

FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

Modellableitung aus der DIN EN 15221 zur Abbildung
auf die betriebliche Praxis von Corporate-Organisationen
sowie Organisationen der Öffentlichen Hand

RealFM e.V., SVIT FM Schweiz und FMA

FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

Modellableitung aus der DIN EN 15221 zur Abbildung
auf die betriebliche Praxis von Corporate-Organisationen
sowie Organisationen der Öffentlichen Hand

3. Auflage (Januar 2020)

Herausgeber

RealFM e.V.

SVIT FM Schweiz

FMA Facility Management Austria

Urheberrecht / Vervielfältigungen

© RealFM e.V. - Arbeitskreis „Zertifizierung“, Berlin

Die Broschüre „Funktions- und Leistungsmodell im Facility Management“ wurde vom Arbeitskreis „Zertifizierung“ des RealFM e.V. in Zusammenarbeit mit FMA und SVIT FM Schweiz erarbeitet.

An der Erstellung waren maßgeblich beteiligt:**Prof. Dr. Karin Albert,**

BAUAKADEMIE Gesellschaft für Forschung, Entwicklung und Bildung mbH

Peter Brach,

Internationales Institut für Facility Management GmbH

Andreas Broßmann,

Canzler GmbH

Claudia Knies-May,

Deutsche Telekom AG

Holger Knuf,

Internationales Institut für Facility Management GmbH

Robert Schierl,

DB Services GmbH

Walter Kandlbinder,

FMA Facility Management Austria

Dr. Andreas Meister,

SVIT FM Schweiz

Das Verwertungsrecht an den Unterlagen liegt beim Arbeitskreis „Zertifizierung“ des RealFM e.V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gewährleistungsausschluss

Trotz aller Sorgfalt bei der Erarbeitung können weder der Verband noch die Autoren oder Arbeitskreisteilnehmer eine Gewähr für Fehlerfreiheit in jedem einzelnen Punkt übernehmen. Die Anwendung dieser Broschüre erfolgt insofern in eigener Verantwortung.

Vorwort

Sehr geehrte Mitglieder, sehr geehrte Leser, sehr geehrte FM-Interessenten,

die Entwicklung im und zum Facility Management (FM) ist an einer entscheidenden Stelle angekommen. Mittlerweile als Managementbegriff genormt und hinlänglich definitorisch beschrieben, ist es zur Umsetzung der normativen Grundlagen in die Praxis dringend geboten, eine weitere inhaltliche Untersetzung der definierten Managementfunktion vorzunehmen. Das erfolgt vor allem mit dem Ziel, ein einheitliches Verständnis der Aufgaben und Kompetenzanforderungen an die im FM Tätigen und damit zur weiteren Profilierung des Leistungsbereiches FM beizutragen. Eine einheitliche Begriffsverwendung und Terminologie auf Detailebene der Funktions- und Aufgabenbeschreibung, eine einheitliche Verwendung von Managementbegriffen und ein einheitliches Bild eines allgemein gültigen Ablaufprozesses in der Dienstleistungserbringung sind gleichzeitig eine hilfreiche Handreichung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des FM-Leistungsprozesses.

Nur mit einer solchen, weiter detaillierenden Grundlagenarbeit ist es möglich, Kompetenzentwicklung und Kompetenzzertifizierungen zu betreiben, die dem Anspruch der Nutzer, der Dienstleister, der Berater und der Verbände an eine professionelle Entwicklung Genüge tragen. Dabei ist es natürlich unumgänglich, dass die bestehenden Gesetze, Verordnungen, Normen und Leitlinien vollständige Berücksichtigung finden und umfänglich in das Werk einfließen. Auf dieser Grundlage ist es möglich, weitere inhaltliche oder länderspezifische Spezifikationen des entwickelten Modells vorzunehmen.

Der Nutzen dieser Arbeit liegt auf der Hand. Die (Weiter-)Entwicklung von innerbetrieblichen Aufbau- und Ablaufstrukturen im FM, die effiziente Ausgestaltung von FM-Organisationen und deren Prozesse sowie auch eine durchgängige Gestaltung der Schnittstellen innerhalb des FM-Prozesses sind nur mit einer solch grundlegenden Arbeit in ihrer Vielfalt und zugleich einem einheitlichen Modell folgend möglich. Der Orientierungsrahmen unterstützt ferner richtungsweisend

die operative Umsetzung der Leitbilder der beteiligten Verbände. Damit wird durch die angeschlossenen Verbände ein weiterer Meilenstein zur Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Erfüllung ihrer verantwortungsvollen Aufgaben gesetzt.

Im Sinne der breiten Professionalisierungsarbeit wünschen wir Ihnen einen hohen Erkenntnisgewinn und Nutzen aus der Lektüre der Funktions- und Leistungsmodelle im FM sowie viel Erfolg bei ihrer Umsetzung in die Praxis!

Herzlichst,

Dirk Otto

Präsident RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Christian Hofmann

Präsident SVIT FM Schweiz

Doris Bele, Msc

Vorstandsvorsitzende FMA

Facility Management Austria

Abkürzungsverzeichnis

CEN	Europäisches Komitee für Normung
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsches Institut für Normung
DLS	Dienstleistungssteuerung
FM	Facility Management
FMA	Facility Management Austria
FOM	Facility Object Management
FPM	Facility Performance Management
FRM	Facility Resource Management
FS	Facility Services
FSM	Facility Services Management
FuLM	Funktions- und Leistungsmodell
GEFMA e.V.	German Facility Management Association e.V.
GF	Geschäftsführung
KG	Kerngeschäft
OM	Objektmanagement
PREM	Public Real Estate Management
RealFM e.V.	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
REM	Real Estate Management
Sub-DL	Sub-Dienstleister / Nachunternehmer
SVIT FM Schweiz	FM Fachkammer der Schweizer Immobilienwirtschaft

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: FM-Modell (DIN EN 15221)
- Abbildung 2: Kaskadisches Funktionsmodell im FM
- Abbildung 3: Kaskadisches Funktionsmodell im REM
- Abbildung 4: Kaskadische Managementebenen im Vergleich
- Abbildung 5: Funktionsschnittstellengrafik im DIN Modell
- Abbildung 6: Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft
- Abbildung 7: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/ Output-Phase
- Abbildung 8: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Leistungserbringungsphase
- Abbildung 9: Titelbild des Leitfadens zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis

Inhalt

1. ZIELGRUPPE UND ANWENDUNG DER BROSCHÜRE	8
2. AUSGANGSSITUATION FÜR DIE ENTWICKLUNG EINES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS IM FM	9
3. FUNKTIONEN, MANAGEMENTEBENEN UND SCHNITTSTELLEN	12
4. LEISTUNGEN UND AUFGABENZUORDNUNG	24
5. LEITFADEN ZUR ANWENDUNG DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS IM FACILITY MANAGEMENT IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS	30
Glossar	34

1. Zielgruppe und Anwendung der Broschüre

Die in dieser Broschüre vorgelegten Modelle für das Facility Management sind aus dem Anforderungsprofil von Corporates entwickelt worden. Damit sind Organisationen gemeint, deren Kerngeschäft nicht das Facility Management ist, die aber zum erfolgreichen Betreiben ihres Kerngeschäftes Infrastruktursysteme (Flächen, Immobilien, Anlagen, Infrastruktur, etc.) und Services zwingend benötigen. Darüber hinaus richtet sich diese Broschüre ebenfalls an Organisationen der Öffentlichen Hand.

Sehr bewusst wurde in der vorliegenden Broschüre auch der Bogen zu den Property Unternehmen geschlagen, da es zwischen den Aufgabenfeldern des Property und des Facility Managements eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten und Schnittstellen gibt. In der Abbildung 4 werden diese Zusammenhänge explizit dargestellt. Deshalb ist es auch Ziel und lohnenswerte Aufgabe der weiteren Entwicklungsarbeit, ebenfalls für die Property Unternehmen die Funktionen und Aufgabenbereiche unter Bezugnahme zu den Leistungsbereichen des Facility Management weiter zu spezifizieren und zu untersetzen. Alle an einer Weiterentwicklung Interessierte sind eingeladen, sich in diesen Entwicklungsprozess einzubringen.

