

Ziemlich feste Freunde

Nutzer, Berater und Facility Manager entwickeln die Portfoliostrategie für die Universität Wien.



Ziemlich feste Freunde

Nutzer, Berater und Facility Management entwickeln die Portfoliostrategie für die Universität Wien.

Von Bernhard Herzog und Florian Danner

Das Dreieck Nutzer-Berater-Facility Management explodiert zum komplexen Vieleck, wenn es sich nicht nur um *einen* Nutzer handelt, sondern um verschiedene Nutzergruppen mit äußerst heterogener Struktur, die alle unterschiedliche Vorstellungen haben.

Emotionen und Erwartungen sind zu berücksichtigen, aber letztendlich müssen rationale und begründbare Entscheidungen getroffen werden. Mit wissenschaftlicher Genauigkeit – denn die Nutzer sind oder werden Akademiker:

Bei der Universität Wien war die Aufgabe, eine Strategie für das Immobilienportfolio mit 75 Standorten zu entwickeln. Facility Management MUSS mit an den Tisch... oder besser: die Mensa.

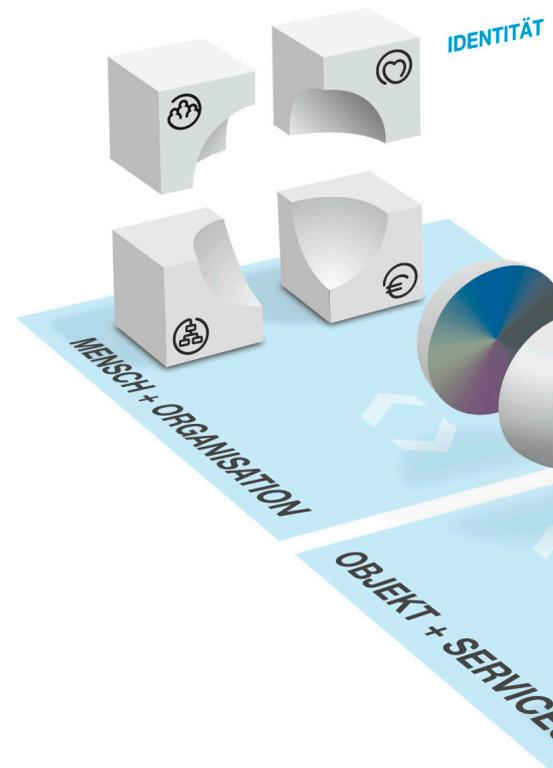
Komplexe Ausgangssituation mit Objektvielfalt

81 Objekte an 75 Standorten mit rund einer halben Million m² BGF und rund 90 Millionen Euro Miet- und Bewirtschaftungskosten im Verhältnis von etwa 85:15 pro Jahr, Instandhaltungsrückstau und Standortprobleme innerhalb des Portfolios aufgrund Größe, Anzahl und Lage der Objekte. Teilweise gibt es bezüglich der Objekte

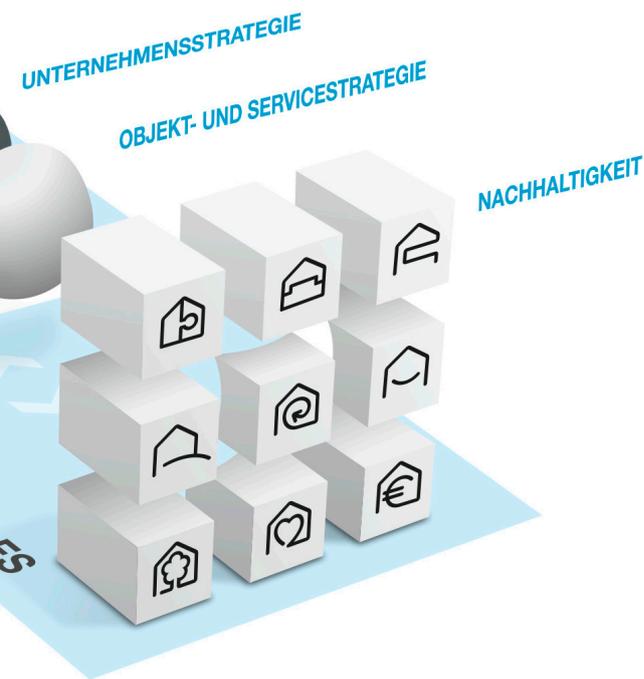
keinen Konsens über Barrierefreiheit, Brandschutz und Arbeitnehmerschutz.

