



# Mit unserem Facility Management wollen wir Mehrwert schaffen

**Markus Leber, verantwortlich für den Bereich Facility Management bei der Ciba Spezialitätenchemie in Basel, äussert sich im aktuellen Interview mit Peter E. Häfliger von Facility Management Solutions über Aufgaben und Trends in der Gebäudebewirtschaftung.**

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

*FMS:* Hat sich die Aufgabenstellung in den letzten Jahren verändert?

*Markus Leber:* Unsere Aufgabe besteht darin, die Gebäude auf eine Weise zu bewirtschaften, die der Firma Mehrwert bringt. Wir sind derzeit daran, den Schritt von der Gebäudeverwaltung zur Gebäudebewirtschaftung zu vollziehen. Bisher sorgten wir dafür, dass Heizung, Kalt- und Warmwasser, Licht und Reinigung funktionierten. Jetzt möchten wir ein Konzept umsetzen, das der Firma längerfristig eine Werterhaltung bringt.

*FMS:* Worum geht es dabei?

*M.L.:* Es geht insbesondere darum, die bestehenden Ressourcen optimal zu nutzen und Leerkapazitäten zu vermeiden. Das Service Center bietet dem Personal aus Wirtschaftlichkeitsgründen nur gerade jenen Standard, der notwendig ist, um die Aufgabe erfüllen zu können – nicht mehr. *Es soll also kein Wunschkonzert geben.* Vielmehr setzen wir die Standards, die wir zuvor im Dialog mit den Nutzern definiert haben. Diese Standards erbringen wir entweder selbst oder sie werden auf dem Markt



**Markus Leber: «Wir sind derzeit daran, den Schritt von der Gebäudeverwaltung zur Gebäudebewirtschaftung zu vollziehen.»**

eingekauft. Das Service Center sieht sich als *Mittler zwischen Nutzer und Markt.*

*FMS:* Wie weit geht Ihre Leistung?

*M.L.:* Wir haben Service-Manager, die abklären, was die Nutzer brauchen und wie diese Leistungen am günstigsten erbracht werden können. Wir sehen uns eher als Koordinatoren denn als operativer Pfleger der Objekte.

*FMS:* Wie funktioniert das Facility Management in der Produktion? Gibt es analog zu Ihrer Funktion auch einen Gebäudeverantwortlichen?

*M.L.:* Es gibt in der Produktion eine der Werkleitung unterstellte koordinierende Stelle, die sich bis heute grundsätzlich mit diesen Fragen beschäftigt. In den Produktionsgebäuden ist indes bis heute der Öko,- Sicherheitsaspekt zentral, weniger das Assets - Management.

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

*M.L.:* Es gibt regelmässige Sitzungen in einem Werklei-

#### Facility Management bei Ciba Spezialitätenchemie

- Anzahl der Gebäude in der Schweiz: zirka 100.
- Outsourcing Anteil heute: 80 Prozent; Ziel: über 90 Prozent.
- Umsatz pro Mitarbeiter (Gesamtgruppe Ciba 2002): Fr. 373000.-.
- Organisation: Zentral, in den Personalbereich eingegliedert.
- Ziele: Mehrwert schaffen.
- Markus Leber: Leiter Facility und Service Management, Manageraus- und Service Management, Manageraus- und Service Management, Manageraus- und Service Management mit Kaufmännischem Background, Jahrgang 1956, seit 1987 bei Ciba.

tungsgremium, in dem alle Fakultäten vertreten sind. Diesem Gremium gehöre auch ich an und da bringe ich die Anliegen aus dem Bereich Facility Management / Lebenszyklus von Assets ein. Wenn nun in einem Produktionsgebäude Laborkapazitäten frei sind, dann wird mir dies gemeldet. Wir übernehmen dann zentral die Vermietung der Leerkapazitäten. Bei uns werden auch die Mietverträge abgeschlossen.

