

IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 49/09 vom 10.12.2009

www.immobilien-zeitung.de

LIEGENSCHAFTSMANAGEMENT

Der Frankfurter Entsorger FES räumt auf

Die FES Frankfurter Entsorgungs- und Service GmbH hat ihr Liegenschaftsmanagement neu ausgerichtet. Die Bündelung und Zentralisierung nutzt auch den Fachbereichen. Die Projektbeteiligten Klaus Peter, Simone Schäffer und René Sigg berichten.

Die FES ist in der Rhein-Main-Region heute der führende Komplettanbieter in der Entsorgung und Reinigung. Das Unternehmen (einschließlich der Tochtergesellschaften) beschäftigt rund 1.500 Mitarbeiter. 1995 wurde die FES aus dem Amt für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung privatisiert und ist heute noch zu 51% im Besitz der Stadt Frankfurt am Main. Partner ist die Remondis AG & Co. KG. Öffentliche und private Handarbeiten seither partnerschaftlich und erfolgreich zusammen.

Im Stadtgebiet von Frankfurt verwaltet und betreibt die FES heute 20 Liegenschaften auf einer Grundstücksfläche von rund 100.000 m². Der Eigentümeranteil der FES an den Liegenschaften mit insgesamt 30 Gebäuden beläuft sich auf etwa 30%. Die restlichen Liegenschaften sind angemietet, teilweise mit Untervermietung. In der Hauptsache handelt es sich um Betriebsstätten der Stadtreinigung und Entsorgungslogistik. Ebenso gehören Aufbereitungs- und Verwertungsanlagen für Altpapier, Bioabfallbehandlung, Abfallumladung, Gewerbeabfallsortierung und Kleinmüllabladepätze zum FES-Immobilienportfolio. Die größte Liegenschaft befindet sich in der Hedderheimer Landstraße, im Norden der Mainmetropole,

in der nach umfangreichen Modernisierungs- und Umbaumaßnahmen seit September 2009 eines der modernsten Müllheizkraftwerke der Republik betrieben wird.

Die Strategieentwicklung

2008 hatte die Geschäftsführung der FES beschlossen, das Liegenschaftsmanagement auf die künftigen Entwicklungen im Kerngeschäft des Unternehmens neu auszurichten. Weil bis dahin verschiedene unternehmensinterne Abteilungen Leistungen im Liegenschaftsmanagement erbrachten, war eine einheitliche Bewirtschaftung der Liegenschaften nicht möglich. Deshalb stand die Betrachtung folgender thematischer Schwerpunkte im Vordergrund:

- Klärung von Zuständig- und Verantwortlichkeiten,
- Aufbau von fachlicher bzw. Managementkompetenz,
- Entscheidung ‚make or buy‘,
- Überprüfung von Rahmenverträgen und Definition von Standards,
- Überprüfung von Leistungsverzeichnissen oder Pflichten- bzw. Lastenheften,
- Führung von Dokumenten und Plänen,
- Sicherstellen der Kenntnis und Umsetzung von aktuell gültigen Vorschriften.

Die FES hat mit Unterstützung von Intep die bestehende Organisation hinsichtlich der genannten Aspekte analysiert und eine Neuordnung des Liegenschaftsmanagements erarbeitet und umgesetzt.

„Das Liegenschaftsmanagement wird neu positioniert. Die Fachabteilungen können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.“



Klaus Peter

BILD: PETER

„Mit der Stärkung der Rolle des Betreibers sind zukünftig die Verantwortlichkeiten klar definiert.“



Simone Schäffer

BILD: INTEP

„Die FES hat durch die Neuorganisation die Weichen in eine erfolgreiche Zukunft gestellt.“