Zur Zielgruppe dieser Broschüre gehören Entscheidungsträger, Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeiter aus den unterstützenden Organisationseinheiten. Darüber hinaus sind auch Dienstleister, die die Kerngeschäftsorganisationen in ihrer Leistungserfüllung unterstützen, angesprochen.

Anwendungsfälle in der Umsetzung dieser Broschüre werden u.a. in der Ausrichtung und Gestaltung von FM-Bereichen sowie anforderungsgerechter FM-Prozesse bei Corporates und öffentlichen Institutionen gesehen.

Eine Verwendung der Modelle zu Lehr- und Trainingszwecken sämtlicher Institutionen, die sich auf dem Gebiet des FM bewegen, ist ausdrücklich erwünscht.

2. Ausgangssituation für die Entwicklung eines Funktions- und Leistungsmodells im FM

Erhebliche strategische und operative Potentiale für die Produktivitätserschließung des Kerngeschäftes von Organisationen liegen in effektiven und auf die Anforderungen der primären Aktivitäten ausgerichteten Unterstützungsprozessen. Eine in diesem Sinne enge Verzahnung von Haupt- und Unterstützungsprozessen stellt einen wesentlichen Schwerpunkt bei der Gestaltung der Prozessorganisationen in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen dar.

Im Jahr 2006 wurden in Europa erstmalig Normen für „Facility Management“ (DIN EN 15221-Reihe) veröffentlicht.

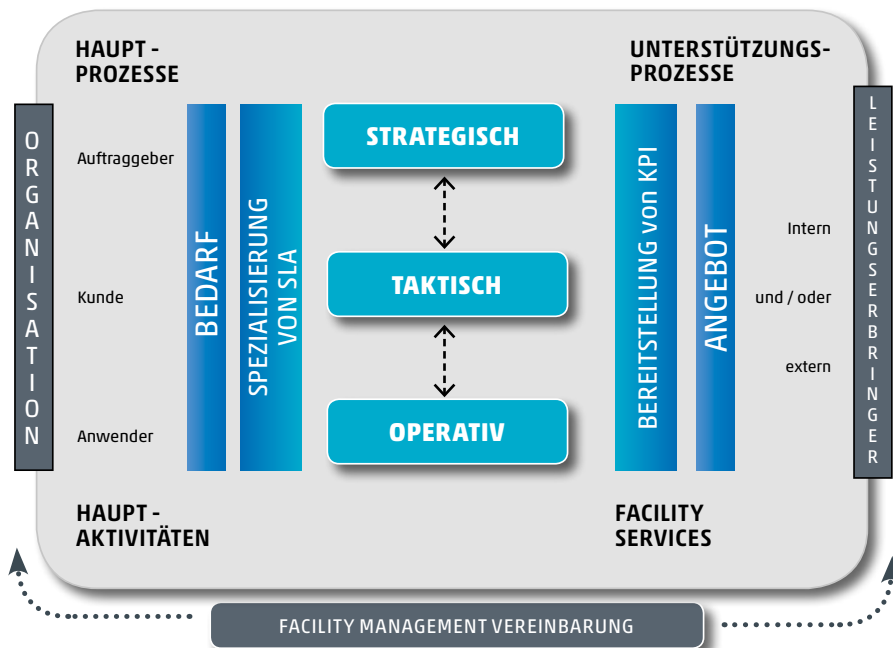


Abbildung 1: FM-Modell (DIN EN 15221)

Sie beruhen auf einer intensiven Diskussion und Abstimmung, die im Europäischen Komitee für Normung (CEN) über einen mehrjährigen Arbeitsprozess hinweg erfolgt ist. Darauf aufbauend verabschiedeten die beiden FM-Verbände Deutschlands, der German Facility Management Association e.V. (GEFMA e.V.) und der Association for Real Estate and Facility Manager e.V. (RealFM e.V.), im Jahr 2007 unter anderem ihr Berufsbild des Facility Managers.

Sowohl die DIN EN 15221 als auch das Berufsbild des Facility Managers haben wesentlich dazu beigetragen, die im Bereich Facility Management bis dato herrschende Begriffsvielfalt zu ordnen und zu verzeichnende Begriffswirungen zu reduzieren.

Ein Indikator für die weiter fortschreitende Professionalisierung im FM ist das darauf aufbauende Bedürfnis, Prozesse sowie Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten im Facility Management weiter zu definieren, zu differenzieren und zu spezifizieren. Um diese Entwicklung weiter voran zu bringen und zu unterstützen, wurde die nachfolgende Beschreibung sämtlicher Funktionen und Leistungen des objekt- und dienstleistungsbezogenen Managements, einem maßgeblichen Teil des Facility Managements, vorgenommen und in dieses Funktions- und Leistungsmodell überführt. Diesen Managementebenen sind Managementbegriffe zugeordnet, hinter denen sich maßgebliche Aufgabengebiete und Aufgaben entlang eines allgemeingültigen Leistungsmodells einsortieren. Damit ist eine prozessorientierte Darstellung aller Managementtätigkeiten im Unterstützungsbereich eines jeden Kerngeschäfts möglich, unabhängig von der konkreten Form der zugehörigen operativen Leistungsumsetzung.

Die umfangreiche Arbeit zu dieser Broschüre erfolgte in einem Arbeitskreis von insgesamt über hundert Vertretern aus FM-Organisationen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen, aus Dienstleistungsorganisationen sowie Vertretern aus Hochschulen und der Beraterbranche im Facility Management. Im Ergebnis entstanden eine umfassende Tätigkeitsanalyse der Funktionen und Aufgaben im objekt- und dienstleistungsbezogenen Management, sowie eine umfangreiche Prozessdarstellung der allgemeinen Leistungserbringung zwischen Kerngeschäft und Unterstützungsbereich. Mit den im folgenden beschriebenen Anforderungen an die Modellentwicklung im FM werden der Branche weitere definitorische

Bausteine bereitgestellt und zugleich der Blick auf die Funktionen, Aufgaben und Tätigkeiten innerhalb des Facility Managements geschärft.

Weitere Vorteile bzw. Nutzwerte, die die Anwendung dieses Funktions- und Leistungsmodells mit sich bringen, sind im Wesentlichen:

- die Schaffung eines klaren, weil eindeutigen Verständnisses über die Aufgaben, Funktionsinhalte und Schnittstellen innerhalb des Facility Managements,
- ein breiteres Verständnis in der Anwendung von und in der Arbeit mit den Leitfäden und Richtlinien anderer Verbände,
- die Absicherung eines gezielten Kompetenzaufbaus,
- das Aufzeigen beruflicher Perspektiven und Darstellung von Zusammenhängen in den unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen,
- die präzisierte Positionierung der Facility Services und des Managements der Facility Services im Kontext der anderen Funktionen.

3. Funktionen, Managementebenen und Schnittstellen

3.1 Das Funktionsmodell im FM

Facility Management umfasst die Planung und Steuerung aller Unterstützungsprozesse, die zwar nicht unmittelbar zu den Hauptaktivitäten einer Organisation gehören und insofern auch nicht unmittelbar Teil der Wertschöpfungsprozesse der Organisation sind, aber deren Effektivität und Effizienz zumindest mittelbar beeinflussen. Facility Management ist Aufgabe einer jeden Organisation. Die Erbringung von diesbezüglichen operativen Leistungen, wie z.B. den Facility Services, aber auch von operativen Managementleistungen kann intern oder extern erfolgen.

Die nachfolgende Abbildung 2 stellt die grundsätzlichen Funktionen im Facility Management sowie im Corporate Real Estate Management dar. Die Ausprägungen der Funktionen im Facility Management, also die jeweils konkreten Inhalte und Aufgaben und damit letztlich auch die Verantwortungen der einzelnen Positionen, können von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Die maßgeblichen Einflussfaktoren auf die konkreten Ausprägungen der Positionen sind die Art der Hauptaktivitäten und die sich daraus ergebende Aufteilung in Haupt- und Unterstützungsprozesse. Des Weiteren beeinflusst auch die Art der betrieblichen Organisationsform in Bezug auf Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten sowie die Art der das Kerngeschäft unterstützenden Infrastruktur die Ausprägung der unternehmensspezifischen Positionen im FM.

