.



Corporate Facility

Sekundärprozesse, die Wertschöpfung sichern oder selbst erzeugen, sind die *Hidden Champions* im Geschäftsmodell.

Von Andreas Leuchtenmüller

Personalmanagement („best brains“) und IT („best solutions“) sind bereits in den Vorständen der DAX 30-Unternehmen vertreten – aber ein „Vorstand CREM“ oder gar ein „CCFO – Chief Corporate Facility Officer“ ist selten bis gar nicht vorhanden.

Viel Potenzial liegt darin, exzellente *Corporate Facility* als Chance und Treiber der Wertschöpfung zu erkennen. Je „maßgeschneiderter“ die Objektstrategie an das Geschäftsmodell angepasst ist, desto nachhaltiger wird die Unternehmensstrategie umgesetzt und Werte geschaffen.

Die Aufgabe von Personalmanagement ist es, für Unternehmen die besten Köpfe zu finden, zu verpflichten und ihr Engagement langfristig sicherzustellen. HR muss daher Geschäftsmodell und Prozesse im Detail kennen, um zu wissen, nach welchen Profilen genau gesucht werden muss. Die Bedarfe der Fachabteilungen werden zu den „Herausforderungen“ in den Stellenanzeigen und der Grad ihrer Erfüllung durch die Kandidaten zum Erfolgsfaktor des Unternehmens. Wer den kreativeren Marketing-Direktor hat, dessen Marketing ist (hoffentlich) kreativer.



Der Sprung zu *exzellente* Personalmanagement ist, gemeinsam mit den Verantwortlichen zukünftige Entwicklungen des Geschäftsmodells, der Prozesse und ihrer Organisation zu antizipieren und daraus eine HR-Strategie abzuleiten, die den Bedarf in seiner Entwicklung sicherstellt. Nicht nur im Moment des Entstehens, sondern in einem mittel- und langfristigen Zyklus.

Nicht anders darf es in *Corporate Facility* bei der Entwicklung und Umsetzung einer Objekt- und Servicestrategie ablaufen.

Das Kerngeschäft richtig kennen, um ihm Bestleistungen zu ermöglichen

Facility Management hat den Job, das Kerngeschäft zu ermöglichen. *Exzellente Corporate Facility* die Aufgabe, BESTLEISTUNGEN zu ermöglichen. Dazu ist es notwendig, das Geschäftsmodell des Unternehmens zu kennen, um



- ▶ Im Mittelpunkt sei der Mensch – aber welcher? Und was braucht er? *Diversity* führt auch zu komplexeren Nutzeranforderungen – exzellente *Corporate Facility* muss sie kennen.
© Pixabay | geralt, CC0

daraus eine Strategie für Objekte und Services ableiten zu können.

Die richtige Ermittlung des Nutzerbedarfs steht daher am Anfang der Überlegungen – doch sie muss das reine Abfragen von Flächen- und Ausstattungsbedarfen verlassen und differenziert Anforderungen in den Dimensionen *Kultur, Soziales, Organisation* und *Wirtschaftlichkeit* ermitteln, um die Unternehmensstrategie im Objekt auch umsetzen zu können. Unterschiedliche Nutzer-sichten müssen berücksichtigt werden. Marketing hat qualitativ anderen Bedarf als Controlling. Anforderungen, die sich aus neuen Arbeitszeitmodellen, der Integration mobiler Arbeit oder einer geänderten Mitarbeiterstruktur (Stichwort: *Diversity*) ergeben, fließen in die Objektstrategie ein.

Auch die Unternehmensmarke muss widerspruchsfrei im Gebäude erlebt werden. Schlechte Objektstrategie und unzureichendes *Facility Management*, das täglich von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, entwerten proklamierte Werte wie „Wir stellen den Menschen in den Mittelpunkt“ und führen schnell zu breiter Demotivation. Mitarbeiter, über teure *Employee Branding*-Kampagnen zum „Markenbotschafter“ aufgerufen, werden ihre Energien anders einsetzen.

Der Mehrwert von Corporate Facility besteht darin, Unternehmensstrategie, Marke und unterschiedliche Nutzeranforderungen unter dem Primat der Flächenminimierung zu einer intelligenten Strategie für Gebäude und ihren Betrieb zu integrieren.

