



# Auf eine gesamtheitliche Immobilienbewirtschaftung ausgerichtet

**Peter Schäuble, verantwortlich für den Bereich Facility Management der Basler Versicherungen Schweiz und der Baloise Bank SoBa, äussert sich im aktuellen FMS-Interview mit Peter E. Häfliger über seine Aufgaben und über FM-Trends.**

Peter E. Häfliger, Facility Management Solutions, peterernst.haefliiger@robe-verlag.ch

*FMS: Haben sich Ihre Aufgaben in den letzten Jahren verändert?*

*P.S.:* Unsere Kerntätigkeit besteht seit rund 10 Jahren darin, die Gebäude so zu bewirtschaften, dass sie dem Unternehmen Mehrwert bringen. Die Aufgaben haben sich insofern verändert, als dass diese nicht nur die reine Verwaltung eines Gebäudes umfassen: Unsere Aktivitäten sind vielmehr auf eine gesamtheitliche Immobilienbewirtschaftung ausgerichtet. Seit ein paar Jahren schliesst unser Facility Management sowohl die Gebäude und deren Einrichtungen also auch personenbezogene Dienstleistungen ein.

*FMS: Worum geht es dabei?*

*P.S.:* Wir wollen mit einem wirtschaftlichen, integrativen Facility Management-Prozess einen wirksamen und messbaren Beitrag zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen in unserem Kerngeschäft leisten. Dabei geht es vor allem auch um die Schaffung von optimalen Arbeits- und Aufenthaltsräumen – wir beziehen also die Menschen mit ein, die bei uns arbeiten und «leben».

*FMS: Wie weit geht Ihre Leistung?*

*P.S.:* Wir gestalten das Arbeitsumfeld so, dass dieses zur Lösung der strategischen Unternehmensaufgaben beiträgt und den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen entspricht. Unsere Aufgaben umfassen also auch konsumentenorientierte Dienstleistungen sowie das sog. «Hospitality»-Management. Unser strategisches FM beinhaltet

aber auch Aktivitäten wie Planung, Umsetzung, Bauleitung, temporäre Nutzung und Untermiete sowie das Controlling.

*FMS: Sie haben bisher die Praxis in der Schweiz erklärt. Wie funktioniert das Facility Management in den Konzerngesellschaften?*

*P.S.:* Die Baloise ist in Länder aufgeteilt; die Konzernleitung ist dabei in Basel konzentriert. Seit rund zehn Jahren ist das FM für die Schweiz und diese Konzernfunktionen zentralisiert. Bezüglich Facility Management sind die einzelnen Konzerngesellschaften in sich autonom organisiert – aufgrund unserer langjährigen Erfahrung mit gesamtheitlicher Optik (auch Ökologie) stehen wir aber den einzelnen Organisationseinheiten bei Bedarf beratend zur Verfügung.

*FMS: Haben Sie persönlich Einsitz im Planungs-Engineering?*

*P.S.:* Das Planungs-Engineering ist in unsere FM-Abteilung integriert. Diese Lösung hat den Vorteil, dass allfällige Koordinations- und Steuerungsprobleme vermindert werden können.

*FMS: Ist das FM bei der Baloise in ein konkretes Zahlensystem eingebunden oder befindet sich ein solches im Aufbau?*

*P.S.:* Die Übersicht über die Kennzahlen und über die Kostenstruktur ist vorhanden. Wir verfügen über ein etabliertes Objektbewirtschaftungssystem mit Verknüpfung über ein Reporting, das Aufschluss über die Nutzungsintensität gibt. Weitere Tools, wie beispielsweise eine auf dem Verur-

sacherprinzip basierende Mietkostenverrechnung (Schlüssel: m<sup>2</sup>), sind eingeführt.

*FMS: Welches sind die Ziele des Facility Managements bei der Baloise?*

*P.S.:* Wir analysieren und optimieren den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Ziel dieses integrierten Ansatzes ist es, eine längerfristige, vorbeugende Substanz- und Werterhaltungsstrategie unter Einbezug einer hohen Gebrauchsmobilität zu erreichen. Es werden also alle kostenrelevanten Vorgänge rund

## Facility Management bei der Baloise

- Betriebseigene Gebäude in der Schweiz (IAS): Neuwert zirka 600 Mio. Fr.
- Jährlicher Facility Management Aufwand: zirka 8 bis 12 % aller Gebäudewerte.
- Anzahl Gebäudenutzer in der Schweiz: 3900.
- Prämieinnahmen 2002 (Gesamtgruppe): 7,3 Mia Fr.
- Organisation: zentral, eingegliedert in den Geschäftsbereich Schweiz.
- Hauptziel: Mehrwert schaffen.
- Outsourcing-Anteil: 60 %; ob Eigen- oder Fremdleistung ist sekundär, entscheidend sind die Gesamtkosten und die Nutzenbetrachtung.
- Peter Schäuble: Jahrgang 1953, Leiter Facility Management, Manager- und Finanzausbildung mit Bau-Background, seit 1986 bei der Baloise; Mitglied IFMA, Vorstand OEBU. Dozent ND, Facility Management, FH Bern.