Je nachdem, welchem Zweck die Fläche und Infrastruktur im Rahmen der Hauptaktivitäten dient, ist zu unterscheiden zwischen

- **Corporates**, bei denen Fläche und Infrastruktur als Produktionsmittel zur Unterstützung der Primärprozesse fungieren und die Gewinnerzielungsabsicht auf der Fläche bzw. unter Zuhilfenahme der Infrastruktur umgesetzt wird und
- **Properties**, bei denen die Fläche und Infrastruktur als Handelsware fungieren und die Gewinnerzielungsabsicht mit der Fläche verfolgt wird (siehe Abbildung 3).



Abbildung 2: Kaskadisches Funktionsmodell im FM

Leistungsvorgabe

Properties

Immobilienwirtschaft

Wahrnehmung der Immobilien- und Assetverantwortung

Wahrnehmung der Cash-Flow- und Werteverantwortung

Sicherstellung der Renditeerfüllung

Leistungssteuerung

Wahrnehmung der Eigentumsverantwortung

Sicherstellung der mieterseitigen Bedarfserfüllung

Wahrnehmung der Objektverantwortung

Sicherstellung der objektseitigen Anforderungserfüllung

Leistungserbringung

Wahrnehmung der Auftragsverantwortung

Sicherstellung der Leistungserfüllung

Wahrnehmung der Auftragsverantwortung

Sicherstellung der Leistungserfüllung

Wahrnehmung der Ausführungsverantwortung

Bereitstellung der Leistung

Wahrnehmung der Ausführungsverantwortung

Bereitstellung der Leistung

Wahrnehmung der Ausführungsverantwortung

Bereitstellung der Leistung

Wahrnehmung der Ausführungsverantwortung

Bereitstellung der Leistung

Abbildung 3: Kaskadisches Funktionsmodell im REM

Eine Ausprägung der FM-Verantwortung ist nur bei den Corporates zu erkennen. In reinen Property-Organisationen ist der Mieter der Kerngeschäftseigner und damit in der Rolle des Corporates. Das Property-Unternehmen sichert in diesem Falle nicht die Unterstützungsprozesse des Corporates, sondern „lediglich“ die Bewirtschaftungsprozesse der vermieteten Fläche.

3.2 Die Managementebenen im Funktionsmodell

Die Funktionen im Unterstützungsbereich spiegeln sich in vier kaskadisch aufeinander aufbauende Managementebenen und einer ausführenden Ebene wider. Die Managementebenen steuern alle Leistungen von der Bedarfsdefinition bis zur operativen Leistungserfüllung. Sie sind aus der DIN EN 15221 abgeleitet. Die dahinterstehenden Prozesse sind in der DIN EN 15221-5 beschrieben.

Durch die strategische Ebene erfolgt die Bedarfsdefinition und daraus ableitend die Bestimmung der Standards bzw. Richtlinien sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit aller Unterstützungsressourcen. Auf der taktischen Ebene werden die bestimmten kerngeschäftskonformen Bedarfe und infrastrukturkonformen Anforderungen objektübergreifend gleichermaßen sichergestellt und auf der operativen Ebene objektkonkret bereitgestellt. Die vierte Managementebene verantwortet auf der Grundlage von Leistungsvereinbarungen die zugesicherte Qualität einer definierten Leistungserbringung.

Die Sicherstellung der unterschiedlichen Funktionen auf den vier Managementebenen wird mit spezifischen Managementbegriffen bestimmt, wie die Abbildung 4 zeigt. Im rechten Teil der Abbildung sind zum Vergleich die etablierten Managementbegriffe aus dem Real Estate Management ihren jeweiligen Funktionen aus Abbildung 3 zugeordnet und denjenigen Ebenen aus der Corporatewelt gegenübergestellt.

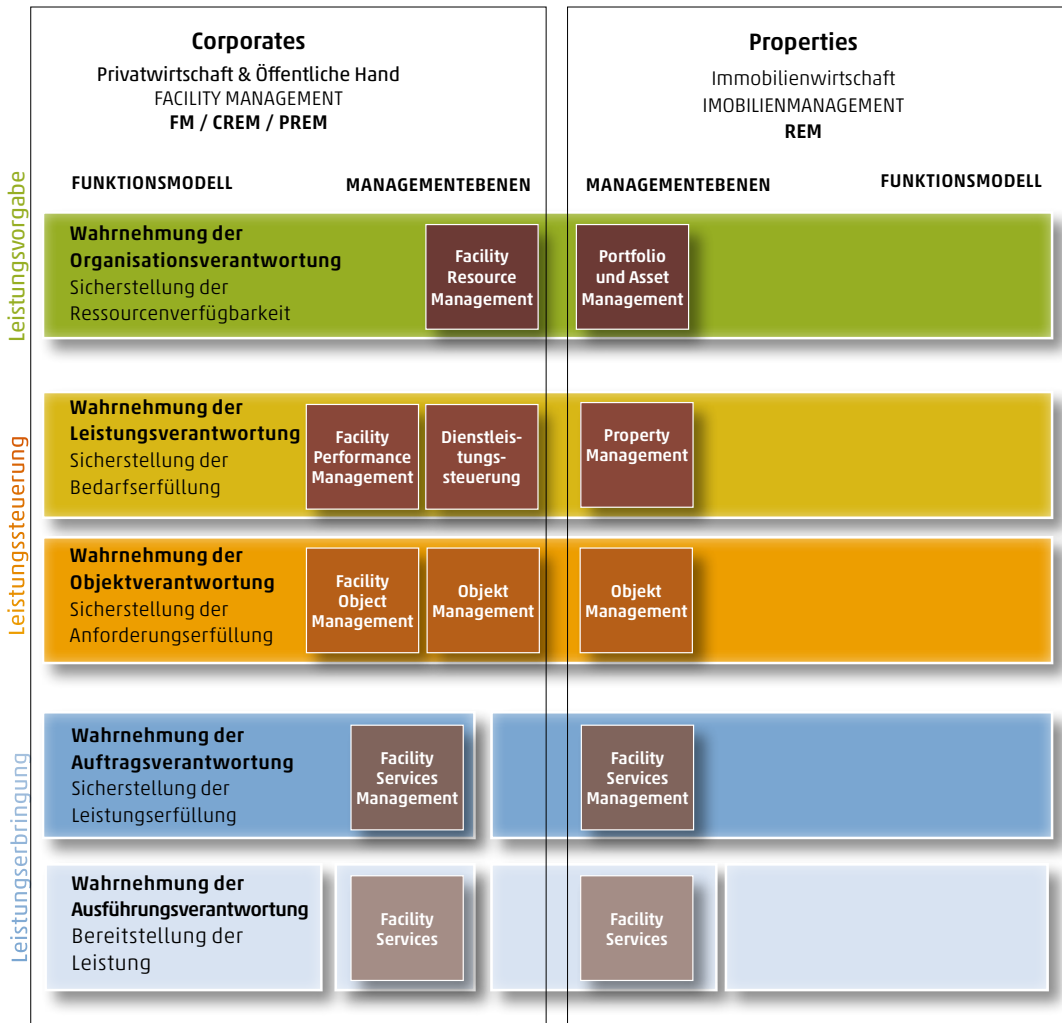


Abbildung 4: Kaskadische Managementebenen im Vergleich

Die vier Managementebenen umfassen die nachfolgend näher beschriebenen Inhalte:

Facility Resource Management (FRM)

