

---

# IMMOBILIEN ZEITUNG

## FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

---

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 6/13 vom 14.2.2013  
[www.immobilien-zeitung.de](http://www.immobilien-zeitung.de)

DIENSTLEISTERSTEUERUNG

# Objektmanager hält „schwarzen Peter“

Seit geraumer Zeit findet die Dienstleistersteuerung zunehmend Aufmerksamkeit – in der Fachpresse, in Arbeitskreisen, auf Kongressen und Tagungen. Kein Wunder, denn die Veränderung der Leistungsbeziehungen zwischen Kunden und Dienstleistern – insbesondere die Übertragung von mehr technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Risiken auf den FM-Anbieter – muss zu veränderten Steuerungsmechanismen und -werkzeugen führen. Michaela Fischer und Janke Papenfuß erläutern, warum dies so ist.

Fangen wir mit einem „Einstiegsproblem“ an: Nicht die Aufgabe der Entwicklung von Mechanismen und Werkzeugen steht im Mittelpunkt der Debatte. Sondern es wird – wie so oft, wenn etwas im FM-Markt nicht funktioniert – darauf verwiesen, dass die FM-Dienstleistung ein „People’s Business“ sei. Und damit rutscht der Objektmanager in den Fokus der Problemstellung und wird somit gleich einmal selbst zum Problem. Die Antwort auf das Problem ist dann auch vermeintlich ganz einfach: Der Objektmanager muss seine Befähigung eben nachweisen, und dann klappt das auch mit der Kundenzufriedenheit ...

Das ist aus unserer Sicht zu kurz gesprungen. Es mag sicherlich auch das eine oder andere Personalproblem bei der Besetzung von Objektmanagerpositionen geben. Dies insbesondere deshalb, weil natürlich kein FM-Unternehmen Objektmanager „auf Halde“ halten kann und jeder FM-Dienstleister immer wieder vor der Herausforderung steht, in aller Kürze einen qualifizierten Objektmanager bereitzustellen.

Doch hier beginnt schon die Pflicht, trotz Projektgeschäft und enger Margen eine Objektmanager-Mannschaft nachwachsen zu lassen, die dann auch (qualifiziert und mit den Abläufen im Unternehmen vertraut) beim Kunden kurzfristig zur Verfügung steht. Doch in welchem Umfang unterstützen die Werkzeuge und Arbeitsabläufe, die er durch sein FM-Unternehmen an die Hand bekommt, den Objektmanager?

### Individuelle Wünsche und Standardleistungen

Der FM-Kunde erwartet Arbeitsabläufe und Werkzeuge, die zu seinen Kerngeschäftsprozessen passen und diese möglichst maßgeschneidert unterstützen. Hier stellen sich einige Fragen.

Wie gut passen in diesem Fall Prozesse des Dienstleisters, die *allen* Kunden gerecht werden wollen? Wie individuell müssen diese Prozesse dem jeweiligen Kunden angepasst werden und wie viel Unterstützung erhält der Objektmanager dabei? Wie viele Start-up-Teams führen nicht nur die Standardprozesse des Dienstleisters ein, sondern passen diese in der Anfangsphase der Leistungsbeziehung auch so konkret an den Kunden an und funktionieren dann so, dass sie nicht nur in die Standardwelt des Dienstleisters, sondern auch zum Kunden passen?

Aus persönlicher Erfahrung wissen wir, wie oft ein Objektmanager, Projektleiter oder Geschäftsführer einer Betriebsgesellschaft an dieser Stelle nicht nur selbstständig agieren muss, sondern auch ziemlich allein dasteht. Und auch unsere heutigen Erfahrungen als Berater, die Unternehmen bei der Steuerung ihrer FM-Dienstleister begleiten, spiegeln dies wider.

Es gibt erhebliche Qualitätsmängel. Zum einen wird in der Start-up-Phase deutlich, dass Objektmanager zu wenig systematische Unterstützung und Werkzeuge an die Hand bekommen. Schon in der Angebots- und Vertragsverhandlungsphase zeichnet sich dies ab. Sehr oft findet man in den Angeboten eine Preisgestaltung, die die Objektleitungskosten quasi zu einer Aufschlagposition auf die operative Leistung (wie Wartung, Reinigung etc.) erhebt. Leider fehlt dabei dann oftmals der Nachweis, ob dieser Aufschlag auch wirklich ausreicht, den Objektmanager zu refinanzieren. Das bedeutet: Die erste (und mitunter nicht gerade kleine) Position zum „Weglassen“ ist der Objektmanager selbst. Oder können Sie sich vorstellen, dass mit rund 35.000 Euro Jahresaufwand ein Industriestandort durch einen Objektmanager geführt werden kann?