Lebenszykluskosten entstehen schon in der Entwicklungsphase

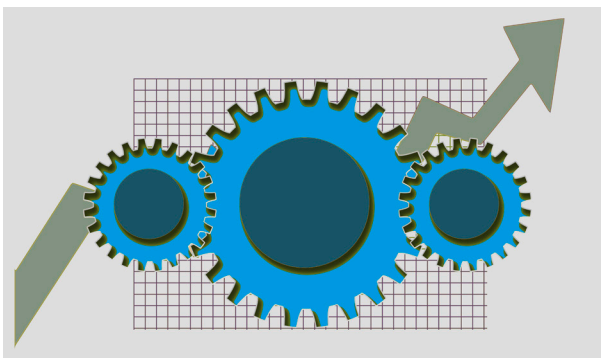
Die Wertschöpfungshebel werden früh gestellt: was jetzt in der Entwicklungsphase entschieden wird, muss später auch bezahlt werden. Nicht nur Bau und Finanzierung, sondern auch Betrieb, Umbau, Wartung und Reparatur.

Das Denken im Lebenszyklus – über die gesamte Nutzungsdauer der Immobilien – und mit Vollkosten ist entscheidend für die Wertschöpfung. Man muss sie also kennen, um sie – auch in Szenarien – berechnen zu können. Mit den richtigen Tools und Erfahrung ist dies bereits in der Initiierungsphase mit einer Genauigkeit von $\pm 20\%$ möglich. In den späteren Phasen (Ausführungsvorbereitung und Ausführung) steigt die Genauigkeit auf $\pm 5\%$.

Entscheidend für die Wertschöpfung ist, dass das Gebäude über den gesamten Nutzungszyklus das Kerngeschäft unterstützt. Häufig stellen sich anfangs scheinbar sehr teure Systementscheide bei Betrachtung über den gesamten Lebenszyklus als kostengünstigere Variante heraus.

Weitere Komplexität entsteht durch Dynamik und die Unterschiede zwischen drei verschiedenen Zyklen:

- ▶ dem Lebenszyklus einer Immobilie,
- ▶ dem Nutzerzyklus und
- ▶ seinem Bedarfszyklus.



- ▶ Drei Zyklen sind im Sinne einer optimalen Wertschöpfung zu koordinieren: Der Lebenszyklus der Immobilie, der Nutzerzyklus und der Bedarfszyklus.

© Pixabay | geralt CCO

Beträgt der Lebenszyklus einer Immobilie 30 Jahre, kann der Mietvertrag mit einem Ankermieter auf (nur) 15 Jahre abgeschlossen werden (Nutzerzyklus) und sich beim Nutzer aufgrund unternehmensstrategische Entscheidungen wie Mergers & Acquisitions, Freistellungen oder Re-Organisation ein noch kürzerer Bedarfszyklus ergeben. Diese drei Zyklen sind in der Objektstrategie harmonisch miteinander abzustimmen, damit sich die Wertschöpfung in Form von Leerständen oder Umnutzungskosten nicht selbst vernichtet. Risiken, die durch die (fehlende) Synchronisation der Zyklen auftreten, müssen analysiert und quantifiziert werden.

Ja, es ist ein Paradigmenwechsel und ein radikales Umdenken notwendig, um die Zyklen (wert-)schöpferisch abzustimmen. Gerade bei produzierenden Betrieben definiert der vergleichsweise kurze Lebenszyklus einer Maschine stark die notwendige „Facility“ des Nutzers, die sich ändern wird, wenn durch technischen Fortschritt die Maschine kleiner oder durch strategische Entscheidung an einen anderen Standort verlegt wird. Das ist nicht überraschend, stellt aber viele Unternehmen vor Herausforderungen, wenn inflexible Vereinbarungen eingegangen wurden. Schon ist die Wertschöpfung auf dem Sprung durchs Fenster.

Corporate Facility liefert hier durch die Erkennung/ Fortschreibung der Nutzerbedarfes und seine Deckung – und die Synchronisation der Zyklen (Immobilie-Nutzer-Bedarf) – einen deutlichen Wertschöpfungsbeitrag. Die rechtzeitige Einbindung von *Corporate Facility*-Verantwortlichen in Szenarien ermöglicht, Kosten und Risiken abzuschätzen und die Qualität von unternehmensstrategischen Entscheidungen zu erhöhen.