René Sigg

BILD: INTEP

Die Analysephase

Die Aufbau- und Ablauforganisation, Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, die Kosten-/Aufwands- und Ertragssituation, bestehende Verträge und Leistungsvereinbarungen usw. wurden zunächst gesichtet und ausgewertet. Als wesentlicher Bestandteil der fundierten Analyse wurden Interviews auf allen Ebenen der Organisation durchgeführt: von der Geschäftsführung bis zu den Fachleuten im Betrieb. Auch die Sichtweisen der internen Kunden in Bezug auf notwendige und wünschenswerte Leistungen rund um die Immobilie wurden durch die Interviews mit Betriebsstättenleitern berücksichtigt. Die beteiligten Personen erhielten in Vorbereitung auf das Interview einen Fragebogen. Die Ergebnisse der Gespräche wurden in Protokollen festgehalten, die Interviewergebnisse anonymisiert und vertraulich im Rahmen des Projekts weiterverwendet und mit den Ergebnissen der Unterlagenanalyse verglichen und verbunden.

Die Erkenntnisse wurden mit der Geschäftsführung diskutiert und in einem Stärken-Schwächen-Profil der bestehenden Organisation zusammengefasst. Die Analyse ergab, dass auf Unternehmensebene Leitlinien für die Immobilienstrategie, zur Corporate Architecture und zum Corporate Design entwickelt und eine neue leitende Funktion im Liegenschaftsmanagement installiert werden sollen. Des Weiteren wurde die Notwendigkeit der Definition von Standards und Richtlinien für die Instandhaltungsstrategie der Liegenschaften und die Einführung eines durchgängigen Controllings und Reportings festgestellt. Die Aufgaben und Verantwortlichen für das Liegenschaftsmanagement sollten in einer neuen Organisationseinheit zusammengefasst werden, um die Aufgaben im FM

und Baumanagement sowie die Betreiberverantwortung durchgängig wahrzunehmen und die Kompetenz zu stärken. Ein Realisierungsprojekt wurde für 2009 angesetzt.

Die Neuorganisation

Gestützt auf die Erkenntnisse aus der Analysephase wurden im Umsetzungsprojekt die erforderlichen Leistungen und Aufwendungen abgeleitet und den Leistungsbereichen zugeordnet. Die notwendige Personalkapazität wurde für die definierten Leistungen bemessen. Das neue Liegenschaftsmanagement besteht aus rund 50 Beschäftigten. Die Organisationseinheit fasst auf zentraler Ebene die Leistungen zum Unterhalt von Bau und Gebäudetechnik mit eigener Betriebswerkstatt, Schlüsselverwaltung, Postdienste, Grundstückssicherung, Reinigung, Außenanlagenpflege sowie kaufmännische Aufgaben, Betriebsverpflegung und Catering zusammen.

In Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wurde ein Vorschlag für eine neue Rahmenorganisation erarbeitet. Die Rollen von Eigentümer, Betreiber und Nutzern/Mieter sind klar definiert und zugeordnet. Die Leistungsvereinbarungen zwischen den Rollen wurden neu ausgearbeitet. Das Liegenschaftsmanagement wird im Unternehmen neu positioniert, und die verschiedenen Fachabteilungen können sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren.

Das Liegenschaftsmanagement arbeitet prozessorientiert und richtet seine Dienstleistungen auf die strategische und operative Leistungserbringung in der Bewirtschaftung aus. Die Anwendung des Prinzips ‚one face to the customer‘ und ‚single point of contact‘ hat oberste Priorität. Ebenso sind die Definition von zentralen Vorgaben und Standards, Doku-



Kerngeschäft: In Frankfurt-Heddernheim steht eines der modernsten Müllheizkraftwerke Deutschlands. Doch auch die alte Villa in der Weidenbornstraße, unweit des Günthersburgparks, gehört zum Immobilienbestand des regionalen Entsorgungsriesen.

Bilder: FES

mentation und Richtlinien sowie eine angemessene EDV-Unterstützung Voraussetzung für das effektiv funktionierende Liegenschaftsmanagement.