Das übergeordnete Ziel: bestmögliche Unterstützung der Kernprozesse der Universität.

Aufgabe ist die Entwicklung einer Strategie für alle Objekte im Portfolio und ihren Betrieb – ausgerichtet an der Strategie der Universität Wien. Ziel sind die Optimierung der gesamten Bruttogrundfläche, Einsparungen bei Miet- und Bewirtschaftungskosten und damit der Verbesserung der Flächeneffizienz. Gleichzeitig soll die organisatorische Qualität der Objekte erhöht und das Portfolio hinsichtlich des technischen Zustandes verbessert werden, so dass die Universität ihren Forschungs- und Lehrauftrag beispielhaft erfüllen kann. Die Reduktion der Standorte und ihre Konzentration auf vier Zentren ist eine Vorgabe. Um zu entscheiden, wie man bei welchen Standorten vorgeht, müssen alle vorhandenen Objekte einer



- ▶ Mit dem M.O.O.CON-System wird die Unternehmensstrategie in eine Objekt- und Servicestrategie übersetzt.
© M.O.O.CON



individuellen Bewertung unterzogen werden. Gemeinsam mit Harald Peterka, MSc, MBA, der Universität Wien wird das System weiterentwickelt und angepasst.

Bewerten können setzt Anforderungen kennen voraus

Die Bewertungskriterien für die Objekt- und Servicestrategie müssen aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Als Berater haben wir ein System für diese „Übersetzung“ geschaffen, das wir permanent weiterentwickeln. Der Mehrwert für die Universität ist, sich auf eine bewährte Methode verlassen zu können, die sofort eingesetzt werden kann und es mit ihrer Flexibilität erlaubt, auch die sehr spezifischen „Besonderheiten“ eines Forschungs- und Lehrbetriebes zu berücksichtigen und mit gleicher Genauigkeit und Sicherheit zu verfolgen wie die eines Wirtschaftsunternehmens.

Die „Nutzer“ der Universität – eine spannende und vielfältige Gruppe

Hier geht es nicht um Abteilungen, die an einem gemeinsamen Unternehmensziel arbeiten – der universitäre Betrieb ist geprägt von Individuen, Gruppen und Partikularinteressen. Die „Nachfrage aus Sicht des Kerngeschäfts“ lässt sich in folgende Nutzergruppen strukturieren: Rektorat, Facility Management, Lehrende, Studierende und die Forschung. Der Mehrwert, den ein Berater stiften kann, ist die „Einführung eines gemeinsamen Themas“ (nämlich die Verbesserung der Nutzerqualitäten) und die methodische Moderation mit Aufnehmen, Reflektieren und Verarbeiten der Informationen und Qualitätssicherung. Repräsentative NutzervertreterInnen werden in das Projektteam gecastet und arbeiten an der Zusammenstellung der Bewertungskriterien und ihrer Detaillierung mit. Man beginnt mit Überkategorien des Feldes „Organisation“ wie

„Standort“ oder „Funktion“ und arbeitet sich zu den Unterpunkten durch wie: Standortsicherheit, Erreichbarkeit ÖPNV, Anbindung an Radwegnetz, Nahversorgung, Gastronomie oder Parkanlagen und Freiräumen. Man versucht, ein Idealgebäude zu definieren und Grenzwerte festzulegen.

