

NCX 2012/2013

STUDIE EXPOSÉ

der INITIATIVE STRATEGISCHES FACILITY MANAGEMENT
zur Ermittlung des Reifegrades von Non-Core-Organisationen

Dezember 2012



INITIATIVE
Strategisches
Facility
Management

1. Vorwort

VOM NUTZEN ZUM MEHRWERT

Strategisches Facility Management hat den Anspruch, infrastrukturelle Sekundärprozesse von Unternehmen zu bündeln und stimmig auf die Unternehmensstrategie auszurichten. Der Weg dorthin ist noch weit. Immerhin setzt sich langsam aber stetig in Expertenrunden, Studien, Plattformen oder Messen die Überzeugung durch, dass es mehr Strategie im Facility Management bedarf. Doch woran liegt es, dass die Non-Core-Bereiche in Unternehmen immer noch weit hinter ihren strategischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten bleiben und damit Gefahr laufen, zu einem Bottleneck des Erfolgs ihrer Unternehmen zu werden? Die Initiative Strategisches Facility Management steuert zu dieser Entwicklung zwei Impulse bei:

- Was Strategisches Facility Management ausmacht, haben wir aus einer ganzheitlichen Perspektive beschrieben. In Kapitel 6 stellen wir unser Reifegradmodell und seine Bausteine vor.
- Wo wir heute stehen und welche Rückschlüsse dies für eine Entwicklung zu mehr strategischem Facility Management zulässt, soll die von ifm erarbeitete Studie anhand von tiefgehenden qualitativen Analysen klären. Natürlich wurde dabei diese Analyse konsequent am Reifegradmodell ausgerichtet.

Die Ergebnisse unserer Arbeit legen den Schluss nahe, dass es dem Non-Core-Management vor allem daran fehlt, den eigenen Mehrwert und den Wertschöpfungsbeitrag für das gesamte Unternehmen überzeugend darstellen zu können. Neben vielen weiteren Stärken und Schwächen, die wir in unserer ersten Studie gefunden haben, scheint dieses Ergebnis die größte Reichweite für eine strategieorientierte Diskussion zu haben. Vieles deutet darauf hin, dass sich an dieser Nahtstelle das Schicksal des strategischen FM entscheidet: Gelingt es dem Management

im FM künftig nicht, den Mehrwert einer ganzheitlichen Steuerung der Infrastruktur darzustellen – und sie einzufordern –, so drohen Marginalisierung und vergeudete Chancen als Konsequenz.

Insgesamt zeigt sich, dass der Schwerpunkt der vergangenen Jahre in die Erledigung der operativen Hausaufgaben im FM gelegt wurde: Kostentransparenz, Kostenkontrolle und das operative Risikomanagement (Betreiberrisiko) haben jahrelang im Fokus gestanden und erreichen meist gute bis sehr gute Bewertungen.

Problematisch wird es bei den komplexeren Herausforderungen: Die strategische Positionierung im Unternehmen, das Management des Erfolgsfaktors Personal und die Realisierungskompetenz liegen in der Bewertung hinter den Ergebnissen des operativen FM. Mehr Strategie heißt also in Zukunft auch: mehr Kompetenz im Strategischen Management.

Wir werden in künftigen Studien und in der Zusammenarbeit mit interessierten Managern die Erfolgsfaktoren einer strategisch orientierten Entwicklung im FM weiter analysieren und vorantreiben:

- In den kommenden Studien wird es sinnvoll sein, die Perspektive der Auftraggeber, der Kunden und der Lieferanten aufzunehmen – um die systemische Analyse der Einbettung zu ergänzen und Entwicklungsimpulse aufzunehmen.
- In der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen mit den Non-Core-Bereichen wird die Initiative die Diskussionsplattform vergrößern und im Rahmen von Workshops die Erfolgsfaktoren einer strategischen Weiterentwicklung des FM vertiefen.

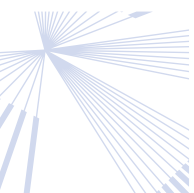
Wir freuen uns auf eine anregende Diskussion und wünschen Ihnen eine spannende Lektüre.