**Peter Schäuble: Wir wollen mit einem wirtschaftlichen, integrativen Facility Management-Prozess einen wirksamen und messbaren Beitrag zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen in unserem Kerngeschäft leisten.**

um ein Gebäude einbezogen; dies inklusive derjenigen Leistungen im Umfeld eines Objektes, die zwar nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, deren Erbringung aber – im Sinne von Service-Level-Agreements – als notwendig erachtet wird. Entsprechend der «Total cost of ownership»-Optik betrachten wir dabei immer die gesamte Lebensdauer einer «Facility» – von der Vision, Planung und Erstellung bis zur Nutzung bzw. Umnutzung oder dem Rückbau eines Objektes. Mögliche Bildlegende oder Quotation: «Ziel unseres integrierten Ansatzes ist es, eine längerfristige, vorbeugende Substanz- und Werterhaltungsstrategie unter Einbezug einer hohen Gebrauchsmobilität zu erreichen».

*FMS: Können Sie mir ein paar konkrete Beispiele für eine solche «Facility» nennen?*

*P.S.:* Bei der Bâloise verstehen wir darunter nicht nur das eigentliche Gebäude, sondern auch Grundstücke, Fassaden, den Innenausbau oder Anlagen wie Heizung, Klima, Sicherheit, Telefonie usw. Zu einer «Facility» gehören aber auch weitere Elemente – von Catering-Maschinen, Inhousecabeling bis zu einzelnen Möbelstücken.

### **Antworten zu Stichworten – kurz und bündig**

*FMS: Besteht ein Controlling der FM-Tätigkeiten und der Kosten? Falls ja, wie wird kontrolliert?*

*P.S.:* Seit zwei Jahren hat unser Bereich FM ihre zusätzliche eigene Controlling-Abteilung – mit

Schwerpunkt Kostenplanung. So haben wir auch Einfluss auf jede einzelne Rechnung.

*FMS: Wie erkennen Sie mögliche Betriebsoptimierungen? Wie werden diese geplant und realisiert?*

*P.S.:* Wir lösen mögliche Optimierungen durch einen permanenten Vergleich der «Soll/ Ist»-Zustände aus.

*FMS: Wie alt sind die eigenen Betriebsgebäude der Bâloise?*

*P.S.:* Das Hauptgebäude ist rund 20-jährig, das 2.Hauptgebäude 10 Jahre alt; letzteres ist besonders kostengünstig. Einige Objekte sind relativ neu, 2 über 50-jährig.

*FMS: Führen Sie Kundenbefragungen durch?*

*P.S.:* Ja, wir nutzen dieses wichtige Instrument relativ häufig; dies ermöglicht es, die Kundenzufriedenheit im Zeitablauf zu erfassen und gegebenenfalls entsprechende Massnahmen einzuleiten.

*FMS: Welche FM-Tätigkeiten werden intern erbracht bei der Erstellung von Neubauten?*

*P.S.:* Im Moment wird kaum neu gebaut. Ich bin grundsätzlich Präsident der Baukommission. So besteht die Möglichkeit, unseren Ansatz, die Bau- und Betriebskosten zu optimieren, ständig in dieses Gremium einzubringen. Bedenken Sie, dass bei einer Lebensdauer von 40 Jahren ein Gebäude fünf bis sieben Mal seiner Erstellungskosten kostet – ein Grund mehr für ein ganzheitliches Facility Management.

*FMS: Kennzahlen?*

*P.S.:* Wir bewirtschaften detailliert folgende Posten: Die Betriebskosten (Verbrauch, TGA, IGM, KGM), ferner die Arbeitskosten (AP, M-Fläche) sowie den Energieverbrauch (pro Monat und m<sup>2</sup>).

*FMS: Gesundheit und Kommunikation?*

*P.S.:* Unser Bereich befasst sich im Auftrag der Geschäftsleitung mit den Themen Arbeit und Gesundheit sowie Safety. Wir erfüllen die EKAS-Richtlinien. Wir kommunizieren beispielsweise Messergebnisse zur Büroluft und Wasserqualität im Intranet.