„Obacht“: es geht hier mit den Nutzervertretern „nur“ um die Aufstellung der Kriterienkategorien, nicht um eine fachliche Detaillierung, die diese gar nicht leisten können. Oder halt nur im Fachbereich Architektur oder Bauingenieurwesen. Die Frage ist „Was ist Ihnen in diesen Feldern wichtig (Anforderungen) – und wie muss es erfüllt sein (Grenzwerte)?“

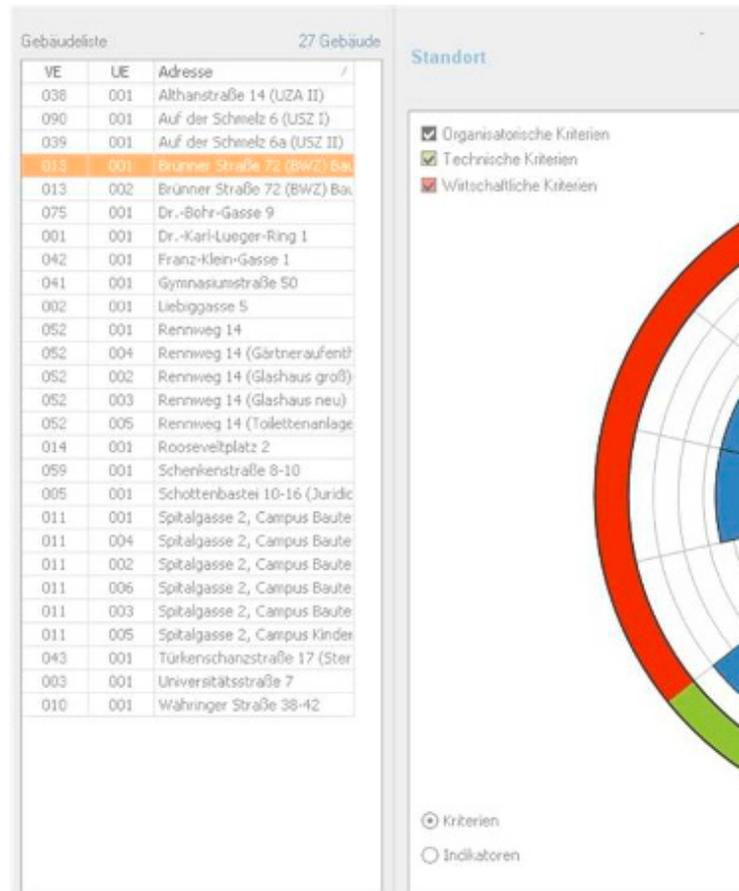
Die Bewertungskriterien werden detailliert – und „gemanagt“

Details sind wichtig, denn sie führen zu Entscheidungen. Damit aber richtige Entscheidungen transparent und nachvollziehbar getroffen werden können; sind Strukturen und klare Definitionen und Abgrenzungen notwendig. Heißt übertrieben dargestellt: die Aussage „hier im Foyer ist es immer so kalt und laut – wir sollten darauf verzichten“ ist relativ und wird von jedem anders empfunden. Die Aufteilung des Feldes „Konstruktion“ in die Kategorien „Thermische Qualität“ und „Schallschutz“ und die weitere Ausdifferenzierung der „Thermischen Qualität“ in weitere Indikatoren wie Heizwärmebedarf, außeninduzierter Kühlbedarf, Wärmedurchgangskoeffizient oder Wärmebrückenstandard und Luftwechsel erlaubt eine quantitative und qualitative Hinterlegung unter Berücksichtigung der „DGNB/ ÖGNI-Steckbriefe“ und damit die Herausnahme von „Bauchgefühl“ aus Entscheidungen und hin zu rationalen Aussagen.

Dann liegt eine riesige, aber steuerbare Matrix mit detaillierten Kriterien vor und jetzt kann man mit ihr auf die Standorte und Objekte im Portfolio sehen.

