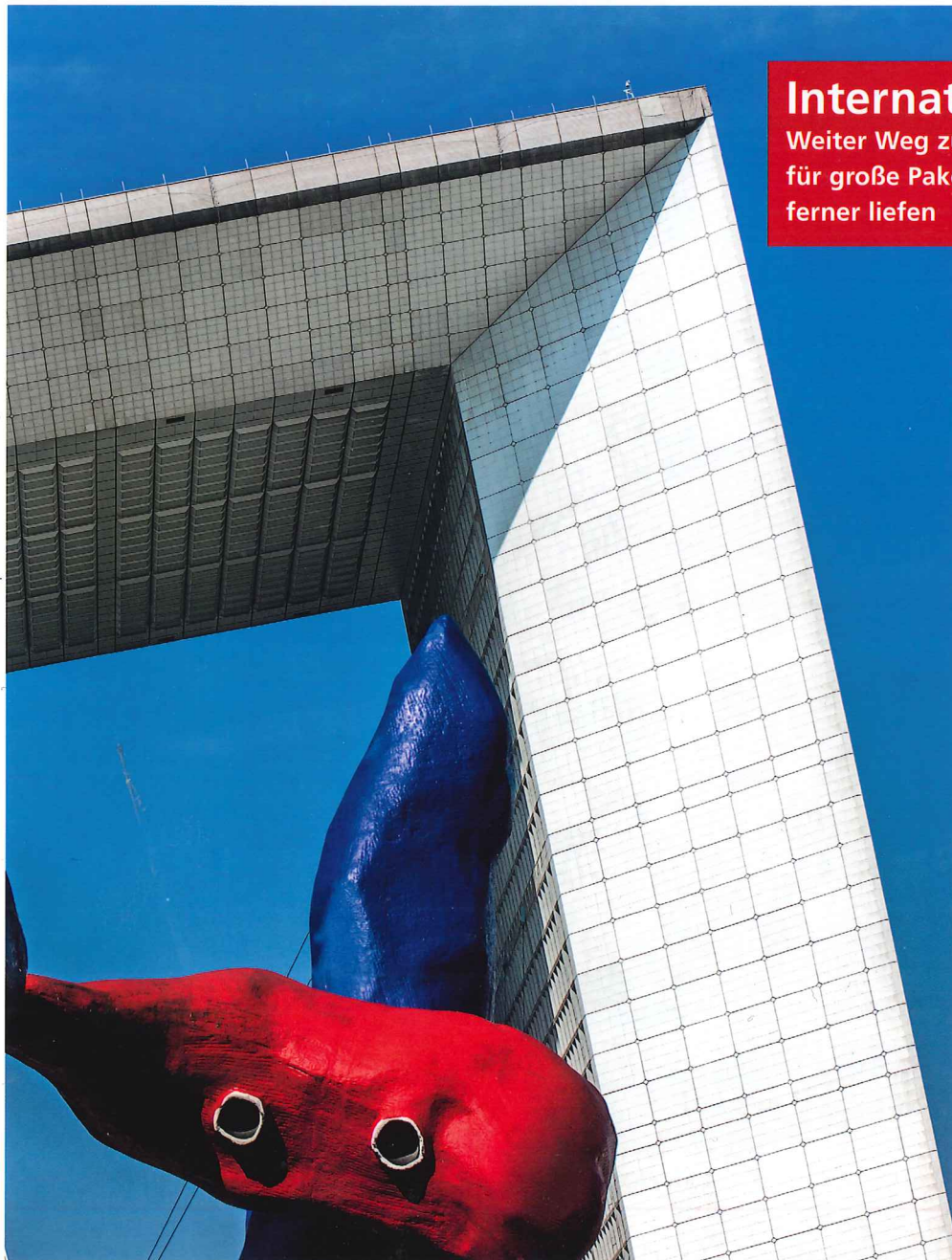


# Der Facility Manager

Mit Stellenmarkt auf S. 6

November 2014  
Heft 11, Jahrgang 21

Gebäude und Anlagen  
besser planen, bauen, bewirtschaften



## Internationale Vergaben

Weiter Weg zum Total FM • Kleines Feld  
für große Pakete • Deutsche Anbieter unter  
ferner liefern 18