Die Wertschöpfung liegt auch im Erkennen der Implikationen von Megatrends

Megatrends entstehen und beeinflussen unsere Welt. Sie wirken auf die Themen „Unternehmensstrategie“ und „Arbeitswelten“. Aufgabe ist, ihre Auswirkungen auf den Nutzerbedarf zu antizipieren und – bei Relevanz – im Zusammenhang mit



► *Collaboration*: von Einzel-Arbeitsplätzen hin zu flexiblen Team-Arbeitsplätzen und variablen Besprechungszonen. *Activity Based Working* bei *GlaxoSmithKline* in Wien - ein M.O.O.CON-Projekt.
© Rupert Steiner

dem Geschäftsmodell in die *Corporate Facility* Strategie aufzunehmen.
Wichtige Megatrends – und mögliche Gedanken zu ihnen – sind:

Communities & Collaboration – Das Kaleidoskop der Zusammenarbeit

Mehr Arbeitszeit wird in Teams verbracht werden. Anders als fest eingerichtete Arbeitsgruppen im Unternehmen, können diese Teams bestehen aus Kollegen global verteilter Standorte, Kundenmitarbeitern, Dienstleistern, Wissenschaftlern, Freelancern oder Praktikanten. Die Anzahl der Mitglieder ist genauso variabel wie der Zeitraum, in dem sich ein Team auch mehrmals „umschlagen“ kann. Die Forderung an *Corporate Facility*: bitte eine Zusammenarbeit ermöglichen, die flexibel ist... und funktioniert. Reale und virtuelle Gemeinschaften werden dynamisch gebildet und aufgehoben. Es heißt nicht nur in den Büros eine

Abkehr vom Einzelarbeitsplatz hin zu Team-Arbeitsbereichen mit der entsprechenden Technologie, sich mit den anderen Mitgliedern vernetzen zu können, sondern auch neue Lösungen hinsichtlich Sprache, Zeitunterschieden, kulturellen Hintergründen oder sogar Rechtsprechungen schaffen zu müssen. Globale *Facilities*. Es geht also nicht mehr ausschließlich darum, feste Räume und Infrastruktur bereitzustellen, sondern Arbeitsbeziehungen und „Kanäle“ zu schaffen, durch die dann Arbeitsinhalte fließen können. Die Überlegung: wo und wie sind diese raum- und servicebasiert. Noch ein Paradigmenwechsel im Verständnis der Aufgabe!

Individualisierung & Diversity – Vielfalt statt Einfalt

War gerade die Vernetzung von Gruppen ein Thema, sind es jetzt ihre einzelnen Mitglieder. Die zunehmende Bedeutung anspruchsvoller, wis-

sensbasierter und innovativ-kreativer Arbeit heißt gegenüber standardisierten Produktions- oder Abwicklungsprozessen, dass die Arbeitswelt nun anderen Menschentypen und Aufgaben dienen muss, neue Funktionen übernehmen und neue „Tools“ bereithalten. Räume orientieren sich an Arbeitssituationen. Diese wechseln, also müssen es auch die Räume. Sie müssen Kommunikation unterstützen und Kreativität fördern – egal ob „in Ruhe“ oder im Austausch mit Kollegen und der Welt. Die Herausforderung an *Corporate Facility* ist, für eine immer differenzierter und spezialisierter werdende Arbeitswelt die beste Infrastruktur zu schaffen. Die fokussiert arbeitende SEO- und Social Media-Spezialistin hat andere Anforderungen an ihren Arbeitsplatz als der kommunikative und austauschorientierte Spiele-Designer oder der konzentriert zuhörende Mitarbeiter einer *Hot-Line* – obwohl alle, oberflächlich gesehen, „was mit dem Computer“ machen. Dies ausdifferenziert umzusetzen, damit das Kerngeschäft Bestleistungen erreicht und trotzdem die gemeinsame Marke des Unternehmens erLeben zu lassen... ist exzellente *Corporate Facility*.

Mobile Arbeit & 3rd Place Working – Ich! Will! Jetzt! Arbeiten!