*FMS: Ökobilanz, Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht?*

*P.S.:* Die Bâloise veröffentlicht seit 1998 eine Ökobilanz, seit 2000 einen Umweltreport; nächstes Jahr wird der erste Konzern-Nachhaltigkeitsbericht publiziert. Mit der Ökobilanz wollen wir die Entwicklung der Stoff- und Energieflüsse aufzeigen, Informationen liefern, welche über Schulung und Ausbildung zur Sensibilisierung unserer MitarbeiterInnen beitragen sowie Kennzahlen für unser Benchmarking bekanntgeben.

*FMS: Desksharing?*

*P.S.:* Das ist bei der Bâloise in der Tat ein Thema: Für den Aussendienst ist Desksharing seit langen realisiert. Zurzeit befassen wir uns damit, weitere Anwendungsmöglichkeiten und Trends zu prüfen.

*FMS: Flexible Arbeitsformen?*

*P.S.:* Dieses Thema hingegen ist bei uns abgeschlossen – die Jahresarbeitszeit ist eingeführt.

*FMS: E-Commerce?*

*P.S.:* Dieses Tool benutzen wir für den Einkauf, beispielsweise von Büromaterial. Ein neuer interaktiver Web-Auftritt befindet sich zurzeit im Aufbau.

*FMS: Hotlines, Call-Centers?*

*P.S.:* Diese existieren und funktionieren – täglich 24 Stunden und während sieben Tagen pro Woche.

*FMS: Outsourcing?*

*P.S.:* Funktionen werden ausgelagert, wenn es der Gruppe einen Vorteil bringt, sprich, wenn sich damit Kosteneinsparungen erzielen lassen.

*FMS: Energie?*

*P.S.:* Ein effizientes Energiemanagement ist auch bei der Bâloise ein permanentes Thema, fallen doch beispielsweise allein am Konzernsitz in Basel jährlich rund zwei Millionen Franken an Energiekosten an.

*FMS: Aus- und Weiterbildung der FM-Mitarbeiter?*

*P.S.:* Wir brauchen qualifizierte Mitarbeiter. Einige verfügen bereits über einen Nachdiplomabschluss einer Fachhochschule (FH). Speziell die FH in Wädenswil



### **Definition Facility Management**

Facility Management ist ein ganzheitlicher, strategischer Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anpassen zu können.

und in Bern – aber auch andere Hochschulen – bieten einen berufs begleitenden, praxisorientierten Studiengang mit modularem Aufbau an. Wir ermuntern und unterstützen unsere MitarbeiterInnen, solche Weiterbildungsangebote zu nutzen.

*FMS: Life-Cycle-Strategie?*

*P.S.:* Wir planen 10 bis 15 Jahre.

*FMS: Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin?*

*P.S.:* Wir beachten die gesetzlichen Auflagen, wie beispielsweise EKAS, Brandschutz, Energiesparvorschriften oder die neusten Erkenntnisse der Arbeitsmedizin. Dank laufender Weiterbildung (dipl. Sicherheitsingenieure, Fachhörererschaft Arbeitsmedizin an der ETH ZH usw.) können wir dem Betrieb Know-how zur Verfügung stellen.

*FMS: Schnittstellen?*

*P.S.:* Unser Bereich hat Schnittstellen mit der Informatik (Netz, Telefonie), den zentralen Diensten (Überwachung, Einkauf) sowie mit den Finanz-Liegenschaften (Miete, Besitz).

*FMS: Umweltmanagement / Koordinationsstelle für Umweltmanagement?*

*P.S.:* Das Facility Management leistet im operativen Bereich der Betriebsökologie einen wichtigen Kosten- und Imagebeitrag. Die FM-Leitung koordiniert dabei im Nebenamt die internen und externen Stellen und deren Bedürfnisse.

*FMS: Herr Schäuble, wir danken Ihnen für das informative Gespräch. ■*

### **Die Bâloise-Gruppe**

Die Bâloise ist ein bedeutender Finanzdienstleister mit klarem Fokus. Fokussiert heisst für die Gruppe, mit einem ausgewogenen Mix von Versicherungs-, Vorsorge- und Vermögensdienstleistungen über effiziente Kanäle an attraktiven Märkten für ausgewählte Kunden tätig zu sein. Kernmärkte bilden dabei die Schweiz, Deutschland, Belgien, Luxemburg und Österreich. Im Jahre 2002 erwirtschaftete die Bâloise-Gruppe Prämieinnahmen von 7,27 Milliarden Franken; die verwalteten Vermögen beliefen sich im letzten Jahr auf 56,5 Milliarden Franken. Die Bâloise beschäftigt insgesamt 8700 Personen, wovon rund 4000 in der Schweiz.