Büroneben-  
kosten 16

Benchmarking 26

Health Care 32

Muster-  
industriebau-  
Richtlinie 56

# Besser werden durch Benchmarking

Benchmarking ist ein probates Mittel, um die eigene Leistungsstärke im Verhältnis zu anderen zu messen und Optimierungspotenziale zu identifizieren – vorausgesetzt, man vergleicht nicht Äpfel mit Birnen. Dieter H. Laarmann, Geschäftsführer der Axel Springer Services & Immobilien GmbH, und Jörg Petri, Head of Facility Management Berlin der Bayer Pharma AG, machen damit seit Jahren unter methodischer Anleitung durch die Bauakademie Berlin gute Erfahrungen.

## Herr Petri, seit wann betreiben Sie Benchmarking im Facility Management und wie kam es dazu?

**Jörg Petri:** Als ich vor neun Jahren meine Position als Head of Facility Management Berlin der Bayer Pharma AG antrat, habe ich das Thema Benchmarking von meinem Vorgänger übernommen. Der Arbeitskreis IFMA Benchmarking for Chemical, Pharmaceutical & Life Science Companies, den ich heute leite und der mittlerweile 14 Mitglieder zählt, hatte sich bereits 2004 auf Initiative der Bauakademie gegründet – damals mit acht Unternehmen. Das Benchmarking ist für uns wichtig, um zu sehen, wo wir im Facility Management im Vergleich mit anderen Unternehmen stehen und ob wir ggf. nachbessern müssen.

## Herr Laarmann, Ihr Arbeitskreis MediaBenchFM existiert seit 2011. Was gab den Anstoß für die Gründung?

**Dieter H. Laarmann:** Der Anstoß kam seinerzeit von mir. Der Hintergrund war ähnlich wie bei Bayer. Wir wollten uns bei Axel Springer die Frage beantworten, ob wir im Facility Management, das ausgehend von einer reinen Verwaltung in den letzten Jahren eine erhebliche Professionalisierung erfahren hat, nun richtig aufgestellt sind. Zudem wollten wir der Controlling-Abteilung in unserem Konzern Auskunft darüber geben



Bild: M. Gräber/Der Facility Manager

**V.l.: Dieter H. Laarmann, Leiter des Arbeitskreises MediaBenchFM, Jörg Petri, Leiter des IFMA Benchmarking for Chemical, Pharmaceutical & Life Science Companies, und Andreas Kühne, Geschäftsführer der Bauakademie Performance Management GmbH.**

können, mit wem wir uns vergleichen. Ich hörte dann einen Vortrag von Andreas Kühne von der Bauakademie über das IFMA Benchmarking und dachte mir, das geht in die richtige Richtung. Ich kontaktierte daraufhin zwei, drei mir bekannte Kollegen aus der Medienbranche und so kam der Arbeitskreis zustande.

## Herr Kühne, was ist die Funktion der Bauakademie bei dem allem?

**Andreas Kühne:** Wir haben die Methodenkompetenz im Benchmarking und bringen diese mit den fachlichen

Anforderungen der Teilnehmer an einem „Round Table“ zusammen. Dafür haben wir ein spezielles Verfahren entwickelt und schützen lassen. Zuerst definieren wir gemeinsam die Ziele des Benchmarkings und leiten daraus eine geeignete Struktur ab. Im eigentlichen Benchmarking-Prozess erheben wir die Daten der Teilnehmer, werten sie aus und stellen die Ergebnisse in anonymisierter Form allen Mitgliedern des jeweiligen Arbeitskreises zur Verfügung. Anschließend identifizieren wir gemeinsam Best Performer – soweit vorhanden – und moderieren die Best-Practice-Workshops. Auf diese Weise benchmarken wir mittlerweile die gesamte



Leistungspalette im CREM und FM – von der Organisation über die Gebäude bis zum Fuhrpark.