**FMS:** Trifft es zu dass sich der Facility Management Gedanke bei Ciba Spezialitätenchemie immer mehr etabliert?

**M.L.:** Ja. Dies erkennt man schon daran, dass das Facility Management für Büro, Labor und Infrastruktur zentralisiert ist und nicht unterteilt wird in zahlreiche Organisationseinheiten, die unterschiedliche Interessen vertreten. Nur die Produktionsgebäude haben bis heute andere Prioritäten und Organisationsformen. *Dies macht Sinn, weil die Produktion ganz andere Ansprüche hat.*

**FMS:** Sie haben bisher die schweizerische Praxis erklärt. Wie sieht die Gebäudebewirtschaftung bei Ciba Spezialitätenchemie weltweit aus?

**M.L.:** Die Firma Ciba Spezialitätenchemie ist in Regionen aufgeteilt, wobei die Forschung in Basel konzentriert ist. In den verschiedenen Ländern befinden sich vor allem grössere und kleinere Produktionswerke. Dort ist es der Werkleiter, der die Gebäudebewirtschaftung im selben Stil koordiniert, wie es auch in Schweizer Werken geschieht.

**FMS:** Ist das Facility Management bei Ciba Spezialitätenchemie in ein konkretes Zahlen-System eingebunden



**Markus Leber: «Das Service Center sieht sich als Mittler zwischen Nutzer und Markt.»**

oder ist ein solches System im Aufbau?

**M.L.:** Die Übersicht über die Kennzahlen und die Kostenstrukturen sind vorhanden. Im Aufbau ist hingegen eine verursachergerechte Mietkostenverrechnung, welche mit dem Reporting, aber auch mit dem Personalsystem verknüpft wird. Wir verfügen auch über ein CAD-System, das Pläne über alle Gebäude generiert, ein Objektbewirtschaftungssystem im Bereich Gebäudetechnik sowie über ein Reporting, das Aufschluss über Leerkapazitäten und Nutzungsintensität gibt.

**FMS:** Welches ist das Ziel des Facility Managements bei Ciba Spezialitätenchemie?

**M.L.:** Es geht um Werterhaltung und um die Verlängerung der Lebensdauer der Gebäude. Dieses Konzept ist noch nicht endgültig umgesetzt, aber es ist im Aufbau begriffen. Eine der Hauptaufgaben bildet das zukünftige strategische Immobilien-Management auf der Grundlage eines Masterplans.

Diese Aufgaben können wir jedoch nicht allein lösen. Uns fehlen dazu die Fachkompetenz und die Ressourcen. Deshalb arbeiten wir bezüglich Immobilien-Management im Auftragsmandat mit externen Beratern zusammen.

**FMS:** Wie viele Gebäude umfasst der Geschäftsbereich von CibaSC in der Schweiz?

**M.L.:** Die zirka 100 Büro-, Labor-, Infra- und Produktionsgebäude, die wir in der Schweiz betreuen, sind die Arbeitsplätze für zirka 4700 Mitarbeiter.

**FMS:** Ciba erkennt also, dass in der Bewirtschaftung ein Potenzial liegt?

**M.L.:** Unser Präsident und CEO, Armin Meyer, steht ganz klar hinter diesem Konzept. In den sensiblen Bereichen will er sogar persönlich mitreden.

### Antworten zu Stichworten – kurz und bündig

**FMS:** Tele-Working – was sagt Ihnen das?

**M.L.:** Ich bearbeitete einmal ein Projekt zum «virtuellen Büro». Tele-Working kann für gewisse Dienstleistungsbereiche sinnvoll und vorteilhaft sein; es dauert aber in unserem Kulturkreis noch etwas, bis dieses Instrument zu einem «Thema» wird.

**FMS:** Desksharing?

**M.L.:** Für gewisse Aussen-dienst- oder IT-Aufgaben, warum nicht? In unserer Tätigkeit sehe ich das eigentlich weniger.