INITIATIVE STRATEGISCHES FACILITY MANAGEMENT

Andreas Leuchtenmüller

Ronald Meka

Robert Oettl



3. Executive Summary

NON-CORE-BEREICHE HABEN SCHWIERIGKEITEN BEIM NACHWEIS IHRER WERTSCHÖPFUNGSROLLE

Fast alle untersuchten Unternehmen haben Schwierigkeiten, den Wertschöpfungsbeitrag des Non-Core-Bereichs für das Unternehmen objektiv darzustellen. Dies ist angesichts der anhaltenden Konzentration der Unternehmen auf ihr Kerngeschäft ein existenzieller Mangel.

Weiter in Kapitel 8.1.

GUTE STRUKTUREN, MÄNGEL IN DER UMSETZUNGSKOMPETENZ

In allen Bereichen wird ein hoher Formalisierungsgrad auf der Verfahrens- und Inputseite (Standards, Regeln, Tools) erreicht. Die Transparenz hinsichtlich der erreichten Performance ist allerdings gering.

Weiter in Kapitel 8.2.

SCHWIERIGKEITEN BEIM AUFBAU VON SELBSTSTEUERUNGSMECHANISMEN

Zur Ausgestaltung interner Leistungsbeziehungen/ Märkten fehlen geeignete Rollenbilder und ein systematisches Verständnis von Anreizstrukturen, die als Selbststeuerungsmechanismen für einen ökonomischen Umgang mit Ressourcen sorgen können.

Weiter in Kapitel 8.3.

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT WIRD DURCH UNSYSTEMATISCHEN KOMPETENZAUFBAU GEFÄHRDET

Die Gestaltung von Arbeitswelten wird von Non-Core-Verantwortlichen als maßgebliches Betätigungsfeld für die Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens gesehen. Für innovative und ressourceneffiziente Arbeitswelten werden derzeit Kompetenzen aufgebaut und Pilotprojekte angegangen, große Erfolgsgeschichten sind – zur Zeit – noch die Ausnahme.

Weiter in Kapitel 8.4.

GÜNSTIG, NICHT WIRTSCHAFTLICH?

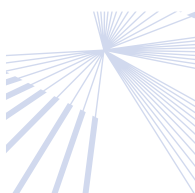
Die Kostenkontrolle nimmt im Management der Non-Core-Bereiche eine zentrale Rolle ein. Kostentransparenz ist bei den meisten Probanden hergestellt. Aber – und das ist auffällig – die Wertentwicklung hat bei mehr als 30% der Studienteilnehmer kaum Einfluss auf Entscheidungen zum Umgang mit Ressourcen.

Weiter in Kapitel 8.5.

RISIKOBEHERRSCHUNG SYSTEMATISIERT – RECHTSSICHERE ORGANISATION OFT NUR IM UMGANG MIT FREMDFIRMEN

Alle NCX-Teilnehmer erreichen hohe Performance-Stufen hinsichtlich systematischer Risikobewertung, -messung und -handhabung. Die Einbindung von Fremdfirmen ist bei fast allen Probanden rechtssicher geregelt, die Rechtssicherheit im innerbetrieblichen Aufbau fällt dahinter zurück.

Weiter in Kapitel 8.6.

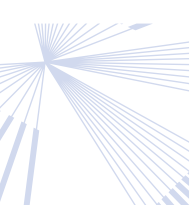


NCX 2012/2013 – KEY FINDINGS IM ÜBERBLICK

Die tabellarische Gesamtsicht positioniert die Ergebnisse entlang der Management-Perspektiven, aufgegliedert nach der strategischen Vernetzung mit dem Kerngeschäft und der internen Performance.