**Herr Petri, wenn Sie die Daten in anonymisierter Form erhalten, wissen Sie ja nicht, welcher Kollege in einem bestimmten Gebiet möglicherweise besser ist als Sie und können ihn nicht fragen, wie er das macht?**

**Petri:** Wenn ich wissen will, von wem bestimmte Daten kommen, rufe ich Herrn Kühne an. Der fragt dann bei dem entsprechenden Kollegen an, ob er mir seinen Namen nennen darf, damit ich ihn anschließend kontaktieren kann.

**Laarmann:** Außerdem kennen wir uns in den Arbeitskreisen mittlerweile so gut, dass man ein Gespür dafür entwickelt hat, von wem welche Angaben kommen könnten.

**Kühne:** Im Rahmen der Best-Practice-Workshops werden in gegenseitigem Einvernehmen systematisch die Fakten auf den Tisch gelegt. Das geht auch nicht anders, schließlich geht es darum, ein vollständiges Bild zu erhalten, wie ein Teilnehmer einen Prozess organisiert bzw. die Organisation aufgestellt hat, den wir vorher als Best Performer identifiziert haben. Über die Zeit gibt auf diese Weise jeder Teilnehmer Erfahrungen preis und erhält im Gegenzug regelmäßig Inspiration zur Verbesserung – so profitieren alle. Im Endeffekt ist Benchmarking Wissensmanagement, wir nennen das Benchlearning.

**In Ihren Gruppen sind Sie ja alle untereinander Mitbewerber. Besteht nicht die Gefahr, bei solchen Treffen Firmeninterna auszuplaudern?**

**Laarmann:** Wir sprechen nur über Facility Management. Interna, die das Kerngeschäft betreffen, sind natürlich von der Diskussion ausgenommen.

**Aber das FM soll doch möglichst nah am Kerngeschäft agieren.**

**Laarmann:** Wir haben klare Spielregeln definiert, worüber wir reden wollen und worüber nicht. Jeder Teilnehmer hat ein Kärtchen mit einer roten und mit einer grünen Seite. Wenn er zu einem bestimmten Thema nichts sagen will, zeigt er die rote Seite.

**Kühne:** Ein sehr wichtiger Bestandteil unserer Funktion besteht darin, die wettbewerbsrechtlichen Grundsätze zu wahren. Unsere Benchmarking-Methodik wird zudem regelmäßig nach Compliance-Vorgaben der Teilnehmer geprüft, an die sich natürlich auch die Unternehmensvertreter halten.

**Welche Informationen fließen in das Benchmarking ein?**

**Petri:** In unserem Fokus stehen primär Laborgebäude in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Wir ermitteln in Summe 108 Kennzahlen, die sich zu 20 Kernkennzahlen zusammenfassen lassen. Einmal pro Jahr erheben wir von allen Mitgliedern die Gebäudedaten, also Grundangaben wie

Flächenaufteilung, Anzahl der Mitarbeiter und die Energieverbräuche. Dazu kommen Kosten für Gebäudeservices wie die Reinigung. Bei den Laboren gehen noch spezifische Angaben ein, beispielsweise die Anzahl der vorhandenen Abzüge, der Automatisierungsgrad und die eingesetzte Technik.

**Laarmann:** Die erhobenen Grunddaten sind bei uns ähnlich, also Anzahl der Arbeitsplätze, Flächenangaben, Energieverbräuche etc. Wobei es sich bei uns vornehmlich um Bürogebäude handelt. Wir wollen in unserem Benchmarking jedoch nicht nur Gebäudedaten miteinander vergleichen, sondern das operative Facility Management analysieren, also klären, wie jemand etwas macht. Die Diskussionen im Arbeitskreis, würde ich sagen, sind fast noch wertvoller als die Betrachtung der Zahlen. Ein Beispiel: In der Medienbranche stehen wir alle vor derselben Herausforderung, nämlich wie der Wandel im Journalismus mit der Verschiebung von Print zu Online die Arbeitswelt beeinflussen wird. Die Diskussionen mit den Kollegen aus anderen Medienunternehmen über die Büroformen der Zukunft sind da sehr hilfreich.