**FMS:** Flexible Arbeitsformen?

**M.L.:** Sicher. Wir haben die Jahresarbeitszeit.

**FMS:** Hot Lines, Call Centers?

**M.L.:** Hot Lines und Call Centers praktizieren wir in mehreren Bereichen.

**FMS:** E-Commerce?

**M.L.:** Ist bei unserem Einkauf ein Thema.

**FMS:** Alter der Ciba-Facilities, der Grundgebäude?

**M.L.:** Unsere baulichen Assets sind überwiegend 30 bis 40 Jahre alt.

**FMS:** Angepasste Wertschöpfungsstrategie bezüglich Gebäudetechnik?

**M.L.:** Wir haben es häufig noch mit Altlasten zu tun. Die Wartung wurde in der Vergangenheit natürlich noch nicht nach unserer heutigen Strategie vorgenommen.

**FMS:** Outsourcing?

**M.L.:** Der Outsourcing Anteil beträgt heute 80 Prozent, Ziel über 90 Prozent.

**FMS:** Gebäude mieten statt besitzen – ein Trend?

**M.L.:** Das ist bei uns ein Thema.

**FMS:** Liegt die Verantwortung für Energie bei Ihnen?

**M.L.:** Der sparsame Umgang mit Energie ist auch bei uns ein Dauerthema. Wir haben dafür einen eigenen Energiebeauftragten in den Werkleitungen.

**FMS:** Facility Management Aus- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?

**M.L.:** Es gibt kaum berufs begleitete Weiterbildungsmöglichkeiten in der Schweiz.

**FMS:** Werden Kundenbefragungen durchgeführt?

**M.L.:** Ciba SC führt regelmässig professionelle Umfragen bei allen Mitarbeitern durch.

**FMS:** Herr Leber, wir danken Ihnen für dieses Gespräch. ■

### Ciba Spezialitätenchemie

Die Ciba Spezialitätenchemie ist in über 120 Ländern tätig, aber unser Facility Management beschränkt sich auf Labor- und Bürogebäude in der Schweiz. Präzise heisst der Bereich «Facility and Service Center». Organisatorisch ist er dem Personalbereich angegliedert. Das Facility Management kümmert sich, seit zwei Jahren zentral organisiert, um die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden und um die Gebäudetechnik in Büro- und Laborgebäuden. Der Service-Bereich sorgt sich um die Bedürfnisse der Nutzer, so beispielsweise um die Etagenkopierer, Reinigung, Personalverpflegung, Transporte, Umzüge sowie Telefonvermittlerzentralen.

### Facility Management Organisationen

EURO Facility Management	<a href="http://www.eurofm.cfm.strath.ac.uk">www.eurofm.cfm.strath.ac.uk</a>
IFMA International	<a href="http://www.ifma.org">www.ifma.org</a>
IFMA Europa	<a href="http://www.ifma.org">www.ifma.org</a>
IFMA Welt	<a href="http://www.ifma.org">www.ifma.org</a>
FM Organisationen Institute	<a href="http://www.concentric.net">www.concentric.net</a>
ATGA FM Oestereich	<a href="http://www.atag.com">www.atag.com</a>
ARSEG FM Frankreich	<a href="http://www.arseg.com">www.arseg.com</a>
British Institute of FM	<a href="http://www.bifm.org">www.bifm.org</a>
FMSWISS	<a href="http://www.fmswiss.ch">www.fmswiss.ch</a>
Centre for Facility Management	<a href="http://www.salford.ac.uk">www.salford.ac.uk</a>
FM Association FMA	<a href="http://www.fmassco.org">www.fmassco.org</a>
FM Chalmers Schweden	<a href="http://www.fm.chalmers.se">www.fm.chalmers.se</a>
FM Association Deutschland	<a href="http://www.gefma.de">www.gefma.de</a>
Japan FM Association	<a href="http://www.ifma.or.jp">www.ifma.or.jp</a>
MFS Schweiz	<a href="http://www.mfs.ch">/www.mfs.ch</a>