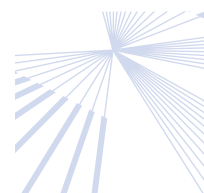
MANAGEMENT-PERSPEKTIVE	I. Qualität der Anbindung ans KG	II. Interne Performance NC-Bereich
A STRATEGIE & ZIELE	<p>+ Non-Core-Strategien Alle Teilnehmer des NCX 2012/2013 haben eigenständige Non-Core-Strategien entwickelt, die – in der Regel – synchron zur Kerngeschäftsstrategie sind</p> <p>- Wertschöpfungsbeitrag Der Nachweis eines Wertschöpfungsbeitrags aus dem Non-Core-Bereich bereitet durchgehend Probleme.</p>	
B ORGANISATION & PROZESSE	<p>+ Aufbau-Organisation Der formale Organisations-Aufbau erzielt hohe bis höchste Performance-Werte an der Nahtstelle zum Kerngeschäft.</p>	<p>+ Aufbau-Organisation Der formale Organisations-Aufbau erzielt hohe bis höchste Performance-Werte in der Non-Core-internen Organisation.</p> <p>- Leistungs- & Prozess-Steuerung Verglichen mit hohen Werten bei Organisationsaufbau abfallende Performance-Werte in Leistungs- und Prozess-Steuerung.</p> <p>- Qualitätsmanagement Beim Qualitätsmanagement erreichen die Probanden im Mittel nur die Performance-Stufe 3,9.</p>
C MARKT & PRODUKTE	<p>- Interner Markt Zur Ausgestaltung interner Leistungsbeziehungen/ Märkte, die für einen ökonomischen Umgang mit Dienstleistungen und Ressourcen sorgen können, fehlen geeignete Rollenbilder und systematisches Verständnis von Anreizstrukturen.</p>	<p>+ Sourcing-Strukturen Die Sourcing-Strukturen zeigen einen hohen Professionalisierungsgrad.</p> <p>- Sourcing-Performance: Der Nachweis von Wirtschaftlichkeitseffekten externer Leistungserbringung wird nicht erbracht.</p>
D PERSONAL & FÜHRUNG	<p>+ Struktur & Organisation Die meisten NCX-Teilnehmer weisen verankerte Kommunikationsstrukturen und -systeme auf.</p> <p>+ Arbeitswelten Zur innovativen und ressourceneffizienten Arbeitsweltgestaltung werden systematisch Kompetenzen aufgebaut und Projekte pilotiert.</p>	<p>+ Kompetenzentwicklung Personalentwicklungsmaßnahmen werden durchgeführt.</p> <p>- Kompetenzentwicklung Die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen ist unzureichend.</p>
E FINANZEN & WIRTSCHAFTLICHKEIT	<p>+ Transparenz Fast alle untersuchten Unternehmen unterziehen die Non-Core-Ressourcen den jeweiligen unternehmensspezifischen Transparenzvorgaben.</p>	<p>+ Finanzen & Budget Die Ausgestaltung und Handhabung von Finanzen und Budgets erreicht insgesamt sehr gute Werte.</p> <p>- Wertentwicklung Die Ansätze fast aller NCX-Teilnehmer hinsichtlich Wertentwicklung sowie Wertschöpfung reichen nicht aus, um Wirkungsergebnisse und höchste Performance-Stufen zu erreichen.</p>
F RISIKOBEHERRSCHUNG	<p>+ Systematisches Risikomanagement Alle NCX-Teilnehmer erreichen hohe Performance-Stufen hinsichtlich systemischer Risikobewertung, -messung und -handhabung.</p>	<p>- Rechtssicherheit Rechtssicherheit im innerbetrieblichen Aufbau fällt hinter der Einbindung vom Fremdfirmen zurück.</p>

Key Findings im Überblick (Abb. 3.0.1)