Bild: TÜV SÜD

**Die Axel Springer Services & Immobilien GmbH konnte durch die Verbesserung von Prozessabläufen im Fuhrparkmanagement deutliche Einsparungen erzielen. Die Anregung dazu kam aus der Benchmarking-Arbeitsgruppe.**



Bild: lemmiu - Fotolia.com

Im IFMA Benchmarking-Kreis for Chemical, Pharmaceutical & Life Science Companies zeigte die Diskussion über Wartungsintervalle von Lüftungsanlagen Optimierungsmöglichkeiten auf.

**Was hat sich denn nun in Ihren Unternehmen aufgrund Ihrer Benchmarking-Aktivitäten konkret im Facility Management verbessert?**

**Petri:** Vor einigen Jahren waren wir bei der Büroreinigung von den Kosten her an zweiter Stelle.

**Ist das nun gut oder schlecht? Niedrige Kosten in der Reinigung hinzubekommen, geht im Zweifelsfall recht einfach. Man lässt's einfach schmutzig.**

**Derzeitige Mitglieder des Arbeitskreises IFMA Benchmarking for Chemical, Pharmaceutical & Life Science Companies:**

Abbie, BASF, Bayer (2x), Boehringer Ingelheim, Currenta, Evonik, Infracore Höchst, Merck, Pharmaserv, Roche (2x), Sanofi, Teva

**Petri:** Die Kunst des guten Facility Managements besteht darin, die Balance zu wahren aus zufriedenen Kunden und einer optimierten Kostenstruktur. – Also wir waren Zweiter und haben uns dann nach Vermittlung durch die Bauakademie mit dem Ersten unterhalten. Es stellte sich heraus, dass wir beide eine frequenzorientierte Reinigung hatten, wir aber mit einer höheren Taktung, also mehr für unser Geld bekamen. Wir sind dann umgestiegen auf eine ergebnisorientierte Reinigung mit nochmals niedrigeren Kosten. Nachdem wir damit positive Erfahrungen gesammelt haben, sind uns einige Benchmarking-Teilnehmer gefolgt. Ein weiteres Beispiel kommt aus der Klima- und Lüftungstechnik. In einem Best-Practice-Workshop hatte sich herausgestellt, dass einige Mitglieder die Wartungsintervalle bei den Lüftungsanlagen verlängern, indem sie keine vorbeugende, sondern eine zustandsorientierte Wartung durchführen, sprich Komponenten wie beispielsweise die Filter nicht grundsätzlich einmal im Jahr auswechseln, sondern dann, wenn es sein muss. Wenn sie in Ordnung sind, bleiben sie drin.

Um dies festzustellen, bedarf es natürlich regelmäßiger Inspektionen. Nachdem diese Teilnehmer über positive Erfahrungen damit berichteten, übernahmen andere dieses Modell.

**Laarmann:** Neben der reinen Kosteneinsparung lassen sich durch das Benchmarking jedoch auch andere Optimierungen beispielsweise in der Organisationsstruktur realisieren. In unserem Arbeitskreis haben wir früh beschlossen, unserem Benchmarking die Struktur der europäischen FM-Norm zu hinterlegen (DIN EN 15221-1 bis -6, Anm. der Red.). Bei Axel Springer Services & Immobilien haben wir daraufhin unsere komplette Struktur, unser Controlling und unser Reporting bis in die Details daran ausgerichtet.

**Ein konkretes Kosteneinsparungsbeispiel können Sie nicht benennen?**

**Laarmann:** Doch. Im Fuhrparkmanagement konnten wir beispielsweise unseren Aufwand durch Prozessverbesserungen deutlich reduzieren.