Kernfunktion des **Facility Resource Management** ist die Ausrichtung der FM Strategie an den Unternehmenszielen des Kerngeschäftes (KG) und die Ableitung der notwendigen Leistungsanforderungen an die Unterstützungsprozesse. Ausgehend von der Qualität und Quantität der definierten Leistungsbedarfe stellt es die dafür notwendigen Ressourcen bereit. Diese sind insbesondere Infrastruktur, Personal, Material, Zeit und Geldmittel (Kapital und umlaufende Gelder), die sogenannten Produktions- oder Wertschöpfungsfaktoren. Im Fokus des Ressourcenmanagements steht vordergründig die Sicherstellung der Anforderungen des Kerngeschäftes innerhalb des **Unternehmens- bzw. Produktionszyklus** gemessen am Kerngeschäftsprodukt. Der Funktionsbereich des Facility Resource Management lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Leistungsvereinbarung mit dem Kerngeschäft / Umsetzung der Leistungsbestellung
- Vollständige Ressourcenverantwortung bezüglich der Lebens- und Bedarfszyklen
- Ableitung umsetzbarer Bedarfe und Anforderungen in Standards und Richtlinien
- Berücksichtigung der Erfordernisse aus der Existenz von Infrastruktur
- Bereitstellung dementsprechender Ressourcen (Mensch, Infrastruktur, Material, Zeit, Geld)
- Anpassung der jeweiligen Ressourcenstrategie an den KG-Zyklen
- Fokus: **Unternehmens- und Produktionszyklus der Kerngeschäftsorganisation**

Facility Performance Management (FPM)

Kernfunktion des **Facility Performance Management** (Dienstleistungssteuerung) ist die objektübergreifende Steuerung der Leistungsbedarfe aus dem Kerngeschäft und der anforderungsgerechten Leistungserbringung auf der Grundlage von Gesetzen, Standards und Richtlinien. Im Fokus der Dienstleistungssteuerung steht an erster Stelle die Gewährleistung der objekt- und dienstleistungsbezogenen Bedarfe aus Sicht des Kerngeschäftes des Kunden innerhalb seines **Bedarfszyklus**, die Anpassung der Leistungserbringung bei Veränderung der Rahmenbedingungen und Bedarfe sowie die Zuordnung der bereitgestellten Ressourcen zu den Objekten und Services. Der Funktionsbereich des Facility Performance Management lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Objektübergreifende Steuerung zur Umsetzung definierter Bedarfe, Anforderungen, Standards, Richtlinien
- Verantwortlichkeit für bedarfsgerechte Leistungserbringung
- Synchronisation von Werteentwicklung mit Nutzungs- sowie Eigentumsstrategien
- Fokus: **Bedarfszyklen der Kerngeschäftsbereiche**

Facility Object Management (FOM)

Kernfunktion des **Facility Object Managements** ist die Gewährleistung des qualitätsgerechten und wirtschaftlichen Betriebs und der anforderungsgerechten Wahrnehmung aller übertragenen Pflichten aus der Betreiberverantwortung im **Lebenszyklus** von Objekten, beginnend von der Objektübernahme über den kontinuierlichen wirtschaftlichen Regelbetrieb bis zur bedarfsgerechten Anpassung der Leistungen am Objekt bei Veränderung der Rahmenbedingungen. Der Funktionsbereich des Objektmanagements lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Gesamtverantwortung für den qualitätsgerechten und wirtschaftlichen Betrieb von Objekten (Grundstücke, baukonstruktive und technische Anlagen)
- Wahrnehmung aller übertragenen objektbezogenen Pflichten aus der Betreiberverantwortung und Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit
- Fokus: **Lebenszyklus von Objekten**

Facility Services Management (FSM)

Kernfunktion des **Facility Services Management** ist die Führung und Verantwortung der konkreten operativen Tätigkeiten, die in der Regel gewerkeweise, z.T. aber auch gewerkeübergreifend, erbracht werden. Im Fokus stehen dabei die vollständige und vereinbarungskonforme Sicherstellung von Leistungen oder Leistungsbündeln sowie die Übernahme der mit den Leistungen verbundenen Betreiberpflichten innerhalb eines spezifischen **Vereinbarungszyklus**.

Der Funktionsbereich des Facility Services Managements lässt sich somit wie folgt umschreiben:

- Führung und Verantwortung der operativen Tätigkeiten im und am Objekt
- Sicherstellung von sowohl gewerkebezogenen als auch -übergreifenden Services
- Fokus: anforderungsgerechte Pflichterfüllung innerhalb des **Vereinbarungszyklus**

3.3 Das Schnittstellenmodell im FM

Im Zuge der Leistungserbringung ist eine Reihe von Schnittstellen zu beachten, die einerseits zwischen den kaskadischen Funktionen des Facility Managements und andererseits im Verhältnis zu Dritten entstehen.

Insgesamt lassen sich bezogen auf das Facility Management fünf Schnittstellen unterscheiden. Ihre Beachtung und anforderungsgerechte Bedienung entscheiden wesentlich über die Qualität der Leistungserbringung.

Die erste Schnittstelle stellt die Schnittstelle zwischen den Hauptaktivitäten und den Unterstützungsprozessen dar. Ist die Organisation in mehrere Hauptaktivitäten gegliedert, besteht jeweils eine Schnittstelle hierzu. Hier entscheidet eine eindeutige Bedarfsdefinition hinsichtlich der für die Hauptaktivitäten der Organisation notwendigen Unterstützungsleistungen über eine spätere anforderungs- und qualitätsgerechte Bereitstellung der Facilities und Facility Services. Geregelt ist dies in der Leistungsvereinbarung zwischen Hauptaktivitäten und Facility Resource Management.

Die zweite Schnittstelle entsteht zwischen dem Facility Resource Management und der objekt- und dienstleistungsbezogenen Leistungssteuerung (Facility Performance Management). Hier erfolgt die objekt- und dienstleistungsbezogene Umsetzung der Bedarfe und Anforderungen in der gewünschten Qualität und Quantität. Diese Schnittstelle entscheidet über eine den Ressourcen sowie dem Corporate Identity und den damit verbundenen Standards entsprechende Umsetzung der Bedarfe in allen Objekten.

Die dritte Schnittstelle stellt innerhalb der objektbezogenen Leistungssteuerung die Schnittstelle zwischen dem Facility Performance Management und dem Facility Object Management dar. Hier wird insbesondere über eine rechtskonforme und werterhaltende Leistungserbringung am Objekt entschieden, die mit den spezifischen Anforderungen des Bedarfsträgers innerhalb der Bedarfszyklen synchronisiert werden muss.

Die vierte Schnittstelle befindet sich zwischen der OM-Ebene und dem Facility Services Management. Sie entscheidet wesentlich über die Zufriedenheit der Nutzer mit den Arbeitsbedingungen und mit den bereitgestellten Services im Objekt.

An dieser Schnittstelle existiert insbesondere die Herausforderung, die spezifischen Anforderungen aus dem Objektlebenszyklus und den Bedarfszyklen mit der Interessenslage eines auf den Vereinbarungszyklus fokussierten Handelnden zu synchronisieren. Da die FSM-Ebene sehr nah am Bedarfsträger agiert, ist eine aktive Führung dieser Schnittstelle durch FPM/FOM empfehlenswert.

Die fünfte Schnittstelle besteht zwischen dem FSM und den ausführenden Mitarbeitern der Facility Services und sichert die vereinbarungs- bzw. vertragskonforme Ausführung der Services im Verantwortungsbereich ab.

Einzelne dieser Schnittstellen können Marktschnittstellen sein, d.h. sie werden durch Vergabeprozesse bestimmt und regeln die Leistungen zwischen Marktbeteiligten auf vertraglicher Ebene. Ebenso können diese Schnittstellen aber auch innerhalb von Unternehmen zwischen Leistungspartnern bestehen. Die Entscheidung, welche Leistungen intern und welche Leistungen extern erbracht werden, ist aus Sicht ihrer Kerngeschäftsnähe bzw. ihres Einflusses auf den Erfolg des Kerngeschäftes zu treffen. Letztendlich werden die Schnittstellen nach der jeweiligen Eigen-/Fremdleistungsstrategie des Unternehmens bestimmt, die im Regelfall durch das Kerngeschäft mitgestaltet, oftmals sogar dem Unterstützungsprozess vorgegeben wird.