Mit der Stärkung der Rolle des Immobilienbetreibers im Unternehmen sind zukünftig die Verantwortlichkeiten klar definiert und die Konzentration der für die Liegenschaften bisher verantwortlichen Betriebsstättenleiter auf ihr eigenes Kerngeschäft gewährleistet.

Dem Ziel des Aufbaus und der Realisierung eines zukunftsorientierten Immobilienmanagements wurde mit der Besetzung der Stelle Leitung Liegenschaftsmanagement Rechnung getragen. Das Know-how für die Abwicklung von Bau- und Instandsetzungsprojekten wurde durch die Ausschreibung eines Projektmanagers gestärkt. Die Neuorganisation der Betriebsverpflegung wurde mit der Besetzung eines Teamleiters Betriebsverpflegung ebenfalls angegangen.

Der Change-Management-Prozess

Die FES-Geschäftsführung hatte im Frühjahr 2009 der neuen Struktur des Liegenschaftsmanagements zugestimmt und Intep mit der Begleitung der Umsetzungsphase beauftragt. Mit einer Vorort-Präsenz bei der FES übernahm Intep bis zur Stellenbesetzung des neuen Leiters Liegenschaftsmanagement interimistisch die Vorbereitung der praktischen Umsetzung der neuen Organisation, beschaffte die notwendigen Grundlagen für die Arbeitsaufnahme der Leitung Liegenschaftsmanagement und bereitete den Change-Management-Prozess vor.

Intep begleitete das Personalrecruiting für die zu besetzenden Stellen des Liegenschaftsmanagements, erarbeitete und dokumentierte für die Abläufe im Liegenschaftsmanagement ein Prozesshandbuch, das mit Schnittstellenpartnern abgestimmt wurde. Zur Regelung der Rechte und Pflichten zwischen Eigentümer und Nutzer wurde eine Standardnutzervereinbarung erstellt und abgestimmt. In einem weiteren Schritt wird die Nutzungsvereinbarung vom Liegenschaftsmanagement als Betreiber und Vertreter des Eigentümers für alle Liegenschaften der FES GmbH angepasst und umgesetzt.

Zur Unterstützung der Standardisierung wurden für die Instandhaltung, für Planer- und Bauleistungen Musterverträge angepasst und weiterentwickelt. Energetische Standards wurden – angelehnt an die Leitlinien zum wirtschaftlichen Bauen der Stadt Frankfurt – im Entwurf definiert und werden im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens verfeinert. Auf strategischer und operativer Leistungsebene wurden Kennzahlen definiert, die zukünftig erfasst werden und zur Steuerung des Immobilienportfolios dienen. Die Zusammenstellung von Flächeninformationen und Energieverbräuchen sowie die Bildung von Kennzahlen werden nun stetig fortgeschrieben.

Die Zukunftsaussichten

Um zukünftig ein professionelles Vertragsmanagement durchführen und Optimierungspotenzial aufdecken zu können, wurden alle Dienstleistungsverträge für Wartung und Reinigung sowie Miet- und Eigentumsverträge je Liegenschaft zusammengestellt. Auch die räumliche Zusammenführung der Mitarbeitenden im Liegenschaftsmanagement war ein wesentlicher Schritt, um die Kommunikation zu fördern.

Im Jahr 2010 wird es darum gehen, die Neuorganisation Liegenschaftsmanagement im Unternehmen zu etablieren und zu festigen. Dabei erwarten die Projektbeteiligten mehr Transparenz, eindeutige Zuständigkeiten und klare Abläufe. Die Fokussierung auf ein Liegenschaftsmanagement, das nach prozessorientierten Grundsätzen eines modernen Facility-Managements geführt wird, erhöht die Akzeptanz des Liegenschaftsmanagements im Unternehmen. (ae)

Die Autoren: Klaus Peter ist Leiter Liegenschaftsmanagement der FES Frankfurter Entsorgungs- und Service GmbH. René Sigg ist Geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Intep, Zürich/München, und Simone Schäffer leitet den Bereich Organisationsberatung bei Intep in München.