**Wie das?**

**Kühne:** Das war das Ergebnis eines Best-Practice-Workshops zum Thema Fuhrparkmanagement. Der Best Performer hatte vorgestellt, dass er die vorgeschriebene Hauptuntersuchung der Fahrzeuge (TÜV) mit der vorgeschriebenen jährlichen UVV-Prüfung zusammengeführt und das mit der Berufsgenossenschaft abgestimmt hat.<sup>1)</sup> Es wird also nur einmal inspiziert, aber es

**Derzeitige Mitglieder des Arbeitskreises MediaBenchFM:**

Axel Springer Services & Immobilien, Bauer Media Group, Funke Medien Gruppe, Gruner + Jahr, Frankfurter Allgemeine, DSV Gruppe Deutscher Sparkassenverlag, Springer Science und Business Media, Spiegel-Verlag

gibt gleich beide Unterschriften. Dieses Modell haben dann andere Teilnehmer des Benchmarks übernommen. Auch das ist Teil unserer Funktion: erkannte Bestleistungen allgemeingültig aufzuarbeiten und den anderen zur Verfügung zu stellen. Auf diese Weise lassen sich Veränderungen intern oft besser anstoßen.

### Wer nimmt eigentlich an diesen Best-Practice-Workshops teil?

**Petri:** Immer die Mitarbeiter, die an den Themen arbeiten, die auf der Agenda stehen. Das können einmal die Techniker sein, ein anderes Mal die Mitarbeiter, die mit der Steuerung der Reinigungsdienstleistung betraut sind.

### Wie oft finden die Treffen statt?

**Kühne:** Mindestens zweimal im Jahr für jeweils zwei Tage. Das definiert aber am Ende jede Gruppe für sich. Parallel richten wir ein internetbasiertes Forum ein, in dem Themen jederzeit unkompliziert ausgetauscht werden können.

### Nehmen Sie noch neue Mitglieder in Ihre Arbeitskreise auf?

**Laarmann:** Ja, der MediaBenchFM ist offen für neue Mitglieder aus der Medienbranche. Sie sollten mindestens zwei, drei Gebäude betreuen.

**Petri:** Prinzipiell nehmen wir noch Mitglieder in unser IFMA Benchmarking for Chemical, Pharmaceutical & Life Science Companies auf, allerdings nicht mehr allzu viele, da wir schon 14 sind. Die Interessenten

sollten mindestens zwei Gebäude mit je 5.000 m<sup>2</sup> Laborfläche im Portfolio haben. Wer neu dazukommen will, muss einmalig einen Einstiegsobolus von 10.000 Euro leisten, um den mittlerweile sehr umfangreichen Datenpool nutzen zu können. Die folgenden Jahresbeträge sind dann deutlich niedriger. Und die Kosten für die Teilnahme, das kann ich versichern, amortisieren sich sehr schnell.

Martin Gräber ■

<sup>1)</sup>Die Hauptuntersuchung (TÜV) klärt die Verkehrssicherheit von Fahrzeugen. Die Unfallverhütungsvorschriften gehören zum Vorschriften- und Regelwerk der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes. Sie schreiben vor, dass Firmenfahrzeuge mindestens einmal jährlich durch einen Sachkundigen auf ihren betriebssicheren Zustand prüfen zu lassen sind. Quelle: Beitrag „Zur Unfallverhütungsvorschrift (UVV) Fahrzeuge“ von RA Lutz D. Fischer in Flottenmanagement 2/2011.

# WÄRME SERVICE

VON TECHEM

## WIR INVESTIEREN – SIE PROFITIEREN

**Wir übernehmen den Betrieb Ihrer Heizungsanlagen. Sie sparen Aufwand und Energie.**

Veraltete Heizungsanlagen benötigen viel Energie, verursachen unnötige Kosten und Ärger. Die Anlagen zu überholen oder auszutauschen ist teuer und aufwändig. Setzen Sie deshalb auf den Techem Wärmeservice: Wir optimieren oder erneuern die Heizungsanlagen Ihrer Immobilien und übernehmen deren Finanzierung und Betrieb. Das Gute daran: Der Energieverbrauch sinkt, Sie haben nur geringe Investitionen und Ihre Mieter bezahlen für Heizung und Warmwasser nicht mehr als bisher.

Telefon: 0800/9 07 05 05 (kostenfrei)  
www.techem.de/waermeservice



**techem**  
Näher sein. Weiter denken.