Perspektiven der Betrachtung

Die Ausrichtung des Portfolios am Kerngeschäft

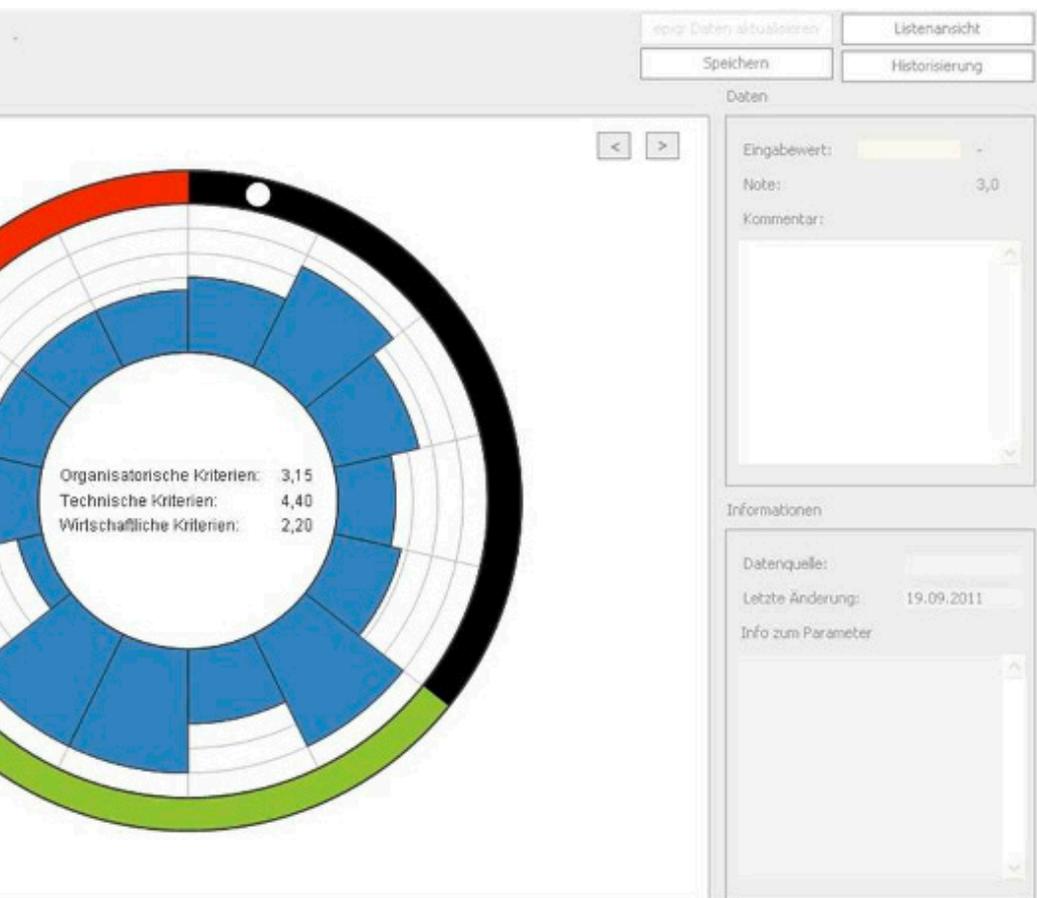


ist nur unter Einbeziehung der unterschiedlichen Anforderungen und Nutzerperspektiven (daher Vertreter im Projektteam) möglich. Die Abbildung der verschiedenen Sichtweisen auf die Objekte erfolgt anhand einer differenzierten Gewichtung der festgelegten Bewertungskriterien. Beispielfrage: „Ist ÖPNV-Nähe wichtiger als Radweganbindung?“.

Der nächste große Schritt ist dann die Analyse des Gesamtportfolios nach der Gewichtung und Perspektive und ihre Einbeziehung in die Ableitung der Objektstrategie. Und die nächste große Matrix entsteht.

IT vereinfacht Visualisierung

Software-Tools empfehlen sich aufgrund der hohen Datenmengen und (hoffentlich) vorhandener Schnittstellen zum CAIFM. Wir setzen



- ▶ Einsatz von Software-Tools (hier: *epiqr5*): Jedes Objekt erhält auch ein visuelles Profil, das einfache Vergleiche ermöglicht.
© CalCon Deutschland AG

hier ein mit dem Software-Hersteller gemeinsam adaptiertes System ein, das über die Zustandserfassung (organisatorisch und technisch) der einzelnen Objekte auf der operativen FM-Ebene eine Objektsicht über die taktische Ebene (Ergänzung des ökonomischen Zustands) ermöglicht. Die Zustandsbewertung der Objekte wird geteilt in drei Sektoren: wirtschaftlich, organisatorisch und technisch. Für alle Betrachtungsobjekte wird das Standort- oder Objektprofil visualisiert. Die Portfoliosicht ist nun quantitativ und graphisch erzeugt.