Wir empfehlen deshalb, die Preisabfrage in Angeboten in die operative Leistung und die Objektmanagementleistung zu unterteilen. So kann der Kunde sich selbst ein Bild machen, inwieweit der Dienstleister tatsächlich eine qualifizierte Leistung angeboten und kalkuliert hat. (Klar ist, dass mancher pfiffige Einkäufer die zu geringe Aufwandsposition im Angebot durchaus erkennt, dann aber den Vertrag dennoch schließt. Das absehbare Qualitätsproblem hat schließlich in der Regel nicht der Einkauf.)

Doch kommen wir wieder zurück zum „schwarzen Peter“ und zum Objektmanager: Gegenwärtig wird vielerorts versucht, das Qualitäts- und Zufriedenheitsproblem über die Qualifikation des Objektmanagers zu lösen. Der Berufsverband realFM widmet sich diesem Thema sehr intensiv.

## Ein zusätzliches Zertifikat stellt die Ausbildung infrage

Beim betreffenden realFM-Arbeitskreis (Zertifizierung Objektmanagement/Dienstleistungssteuerer) heißt es: „In der Praxis zeigt sich ein hohes Maß an Unzufriedenheit mit der Abwicklung von Facility-Services-Verträgen. Ein wesentlicher Faktor ist dabei die Auswahl und Kompetenz der Objektmanager. Häufiger Wechsel der Objektmanager, unklare Auswahlkriterien sowie eine hohe Intransparenz in der Rolle und in den Aufgaben verursachen die Unzufriedenheit. Eine Voruntersuchung ergab, dass es ein sehr breites Aufgabenspektrum für Objektmanager gibt. Die kurzfristige Auftragserteilung sowie der wachsende Wettbewerbs- und Preisdruck haben einer Entwicklung dieser Funktion bisher hohe Hürden gesetzt. Interviews mit Anbietern zeigen zudem ein hohes Interesse der Facility-Services-Dienstleister, eine neutrale Zertifizierung von Objektmanagern zu haben.“

Anfang und Mitte der 90er Jahre war eine Ausbildung zum Facility-Manager weder im Hochschulbereich noch in der gewerblichen Ausbildung gegeben. Man ist aus einer Ingenieur- und Techniker Ausbildung in diesen Beruf hineingewachsen. Heute verfügen wir im FM-Markt nicht nur über ein Berufsbild, sondern auch über ein breites (zertifiziertes) Ausbildungsangebot zum Facility-Manager – auf der gewerblichen Ebene genauso wie auf der akademischen.

Eine Analogie: Als Dipl.-Ing. oder Meister oder Dipl.-Architekt werden wir in unserem Beruf eingesetzt und haben durch den Ausbildungsabschluss unsere Befähigung für diesen Beruf

nachgewiesen. Auch hier gibt es besonders gute Ingenieure und vielleicht auch den nicht so guten. Aber niemand kommt auf die Idee, uns zusätzlich mit einem Zertifikat nachweisen zu lassen, dass wir die berufliche Qualifikation tatsächlich haben und in der Praxis anwenden können – abgesehen im Fall von Spezialisierungen.

Warum glaubt man am FM-Markt dennoch, dass dies für Objektleiter erforderlich ist? Müsste dann nicht konsequenterweise gefragt werden, ob die Ausbildung noch stimmt? Aber die große Mehrzahl der FM-Kunden und FM-Dienstleister bescheinigen den meisten Bildungseinrichtungen durchaus eine hohe Qualität. Wir plädieren für etwas anderes: Die FM-Kunden sollen von ihren Dienstleistern professionellere Unterstützungswerkzeuge für deren Objektmanager verlangen, sollen diese konkret nachfragen und diesen im Angebot eine entsprechende Bedeutung beimessen. Deren Umsetzung und Anpassung in der Start-up-Phase muss konsequent gefordert werden.

Wenn der FM-Kunde in seiner Führungsrolle und Einkäufer und der FM-Dienstleister als qualifizierter Manager der operativen Leistung beim Kunden vor Ort ihre Rolle konsequent und professionell wahrnehmen, erübrigt sich die Prüfung der „Berufstauglichkeit“ für Objektmanager und wir kommen der Wurzel des Übels näher. (ae)

*Die Autoren: Michaela Fischer und Janke Papenfuß waren selbst mehrere Jahre im Objektmanagement tätig und sind heute als Berater bei Dr. Odin, Hamburg, beschäftigt.*