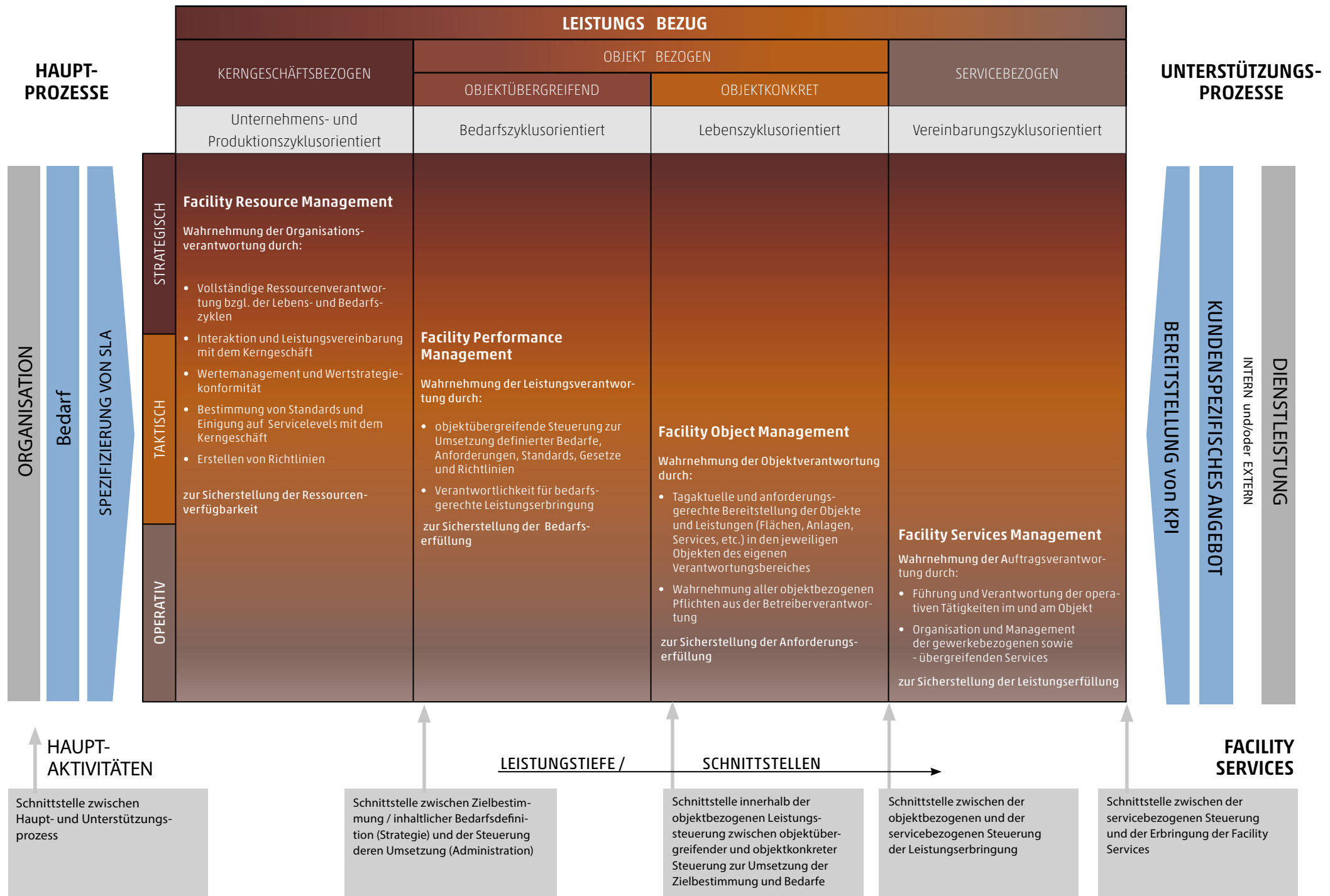


Abbildung 5: Funktionsschnittstellengrafik im DIN Modell

4. Leistungen und Aufgabenzuordnung

4.1 Das Leistungsmodell im FM

Die kaskadische Darstellung aller Managementfunktionen im Facility Management dient der Systematisierung und Strukturierung der Leistungs- und Verantwortungsbereiche. Um von diesen Funktionen Aufgabenbereiche, Aufgaben und Tätigkeiten abzuleiten, ist eine prozessuale Betrachtung zwingend erforderlich. Diesbezüglich hat sich sowohl in der Modelltheorie als auch in der Praxis des FM ein allgemeingültiger Leistungsprozess herauskristallisiert, der branchen- und gewerkeübergreifend den vollständigen Standardablauf der Leistungserbringung zur Unterstützung des Kerngeschäftes darstellt. Dieser ist in der folgenden Abbildung ausführlich dargestellt.

Dieser Prozessablauf ist ein ständig wiederkehrender, rollierender Prozess, der vielfach parallel ablaufen kann. Es handelt sich dabei um einen Idealablauf der Leistungserbringung, der sich für ein vollständiges Leistungsabbild bewährt hat. Dieser ist im Übrigen nicht nur FM-spezifisch, sondern bildet sich in dieser Form bei sämtlichen Arten einer Leistungserbringung ab. Mit der Bestimmung dieses Leistungsmodells wie auch des im nachfolgenden Kapitel 4.2 vorgestellten korrespondierenden Aufgabenmodells erfolgt ein weiterer Schritt auf dem Wege zur Leistungsstandardisierung im Facility Management, die sich an den Entwicklungen der Industrialisierung anlehnt.

Die einzelnen Prozesselemente sind im Glossar dieser Broschüre ausführlich beschrieben.

Abbildung 6: Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft

INPUT Phase

Leistungserbringungsphase

OUTPUT Phase

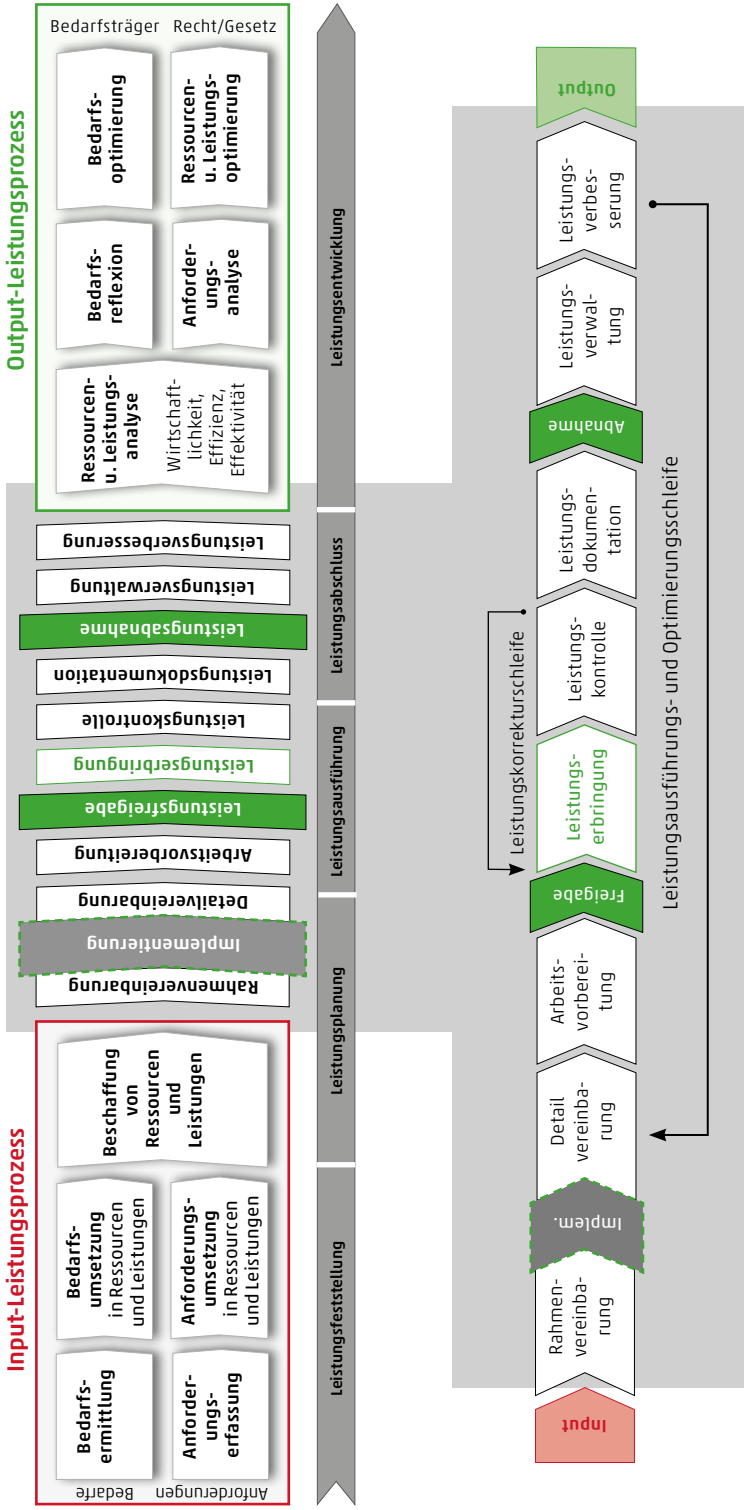


Abbildung 6: Leistungsmodell - Standardablauf der Leistungserbringung am Kerngeschäft