Und plötzlich werden Sterne sichtbar

Alle Objektprofile werden zusammen in einem System dargestellt. Die Analysetechnik ist Portfoliomangement. Die Skalierung der Achsen sind die Sektoren:

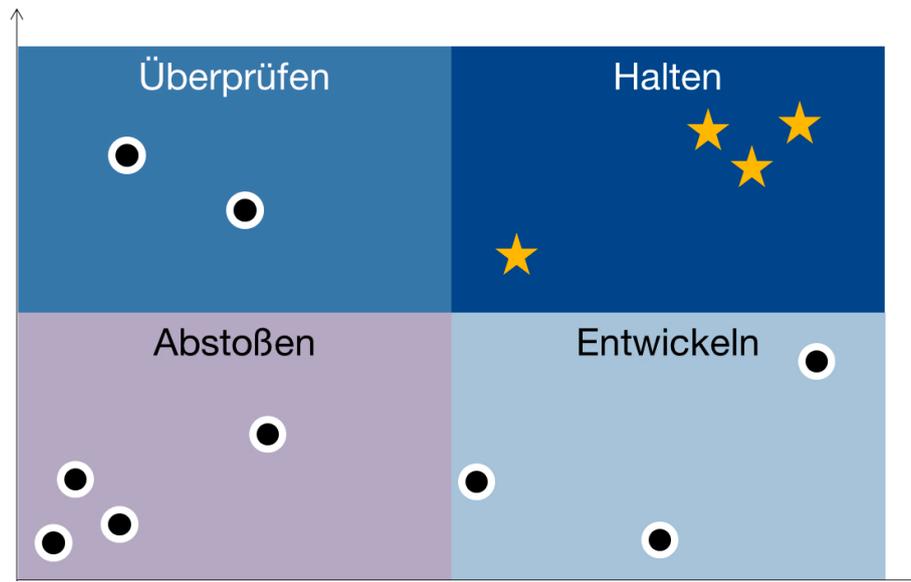
wirtschaftlich | organisatorisch | technisch.
Nun werden Gruppen von Profilen erkennbar, die sich in den Quadranten

- ▶ Überprüfen
- ▶ Halten („Stars“)
- ▶ Abstoßen
- ▶ Entwickeln

aufhalten.

Die Bewertung der Kriterien und die Auswertung einer Gesamtnote erfolgt über die jeweils zugeordneten Punkte und deren Gewichtung. Entsprechend der Gesamtnote ergibt sich die Objektbewertung, die auf das einzelne Objekt gerichtet ist.

Vierfeldmatrix zur Einstufung der Objekte



- ▶ Vierfeldmatrix zur Einstufung der Objekte in Quadranten: Was bei Marketing-Portfolios Stars sind – ist hier die Kategorie *Halten*.
© M.O.O.CON

In einem weiteren Schritt werden die Objekte mit den Portfoliokriterien (Lage und Größe) auf Basis der Gesamtstrategie bewertet und die Gesamtportfolio-Matrix erstellt. Daraus resultiert die aus der Portfoliostrategie abgeleitete Objektstrategie.

Vom Objekt zum Portfolio

Die Objektstrategien für jedes einzelne Objekt und jeden Standort müssen nun entwickelt werden. Durch das individuelle Profil – das quantitative und nach den Anforderungen analysierte qualitative Merkmale erhält – hat die jeweilige Objektstrategie die beste Basis.