Auf jeder Geschäftsreise, am Wochenende, im Urlaub oder weil gerade eine Idee, Lösung oder die Notwendigkeit sich einstellt – die Trennung von Arbeitsplatz und Arbeitsleistung hat sich schon lange vollzogen und wird immer mehr zur Normalität. Beim Abendessen im Restaurant einen Flyer Korrektur lesen, mit den Kindern auf dem Arm einen Mandanten beraten oder Quartalszahlen im ICE zusammenbasteln: längst spricht man nicht mehr von *Work-Life Balance*, die beides strikt und ausgewogen trennt, sondern *Work-Life Integration*, die beides individuellverträglich zusammenführt. Der Denksport für *Corporate Facility*: nun geht der Raum erstmals über das hinaus, was das Unternehmen seinen Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Er ist nicht gestaltbar. Man kann nicht alle Starbucks, Kinderspielplätze und Züge reservieren oder „branden“.

Trotzdem ist darüber nachzudenken, wie die Prozesse „dort“ laufen. Zu überlegen, wie man es ermöglichen kann, in diesen Situationen Leistung zu erbringen ist Aufgabe der *Corporate Facility*, die mobile Situationen in Arbeitsprozessen und notwendigen Facilities berücksichtigt.

Reality und Virtual Reality – die Membran zwischen Menschen und Matrix

Sie ist so durchlässig wie nie. Alles Analoge wird digitalisiert, Und wer es möchte und verantworten kann, schießt seine Daten in die *Cloud*, die überall und nirgends ist und bekommt sie von ihr zurück. *Augmented Reality* Verfahren erlauben realitätsnahe Produktpräsentationen; *Instant Messaging*, *Video Conferencing* bieten grenzenlosen Echtzeit-Austausch, *Social Media* übernehmen die Kommunikation bei der durch sie sozialisierten Generation. Ich muss nicht mehr in die Buchhandlung, ich muss nicht mehr auf die Bank – warum muss ich ins Büro?

Was im ersten Moment als willkommene Flächenreduktion erscheint, muss von *Corporate Facility* durchdacht werden: wie werden Räume und Services orchestriert, damit die Kernprozesse bestmöglich ablaufen?

Corporate Facility liefert hier den Mehrwert beim Erkennen relevanter Entwicklungen und Durchdenken ihrer Implikationen auf Gebäude und Betrieb und der Integration in die Objekt- und Servicestrategie.

Neue Anforderungen an Corporate Facility Verantwortliche entstehen

Zuverlässiges Projekt-Management, tadelloses Sourcing, transparentes Kostencontrolling, Qualitätsmanagement sind bereits im *Facility Management* weitgehend bekannte und selbstverständliche Hygienefaktoren.

Corporate Facility, integrierte Lösungen im Sinne der Unternehmensstrategie zu entwickeln und die Umsetzung verantworten zu können, verlangt einiges an Neuem:



- ▶ Digitalisierung, *Cloud-Services* und Miniaturisierung erzeugen immer schneller überflüssige Fläche, die Kosten erzeugt und damit Wertschöpfung mindert. *Exzellente Corporate Facility* ist auf Flächendynamik vorbereitet.
 © Grosses Foto: Pixabay | tpsdave | CC0. kleines Foto: Pixabay | fancycrave1 | CC0

Tiefes Verständnis des eigenen Unternehmens, seines Geschäftsmodells und von Strategieprozessen. Weltinteresse und Informiertsein. Die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen, aber auch herstellen zu können. Kreativität, Reflexionsfähigkeit und praktische Intelligenz funktionierende Lösungen zu entwerfen – und „Standing“, diese Lösungen auch gegen Zweifel durchzusetzen zu können. Qualitäten, die in Kernprozessen üblich sind.

Exzellente Corporate Facility sichert durch Vordenken und bedarfsgerechte Umsetzung die Wertschöpfung der Kernprozesse und den Wert von Immobilien. Unternehmen, die dies erkannt haben, werden zu den Gewinnern gehören.

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

Text als Kurzversion erschienen in:
immobilienmanager 03-2013.



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 | 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 | 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 | 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 | www.moo-con.com



© **M.O.O.CON** 2013

Titelmotiv:

© Pixabay | geralt, CC0