

Einsparpotentiale im Gebäudemanagement durch Outsourcing

Fortsetzung

Bei niedriger strategischer Bedeutung und niedrigem Einsparpotenzial ist zumindest die Prüfung der Outsourcing-Option angebracht.

Grundsätzlich sind alle Wertschöpfungssteile, die im engen Zusammenhang mit den Kernkompetenzen des Unternehmens stehen, aus Sicht der eigenen Existenz selbst zu erbringen. Demgegenüber kommen im Prinzip alle Wertschöpfungssteile, die nicht von eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind, für eine Fremdvergabe an Dritte in Betracht. Das Outsourcing von Gebäudemanagement-Dienstleistungen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden und dass durch die Arbeit besser ausgebildeter Experten mit entsprechendem Know how oder Werkzeugen, Leistungen preiswerter, schneller und in besserer Qualität erbracht werden können. Chancen des Outsourcings liegen im Freiwerden von Ressourcen für produktivere Arbeiten, z. B. bei der Vergabe von Leistungen wie Konferenzservice, Catering und Pooling im Einkaufs- und Logistikbereich. Die Verlagerung betrieblicher Funktionen oder die Fremdvergabe von betrieblichen Leistungen ist teilweise kombiniert mit der Veräußerung von Immobilien und/oder technischen Anlagen.

Als klassische Form des Outsourcings kann 'Contracting' (engl. Vertrag schließen) angesehen werden. Es ist die Übertragung von eigenen Aufgaben auf ein Dienstleistungsunternehmen hauptsächlich in der Lieferung bzw. Bereitstellung von Wärme, Kälte, Strom, Dampf etc. in Form des Energie-, Liefer- und Anlagencontractings.

Diese Versorgung von Immobilien führt seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts - wie schon angemerkt - zur Überlegung des 'make or buy' i.V.m. der Konzentration auf das Kerngeschäft bei Unternehmen, Organisationen und der öffentlichen Hand. So hat sich nicht zuletzt auch aufgrund der notorischen Finanzprobleme der öffentlichen Hand die Einsicht entwickelt, dass die Übertragung des Energiemanagements in die Hände von professionellen Anbietern, wirtschaftliche Vorteile bringt. Und schließlich soll Contracting nicht nur in Großbetrieben, sondern auch in kleineren Unternehmen, die nicht über das erforderliche Wissen, die Finanzierungsmöglichkeiten und die notwendige Organisation und Motivation verfügen, überzeugende Lösungen bieten.

Die Risiken des Outsourcings liegen im möglichen Verlust von eigenem Know-how, u. U. in hohen Anlaufschwierigkeiten, in Versicherungs- und Rechtsproblemen, in der Versorgungssicherheit, in Einbußen an Flexibilität, Offenlegung von Betriebsheimnissen, in notwendigen Veränderungen der eigenen Organisation und in der Auswahl, Steuerung und Kontrolle eines auf Dauer zuverlässigen Anbieters. Diese Risiken dürfen indes nicht von vornherein zur Entscheidung führen, sich über das Thema Outsourcing keine Überlegungen zu machen. Es wär' eine vertane Chance.

(Quelle: Eine Essenz aus dem Kapitel 5 'Gebäudemanagement', des Buches Facility Management - Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung, Autor Peter Zahn)

VBU-Partner Peter Zahn
peter.zahn@vbu-berater.de
Telefon 0711 9018401

Kreativität - das wesentliche Element bei der Innovation

Dr. Ulrich Obbarius

Innovation und Kreativität sind gefragter denn je. Insbesondere scheint dies für technische Produkte gültig zu sein. Was dazu führt, dass Ingenieurleistungen mit neuen Ideen gesucht sind. Eine für deutsche Unternehmen als Hersteller technischer Produkte bewährte Produkt-Strategie zielt auf den optimalen Anwendernutzen: Hierbei wird mal eher die eingesetzte Technologie optimiert oder mal eher der Anwendernutzen erhöht.

Ein bekanntes Beispiel liefert die Entwicklung des PC (Personal Computer) als Büroanwendung: Die Software als Betriebssystem wird optimiert und benötigt die höhere Prozessorleistung. Die höhere Prozessorleistung erlaubt im nächsten Innovationsschritt wiederum Erweiterungen beim Betriebssystem oder der Anwender-Software; so gibt es Schritt für Schritt immer neue PC-Systeme und neue Windows-Versionen.

>>

über eine vergleichbare Entfernung unmöglich sein soll. Bei entsprechendem auch politischem Willen, es müssen viele Länder und Interessen mitspielen und berücksichtigt werden, ist eine Lösung jetzt schon denkbar. Ob die Lösung Wasserstoffgas heißt, erzeugt durch den Solarstrom und transportiert in Druckgasbehältern oder Pipelines oder eine Starkstromhochspannungsleitung den Transport ermöglicht, ist im Moment nicht entscheidend. Wichtig ist die Erkenntnis, dass es jetzt schon, auf Basis bekannter Technologien, konzeptionelle Lösungen gibt.