4.2 Die Aufgabenzuordnung im Funktions- und Leistungsmodell

Zur Bestimmung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Managementfunktionen im Leistungsprozess des Facility Managements erfolgt ihre Zuordnung mittels einer Matrixdarstellung zu den einzelnen Prozessschritten. Diese Zuordnung wird in den folgenden Abbildungen 7 und 8 dargestellt. Dabei ist darauf zu achten, dass der Gesamtprozess in zwei Darstellungen abgebildet ist. In der ersten Darstellung (Abbildung 7) liegt der Fokus auf der Input-/Output-Phase, in der zweiten Darstellung (Abbildung 8) auf der Leistungserbringungsphase. Die jeweilig anderen Phasen sind ausgeblendet bzw. grau hinterlegt um Platz für die Darstellung der Aufgabenbereiche zu erhalten.

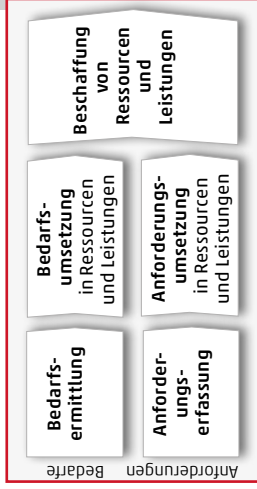
Durch diese Vorgehensweise können ausgehend von den Teilschritten des Leistungsprozesses alle Aufgabenbereiche der jeweiligen Managementebene prozessual synchron bestimmt werden. Damit ist es möglich, ein vollständiges Leistungsbild je Managementebene zu erhalten, das weiter untersetzt werden kann. Dieses Modell dient als Grundlage für seine Umsetzung in konkrete unternehmerische Leistungsprozesse und Aufgabenbeschreibungen. In den Unternehmen werden die einzelnen Managementfunktionen im Facility Management je nach Anforderung der jeweiligen Organisationen in Positionen umgesetzt. Diese Positionen können einerseits funktionsübergreifend angeordnet sein. Andererseits ist es auch möglich, dass eine Funktion in der konkreten unternehmerischen Ausprägung durch mehrere Positionen wahrgenommen wird.

Auch die Bezeichnung der Positionen liegt in der freien Wahl der Unternehmen. Wichtig ist ausschließlich, dass die Funktionen und ihre Aufgabenbereiche vollständig in der unternehmerischen Organisation abgebildet sind, sonst besteht die Gefahr von Brüchen und Lücken in der Umsetzung der Leistungs- und Aufgabenbereiche des Facility Managements in den jeweiligen Prozess- und Aufbauorganisationen des Unternehmens.

Abbildung 7: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Input-/Output-Phase

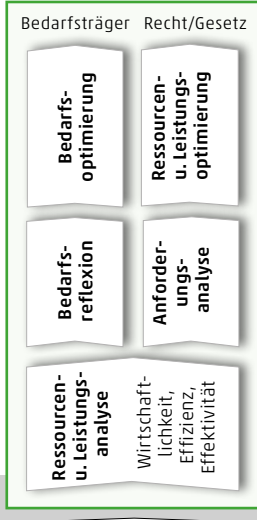
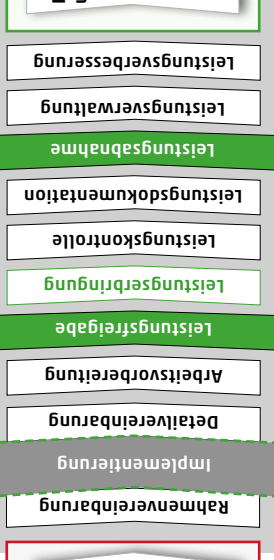
INPUT Phase

Input-Leistungsprozess



Leistungserbringungsphase

Output-Leistungsprozess



OUTPUT Phase

Bedarfsträger Recht/Gesetz

Leistungsplanung

Leistungsausführung

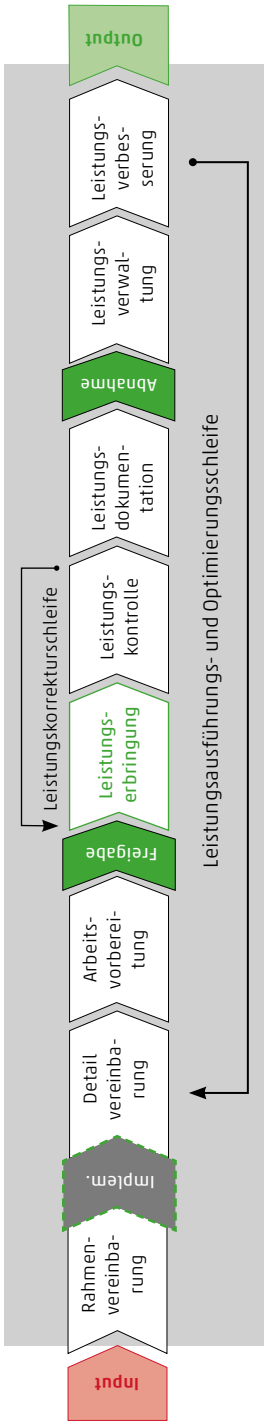
Leistungsabschluss

Leistungsentwicklung

FRM	Ressourcenstrategie an Unternehmensstrategie anpassen	Bedarfs- und Anforderungsanalysen	Investition u. strategische Projekte	Führung und Steuerung der Organisation	Implementierung von Standards	Produktisierung von Ressourcen und Leistungen	Strategische Flächenplanung	Transparenz: Vollkosten, Due-Diligence, Nutzung, Quoten, Performance	Nutzungs-szenarien - Ressourcen-szenarien	Risiko- und Change-management	Wertschöpfungsrolle und Berichts-wesen an GF
FPM	Bedarfs- hebung und Evaluierung ----- Beurteilung von Bedarf u. Erfordernis	Prozess u. Bedarfsver- ständnis, Leistungs-vor- gaben	Auswahl und Beschaffung von Facilities und Services						Auditierung von Leistungen und Ressourcen Performance Controlling	Sicherstellung von Ressourcen-reportings	Optimierung von Bedarf und Erfordernis
FOM	Anforderungserhebung und Evaluierung								Datenerhebung, -analyse, -verwaltung, Berichts-wesen		
FSM			Aufbereitung und Zulie- ferung von Beschaffungs- anforderung						Aufbereitung u. Zulieferung v. Leistungsdaten Leistungs- verbesserung		
FS											