INHALTSVERZEICHNIS

1.	Vorwort: Vom Nutzen zum Mehrwert	5	8.3.4.	Leistungskatalog & Kommunikation	35
2.	NCX – der Performance Index Non-Core	6	8.3.5.	Ressourcenzuordnung	36
3.	Executive Summary	7	8.3.6.	Qualitätsmessungen & Audits	38
4.	Positionen	9	8.3.7.	Innovationsfähigkeit	38
5.	Initiatoren	10	8.3.8.	Sourcing-Strukturen & -Performance	39
6.	Untersuchungsdesign	11	8.4.	Perspektive D: Personal & Führung	41
6.1.	Reifegradmodell	11	8.4.1.	Key Findings D	41
6.2.	Management-Verständnis & Non-Core-Bereich	12	8.4.2.	Zukunftsfähigkeit in den Arbeitswelten	42
6.3.	Management- & Performance-Perspektiven	14	8.4.3.	Motivations- & Veränderungskultur	45
6.4.	Indikatoren- & Performance-Stufen	15	8.4.4.	Kommunikationsstrukturen & -systeme	46
6.5.	Methode & Vorgehen	16	8.4.5.	Berufsbilder & Funktionsbeschreibungen	47
7.	Teilnehmer	18	8.4.6.	Qualifizierung & Kompetenzentwicklung	48
8.	NCX 2012/2013 – Die Ergebnisse	20	8.4.7.	Befähigungsstrukturen	50
8.1.	Perspektive A: Strategie & Ziele	21	8.5.	Perspektive E: Finanzen & Wirtschaftlichkeit	51
8.1.1.	Key Findings A	21	8.5.1.	Key Findings E	51
8.1.2.	Strategiesynchronität	22	8.5.2.	Wertentwicklung	52
8.1.3.	Vereinbarung strategischer Ziele	22	8.5.3.	Wertschöpfung im Sekundärgeschäft	54
8.1.4.	Strategieableitung	23	8.5.4.	Finanz- und Budgetplanung	54
8.1.5.	Controlling	24	8.5.5.	Finanz- und Budgetverantwortung	55
8.1.6.	Wertschöpfungsbeitrag	24	8.5.6.	Kosten- und Wirtschaftlichkeitstransparenz	55
8.2.	Perspektive B: Organisation & Prozesse	25	8.5.7.	Ressourcentransparenz	56
8.2.1.	Key Findings B	25	8.5.8.	Ressourcenauslastung & -effizienz	58
8.2.2.	Leistungs- und Prozesssteuerung	26	8.6.	Perspektive F: Risikobeherrschung	59
8.2.3.	Qualitätsmanagement	27	8.6.1.	Key Findings F	59
8.2.4.	Rollen & Befugnisse	28	8.6.2.	Risikobewusstsein & -transparenz	60
8.2.5.	Aufbauorganisation & Funktionen	29	8.6.3.	Bewertungen, Auswirkungen & strategisches Handeln	61
8.2.6.	Ablaufstrukturen & Schnittstellen	29	8.6.4.	Rechtskonformität	61
8.2.7.	Werkzeuge & IT	30	8.6.5.	Risikobeherrschung – technisch, rechtlich, wirtschaftlich	62
8.2.8.	Zukunftsfähigkeit des Non-Core-Bereichs	30	8.6.6.	Aufbau & Werkzeuge des Risikomanagements	62
8.3.	Perspektive C: Markt & Produkte	31	9.	Eine erste Bilanz & Diskussionsansätze	64
8.3.1.	Key Findings C	31	10.	Anhang	66
8.3.2.	Rollenbilder und Anreizstrukturen	33	10.1.	Abbildungsverzeichnis	66
8.3.3.	Verrechnungs- & Bezugsmodelle	34	10.2.	Literaturverzeichnis	68
			10.3.	Impressum	69
			10.4.	Kontakt	69



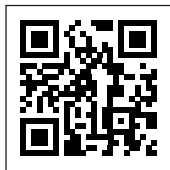
Ja, ich möchte die Studie-NCX bestellen.

- PDF (digitale Version) Druckversion (gebunden)
Preis zzgl. MwSt.: 90,-Euro Preis zzgl. MwSt.: 90,-Euro

Ja, der „NCX – Performance Index Non-Core“ interessiert mich.

- Bitte senden Sie mir das entsprechende Infomaterial.

Name / Vorname
Firma
Position / Abteilung
Straße
PLZ / Ort
Telefon
E-Mail
Datum / Unterschrift / Firmenstempel



ONLINE BESTELLEN

PER POST / PER FAX

INITIATIVE STRATEGISCHES FACILITY MANAGEMENT
c/o Internationales Institut für Facility Management
Essener Straße 5
46047 Oberhausen

Fax 0208 – 205 59 56

Katja Bilski
Fon 0208 – 205 21 97
bilski@strategisches-fm.com
www.strategisches-fm.com