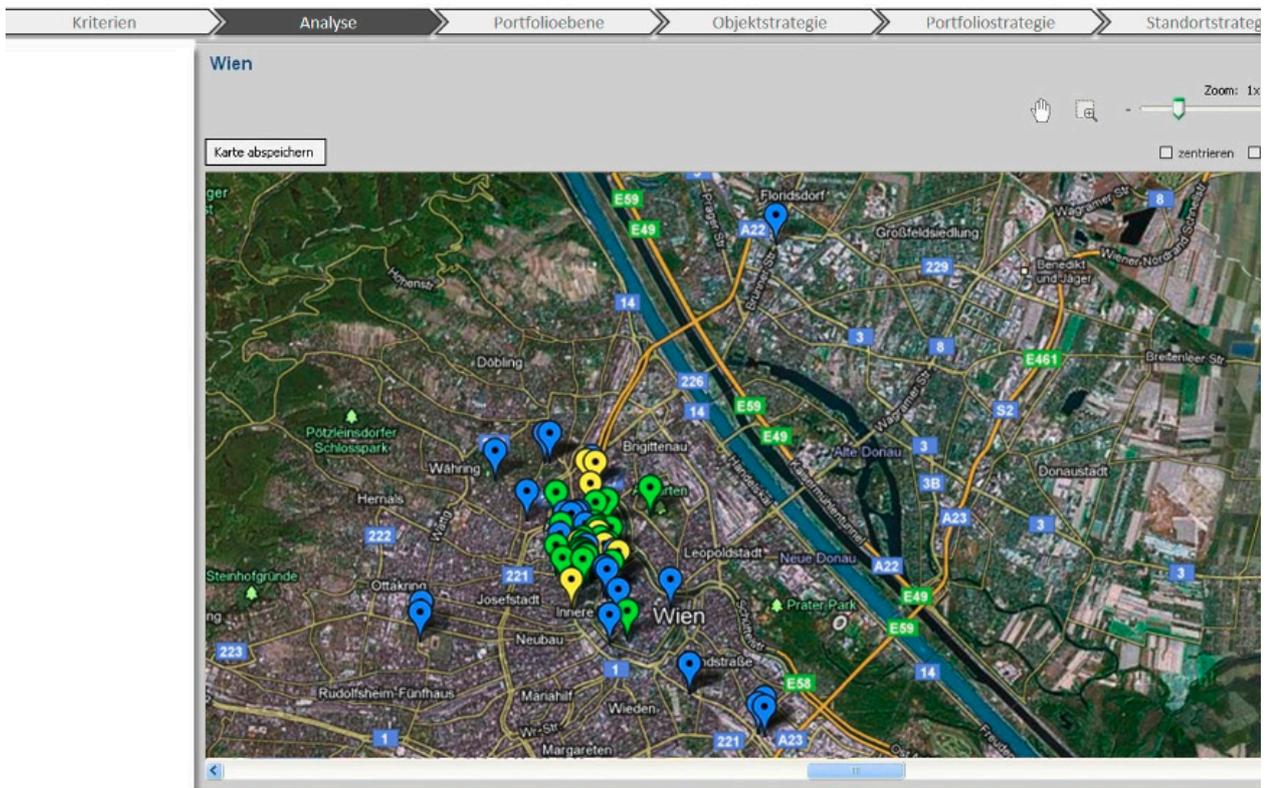
Beispiel:

Objekt „31“ verfügt über eine sehr gute Lage und eine den Anforderungen entsprechende Größe. Der technische Zustand ist oberhalb des festgelegten (maximalen) Grenzwertes, vor allem

aufgrund der Gebäudehülle und der Nutzflächen. Die organisatorischen Kriterien sind ebenfalls oberhalb des Grenzwertes bedingt durch die funktionalen Defizite. Die wirtschaftlichen Kriterien sind vor allem aufgrund der festgestellten schlechten Flächeneffizienz oberhalb des Grenzwertes.

Die nachvollziehbare Entscheidung: Aufgrund der guten Lage und der Erschwernisse für eine Standortaufgabe sollte das Objekt einer gezielten und strategisch langfristigen Instandhaltung unterzogen werden. Darüber hinaus sollten Massnahmen zur Verbesserung der organisatorischen Kriterien umgesetzt werden.

Diese Aufgaben können in der vorgestellten Qualität und nur im motivierten Dreieck *Nutzer-Berater-Facility Management* bearbeitet werden.



- Die Software erlaubt, die einzelnen Objekte mit ihren Bewertungen auch auf der Landkarte hervorzuheben.
© CalCon Deutschland AG

Und bei vielen Nutzervertetern ist es hilfreich, wenn die Tische lang sind.

Florian Danner ist Senior Consultant bei M.O.O.CON und Mitglied im Managementteam.

Als Fachartikel erschienen in:
Facility Management 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 © Universität Wien |
Franz Pfluegl
Audimax Universität Wien,
ein M.O.O.CON-Projekt