Funktionskaskade

Leistungszyklus



FRM	Ress. Strategie an Unternehmens- strategien anpassen	Bedarf- und Anforderungs- analyse	Investition und strate- gische Projekte	Führung u. Steuerung d. Organisation	Imple- mentie- rung v. Stan- dards	Produkti- sierung v. Res- sourcen u. Leis- tungen	Strate- gische Flächen- planung	Transparenz: Vollkosten, Due-Diligence, Nutzung, Quoten, Performance	Nutzungs- szenarien / Ressourcen- szenarien	Risiko- und Change- Management	Wertschöpfungsrolle und Berichts- wesen an GF
FPM	Vertrags- erstellung, Entwick. von Steuerungselementen	Durchführung von Einzelvereinbarung, Verfügungsstellung Planungsunterlagen		Planabschließung von Arbeitspla- nung und Disposition, Sicherstellung Arbeitsrechte	Freigaben	Sicherstellung Objektnutzung und Verfügbarkeit		Sicher- stellung v. Leis- tungs- verein- barun- gen	Parameter- bestimmung, Leistungs- auswertung	Leistungsabschluss veranlassen, einsteuern, abnehmen	Leistungsverbese- rung organisieren und sicherstellen
FOM	Anforderung einsteuern	Durchführung von Einzelvereinbarung, Verfügungsstellung Objektnutzung		Planabschließung von Arbeitsplänen und Disposition, Sicherstellung Betriebsabrechnung	Freigaben	Sicherstellung Objektnutzung, Störungs- management		Sicher- stellung Betriebs- pflichten	Dokumentation verantworten	Objektdatenauser- tung vornehmen	Strategische Objektnutzung sicherstellen
FSM	Prüfung und Implement. von Auftrag und Leistungs- bringung	Bestätigung und Einsteuerung von Leistungsabrufen		Prozessentwickl., Disposition u. Abstimmung	Vorgabe	Sicherstellung Leistungserbrin- gung, Störungsanpassung		Sicherstellung/ Kontrolle von Leistungen/ Qualität	Leistungsabn., Nachweisliefe- rung v. Leistung und Pflichten- erfüllung	Rechnungslegung, interne Dokumentati- on, Wirtschaftlichkeits- nachweis	Analysen, Verbesserung, Know-How- Verankerung
FS		Informationsauf- bereitung zur Arbeitsvor- bereitung		Informationsauf- bereitung zur Arbeitsvor- bereitung		Ausführung von op. Tätigkeiten n. vollständigen Leistungsablauf		Services bei Verfehlung nachliefern oder korrigieren	Protokollierung, Bestätigungen, Meldungen durchführen		

Leistungszklus

Funktionskaskade

4.3 Modellcharakter und -ableitung

Die in dieser Broschüre dargestellten Strukturen, Abläufe und Aufgabenfelder haben, basierend auf der DIN EN 15221, Modellcharakter. Ein Modell ist ein gedankliches Konstrukt zur beschränkten Abbildung der Wirklichkeit. Modelle werden auf der Basis von Funktions-, Struktur- oder Verhaltensähnlichkeiten bzw. -analogien zum Zwecke von solchen Problemlösungen genutzt, die in der Realität sehr komplex bzw. vielschichtig sind. Insofern ist das hier entwickelte Modell beschränkt auf allgemeingültige Funktionen, Strukturen und Abläufe im FM. Es kann als Orientierungsrahmen bei der Gestaltung von Prozess- und Aufbauorganisationen im FM dienen.

In jedem Fall ist dieses Modell aber auf die konkret in der jeweiligen Organisation vorgefundene objektive Realität anzupassen. Das bedeutet, die hier beschriebenen Funktionen entsprechen nicht vollständig den in den Unternehmen erforderlichen Positionen und die Funktionsebenen sind nicht mit den Unternehmenshierarchien identisch. Hier liegt es in der unternehmerischen Verantwortung, dieses Modell auf die Anforderungen der Organisationen anzupassen. Diese unternehmerische Freiheit kann und sollte auch umfassend ausgeschöpft werden.

Wichtig ist allerdings, dass die dargestellten prozessualen Abläufe und Aufgabenfelder bei der unternehmerischen Umsetzung dieses Modells vollständig berücksichtigt und in eine unternehmensspezifische Positions- und Hierarchiestruktur umgesetzt werden. Werden Funktionen oder Aufgabenfelder durch definierte Positionen/Stellen in der Organisation vergessen, nicht vorgesehen oder nicht wahrgenommen, führt das zu Lücken und Defiziten. Werden Verantwortungen und Aufgabenfelder doppelt vergeben, entstehen Überschneidungen und Widersprüche in den Handlungsabläufen. Beides zieht Effektivitätsverluste nach sich.

Insofern kann dieses Modell als Orientierungsrahmen bei der Gestaltung unternehmerischer Strukturen und Prozesse dienen und somit eine wertvolle Unterstützung für das Prozessmanagement und die Strukturierung unternehmerischer Organigramme bieten.

Abbildung 8: Zuordnung von Aufgabenbereichen zu den Funktionsebenen in der Leistungserbringungsphase

5. Leitfaden zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis

Seit das Funktions- und Leistungsmodell (FuLM) des RealFM e.V. in einem Basispapier (vorliegende Broschüre) im Jahr 2015 erstmals veröffentlicht wurde, findet es großen Anklang unter den Facility und Real Estate Managern. Deshalb hat ein Autorenkollektiv den Anwendungsleitfaden zu diesem Modell verfasst, welcher im September 2019 erschienen ist.

Schritt für Schritt zum effizienten Betrieb

Schritt für Schritt ermöglicht der Anwendungsleitfaden die durchgängige Umsetzung des FuLM in der betrieblichen Praxis. Entlang der Leitfrage „WER macht WANN WAS genau?“ kann der Anwender bestimmen, welche Funktionen für den Betrieb von Flächen, Infrastruktur und Organisationen benötigt werden. Er kann den Standardleistungsablauf für diesen Betrieb abbilden und das gemeinsame Handeln aller Betriebsbeteiligten effizient organisieren.

Die Anwendung des FuLM auf die betriebliche Praxis ist anspruchsvoll. Die gesammelten positiven Erfahrungen damit haben den Berufsverband für Facility und Real Estate Manager RealFM e.V. veranlasst, mit der Erarbeitung des Anwendungsleitfadens auch die Entwicklung erster Werkzeuge zu initiieren, welche die Facility und Real Estate Manager bei der Professionalisierung ihrer Organisation unterstützen.

Erprobte Methoden aus der Praxis

Alle Methoden und Umsetzungsbausteine sind aus Projekten und der täglichen Arbeit von Betriebsverantwortlichen abgeleitet. In der konsequenten Zusammenstellung liegen sie so erstmals vor. Die Handlungsempfehlungen und Tools des Leitfadens unterstützen bei dem Aufbau einer durchgängigen Prozessorganisation, der Ableitung einer anforderungsgerechten Aufbauorganisation und der Ermittlung der notwendigen Ressourcen, insbesondere bezüglich des einzusetzenden Personals.

Wie bringt man das Funktionsmodell in die eigene Organisation? Wie adaptiert man das Leistungsmodell auf die Hauptprozesse des eigenen Betriebs? Der Aufbau von Prozesslandkarten, die Entwicklung neuer Stellen- und Positionsbeschreibungen, die Kalkulation des für den Betrieb nötigen Aufwands bis hin zur Integration der Erkenntnisse aus dem Funktions- und Leistungsmodell in neue Einkaufsprozesse, Vertragswerke und Vereinbarungen – all das wird mit dem Anwendungsleitfaden anschaulich und praktisch erklärt.

Alle Tools aus dem Leitfaden stehen auch zum Download zur Verfügung und werden regelmäßig ergänzt. Eine umfangreiche Sammlung von Beispielfolien für die schnelle und sichere Einarbeitung in die FulM-Themen ist ebenso verfügbar.

Kompetenzabsicherung durch Personenzertifizierung

Für die Absicherung der erforderlichen Kompetenzen hat RealFM e.V. auch eine Personenzertifizierung entwickelt. Weiterführende Informationen sind auf der RealFM-Homepage zu finden.

Leitfaden zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis



LEITFADEN ZUR ANWENDUNG DES FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELLS IM FACILITY MANAGEMENT IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Anschaulich, praxiserprobt und Schritt für Schritt – leichter war es noch nie, das Funktions- und Leistungsmodell in die eigene Organisation zu bringen.

per Fax an: 030 - 2065 3983

per Post an: RealFM e.V. / Schiffbauerdamm 40 / Büro 5407 / (Haus der Bundespressekonferenz e.V.) / 10117 Berlin

LIEFERANSCHRIFT:

Name: Vorname:
Firma: Abteilung:
Anschrift / Straße:
PLZ / Ort:
Telefon: E-mail:

Hiermit bestelle ich ☐ Stück „Leitfaden zur Anwendung des Funktions- und Leistungsmodells im Facility Management in der betrieblichen Praxis“ zum Bezugspreis von:

- ☐ 500,00 EUR + 5,00 EUR Versandkosten (für Mitglieder) zzgl. MwSt.
☐ 700,00 EUR + 5,00 EUR Versandkosten (für Nicht-Mitglieder) zzgl. MwSt.