Beim ersten Nachdenken hört sich die Idee DESERTEC – Strom aus der Wüste – phantastisch an. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass es realisierbar sein wird: Die wesentlichen physikalisch technischen Randbedingungen erlauben das Konzept. Die wahrscheinlich schwierigeren politischen und wirtschaftlichen Randbedingungen sind allerdings eine große Herausforderung. So könnte es eines Tages ohne Mineralöl auch bei uns „genug“ saubere, umweltverträgliche Energie geben.

Link zu DESERTEC Stiftung: <http://www.desertec.org>

Dr. Ulrich Obbarius

Kreativität - das wesentliche Element bei der Innovation

Fortsetzung

Ohne Zweifel benötigt man zur Innovationsleistung auch Kreativität. Betrachtet man die Situation von Carl Benz, den Erfinder des Motorwagens, vor etwa 125 Jahren, kann man daraus einige Hypothesen zu kreativer Leistung ableiten.

1. Expertise

Carl Benz war Ingenieur und hatte an der Technischen Hochschule Karlsruhe Maschinenbau studiert. Kreative Leistung auf Spitzenniveau setzt das entsprechend tief gehende Verständnis des Problemfeldes voraus.

2. Motivation

Benz war von seiner Idee des Motorwagens geradezu besessen und hat sie gegen viele Widrigkeiten verfolgt. Sein patentierter Motorwagen gilt als das erste Automobil. Einzelne Funktionen, wie die Zündung, die Lenkung oder das Schaltgetriebe wurden von ihm schrittweise verbessert.

3. Umfeld

Das unterstützende Umfeld ist wichtig, ob es die Finanzierung der Idee betrifft oder die ermutigende verbale und tatkräftige Unterstützung. Bei Carl Benz geschah dies durch die Ehefrau Bertha, beispielsweise durch die spektakuläre Fahrt mit dem Motorwagen von Mannheim nach Pforzheim.

4. Team

Im Allgemeinen sind Innovationen in unserer Zeit mit hoher Komplexität verbunden. Betrachten wir die Beispiele PC oder Mobiltelefon, so ist dies offensichtlich. Damit lässt sich dieser Aspekt nicht aus der Historie ableiten. Um die notwendige und entsprechend vielseitige Expertise in den Prozess der Innovation einbringen zu können, sind Fachleute unterschiedlicher Ausrichtung gefragt, die zielgerichtet als Team zusammenarbeiten.

5. Kreativitätstechnik

Zum Einsatz kreativer Methoden gibt es bekannte Kritik. Dass die Ideenfindung früher ohne Methoden auskam, liegt im Wesentlichen an der geringeren Komplexität historischer Leistungen und beweist nicht, dass sie nicht zu einem überzeugenden Ergebnis führen können. Man hört gelegentlich: "Wir haben es probiert und es ergaben sich keine neuen Ideen." In den Fällen (die mir bisher zugänglich waren) die mit einem unbefriedigendem Ergebnis

ausgingen, gab es Fehler bei der praktischen Umsetzung; hier die Liste der häufigsten. Andersherum betrachtet sind, sind dies auch wichtige Erfolgsfaktoren:

Die Problemstellung wurde nicht ausreichend durchdrungen, vorbereitet oder analysiert! (Dies entspricht der These „1. Expertise“!) Unter dem allgemein gelebten Zeitdruck in Organisationen, speziell Unternehmen, wird die sorgfältige Analyse schnell vernachlässigt und das Ergebnis wird dadurch unbefriedigend!

Der Ideenfluss wird zu früh abgebrochen! (Dies entspricht der These „2. Motivation“ oben!) Nachdem die ersten an der Oberfläche schwimmenden Gedanken, dies sind nämlich die offensichtlichen und bekannten Ideen, ausgesprochen wurden, dieser Fluss also zwangsweise abbricht, versiegt auch damit die Lust auf weiteres anstrengendes Nachdenken. Auf der Liste stehen jetzt die mehr oder weniger bereits bekannten Lösungen! „**Genie ist 1% Inspiration und 99% Transpiration**“, sagte einmal Thomas Alva Edison.

Team und Moderator kennen sich gut. Es gibt eine Vertrauensbasis und man kann sich aufeinander verlassen, wie beispielsweise in der Praxis bei der Konstruktion von Baugruppen. Die typischen Ideen der Kollegen kennt man auch oft schon. Hier ist kein Platz für den Spinner mit der außergewöhnlichen, neuen Idee, die im ersten Moment jeder Experte als unmöglich realisierbar bewertet. Genau diese Idee wird aber gesucht! „**Menschen mit einer neuen Idee gelten solange als Spinner, bis sich die Sache durchgesetzt hat**“, sagte Mark Twain.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass kreative Leistungen (im Innovationsprozess) systematisch erheblich gefördert werden können, wenn man die erwähnten Faktoren ernsthaft berücksichtigt und entsprechende Methoden einsetzt. Dazu gehört neben dem Wissen über die Kreativtechnik auch die praktische Erfahrung, insbesondere wichtig beim Moderator. Ist dieser im Hause nicht verfügbar, sollte externe Unterstützung genutzt werden.

VBU-Partner Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Telefon 07045 912594

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon 07157 5369265
Telefax 07157 5369263
eMail info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle, Michael
Starz und Peter Zahn
(Gestaltung)

Copyright VBU 2011

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de