Bei Interesse an einer elektronischen Version (PDF) Preise bitte gesondert anfragen (office@realfm.de).

RealFM e.V. – Mitgliedsnummer:

FÜR BESTELLUNGEN AUS EU-LÄNDERN / SCHWEIZ:

Für Lieferungen in EU-Länder / die Schweiz werden 10,00 EUR Versandkosten in Rechnung gestellt!

Ihre Umsatzsteueridentifikationsnummer (Ust-Ident.):

RECHNUNGSANSCHRIFT (FALLS ABWEICHEND VON DER LIEFERANSCHRIFT):

Rechnungsempfänger:
Bereich / Abteilung:
Anschrift (Straße/Nr.):
PLZ, Ort:
Bestellnummer: Unsere Lieferanten-Nr. bei Ihnen:

Ort / Datum Unterschrift

Glossar | Beschreibung der Prozesselemente:

Anforderungsanalyse | Reflexion der von der jeweiligen Infrastruktur ausgehenden Erfordernisse hinsichtlich einer ressourcentechnischen Beeinflussung derer.

Anforderungserfassung | Aufnahme der Erfordernisse, die aus der Existenz von Infrastruktur hervorgehen. Bspw.: „In der Infrastruktur A sind aufgrund von Brandschutzauflagen folgende Bauteile und Wartungsleistungen erforderlich.“

Anforderungsumsetzung | Übersetzung der durch die Infrastruktur und die geltenden Rahmenbedingungen erfassten Anforderungen in Ressourcen und Leistungen. Bspw.: „Um diesen Anforderungen entsprechen zu können, benötigt man X Materialeinsatz, Y Dienstleistungen und Z Geldmittel.“

Audit | Regelmäßige Gesamtaufnahme des Zustandes und der Qualität von Implementierungs-, Mobilisierungs- und operativen Erbringungsleistungen.

Arbeitsvorbereitung | Ausführungs- und Arbeitsplanung, Zeit-, Personal- und Materialdisposition mittels Arbeitskarten, Dispositionsplänen, Prozessdarstellungen u.Ä.

Bedarfsermittlung | Erhebung der Erfordernisse, die auf das jeweilige Kerngeschäft zurückzuführen sind. Bspw.: „50 Mitarbeiter müssen eine Tätigkeit X im Zeitraum von Y zu den Bedingungen Z ausüben können.“

Bedarfsoptimierung | Umsetzung alternativer Nutzungsarten und Implementation gemeinsam mit dem Bedarfsträger.

Bedarfsreflexion | Reflexion der vom jeweiligen Kerngeschäft ausgehenden Bedarfe hinsichtlich ihrer Erfordernisse oder ihrer Rechtfertigung, Antizipation alternativer Nutzungsarten des Kerngeschäftes mit quantitativer und qualitativer Auswirkung auf Bedarfe und deren Erfüllung.

Bedarfsumsetzung | Übersetzung der vom Kerngeschäft erhobenen Bedarfe in Ressourcen und Leistungen. Bspw.: „Um diesen Mitarbeitern die Arbeit ermöglichen zu können, benötigt man X Infrastruktur mit Y Dienstleistungen und Z Geldmitteln.“

Beschaffung | Sicherstellung der Versorgung mittels Beschaffungsplanung, Angebotsplanung, Angebotseinholung, Lieferantenauswahl (auch intern möglich!), Angebotsauswahl und Vergabeentscheidung.

Due-Diligence | Mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung, Plausibilitätsprüfung auf der Ebene FRM zu Vorgehen und Ergebnis aus der Leistungskontrolle der Ebene FPM.

Detail-/ Einzelvereinbarung | Übereinkunft über die exakte zeitliche und inhaltliche Ausführung der in der Rahmenvereinbarung festgelegten Leistungen, Terminierung, Abstimmung, Klärung und Festlegung mittels Kalender, Plänen und Dokumenten.

Implementierung | Umfassende Vorbereitung der Leistungsaufnahme im Vorfeld des offiziellen Leistungsbeginns i.d.R. nach Abschluss der Rahmenvereinbarung. Umsetzung von festgelegten Strukturen und Prozessabläufen in einem System unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Regeln und Zielvorgaben.

Key Performance Indicator (KPI), Schlüssel-Leistungskennzahl

Größe, welche wesentliche Informationen zur Leistung der erbrachten Facility Services ausdrückt.

Leistungsabnahme | Vorlage aller Leistungsnachweise bzgl. der Prozessschritte aus dem Leistungsmodell sowie des Nachweises des reinen Leistungsergebnisses und Freigabe durch den Auftraggeber bzw. seinen Vertreter auf der Basis von Verträgen und Vereinbarungen.

Leistungsdokumentation | Nutzbarmachung von Informationen bzgl. der erfolgten Leistungsausführung zur weiteren Verwendung und Auswertung. Erfassung von Daten und deren Aufbereitung zur Nachweisführung der Einhaltung von Vereinbarungen und gesetzlicher Anforderungen mittels Protokollen, Kontrollnachweisen, Prüfberichten, Auswertungen u. Ä.

Leistungserbringung | Ausführung der vereinbarten operativen Tätigkeit inkl. der Protokollierung der tatsächlich stattgefundenen Arbeiten.

Leistungsfreigabe | Freigabe einer Leistungsplanung auf der Basis der Dokumentation der Arbeitsvorbereitung im Vorfeld des eigentlichen Leistungsbeginns.

Leistungskontrolle | Überwachung und Überprüfung der operativen Leistungsausführung hinsichtlich des vereinbarten Umfangs und der Qualität, Sanktionierung von Abweichungen, Führung von Prüfprotokollen, Leistungsdokumentationen und Nachweisen.

Leistungsverbesserung | Unmittelbare Optimierung der Leistungserbringung bzw. des Leistungserbringungsprozesses durch Umsetzung der Verbesserungsvorschläge.

Leistungsverwaltung | Buchhalterischer und organisatorischer Leistungsabschluss mittels Abrechnung, Prüfung, Freigabe sowie Informationsarchivierung bzw. -weiterreichung.

Rahmenvereinbarung | Schaffung einer vertragswirksamen Grundlage der Zusammenarbeit inkl. aller dafür notwendigen vertragswirksamen Dokumente der Leistungsregelung.

Ressourcen- und Leistungsanalyse | Analyse aller Leistungsphasen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität, Anwendung auch anspruchsvoller Analysemethoden.

Ressourcen- und Leistungsoptimierung | Infragestellung der Infrastruktur hinter den Anforderungen und ressourcentechnische Elimination des Anforderungsaufwandes.

Service Level Agreement (SLA), Leistungsvereinbarung

Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber bzw. Kunden und dem Leistungserbringer über die Leistung, deren Messung und die Bedingungen der Erbringung der Dienstleistungen.

Stichproben | Einzelne operative Leistungen werden auf der Basis der Kontrolldokumentation durch den Auftraggeber begutachtet, bewertet und einer vereinbarten Prüf-Statistik zugeführt.

Kontakte



Facility Management Austria (FMA)

Wolfengasse 4, Top 12

1010 Wien

Telefon: +43 (0) 1 512 29 75

E-Mail office@fma.or.at

Internet www.fma.or.at



RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407

(Haus der Bundespressekonferenz e.V.)

10117 Berlin

Telefon +49 (0)30. 20 65 39 81

Telefax +49 (0)30. 20 65 39 83

Email office@realfm.de

Internet www.realfm.de



SVIT FM Schweiz

Brunaustasse 39

8002 Zürich

Telefon: +41 (0)44. 521 02 04

Email info@kammer-fm.ch

Internet www.kammer-fm.ch

RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers
www.realfm.de | office@realfm.de

SVIT FM Schweiz

www.kammer-fm.ch | info@kammer-fm.ch

Facility Management Austria (FMA)

www.fma.or.at | office@fma.or.at