

"If there is any one secret of success, it lies in the ability to get the other person's point of view and see things from that person's angle as well as from your own." – Henry Ford

Vorwort

In unserer industriellen Gesellschaft gehören Fabriken zu den komplexesten Gebilden, die im Zusammenspiel von Technologie und Personalorganisation geplant, realisiert und betrieben werden. Wenn wir uns den Zusammenhängen und den Regeln zuwenden, um sie zu untersuchen, müssen wir festlegen, mit welchem Ziel wir uns den Einzelheiten nähern. Gleichzeitig dürfen wir hierbei keinen Blickwinkel aus den Augen verlieren, wenn unsere Ansätze und Lösungen der Praxis standhalten sollen. Der Mittelpunkt des Interesses dieser Arbeit ist Facilities Management.

In den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann der Erfolg japanischer Ansätze der Produktionsorganisation in der westlichen Hemisphäre unter dem vom Massachusetts Institute of Technology geprägten Titel Lean Management. Der Materialfluss stand im Fokus. Verschwendung entlang des Materialflusses galt und gilt es zu eliminieren. Weitere prägende Begriffe waren und sind der Prozess und die Kernkompetenz. Die Prozessperspektive eröffnete die Option der Ausgliederung einzelner Prozesse, so dass sich Fabriken auf ihre jeweilige Kernkompetenzen konzentrieren können.

Der Fortschritt der Automatisierung vermindert einerseits die manuellen Prozesse im Materialfluss und vermehrt andererseits die notwendigen Leistungen der Überwachung und Instandhaltung der jeweiligen Einrichtungen. Im Ergebnis avancieren die Kosten unterstützender Leistungen zu einem immer größeren Anteil an den Gesamtkosten. Der Anspruch der Unternehmen, sich hinsichtlich der unterstützenden Leistungen kostenminimiert zu organisieren, birgt Gefahren, die die kaufmännischen Controlling-Systeme nicht erkennen. Die ganzheitliche Perspektive geht verloren, ein schleichender Wissens- und Erfahrungsverlust setzt ein.

Eines der neuen Schlagwörter des aktuellen Jahrzehnts heißt Energieeffizienz. Das global anerkannte Beratungshaus McKinsey&Company titelte auf der Hannover Messe 2009 „Grüne Produktion – die nächste S-Kurve“. Im Fokus stehen die Beachtung der ökologisch und ökonomisch motivierten Energieverknappung und abstrakte Zielsetzungen zur Nachhaltigkeit. Das Ziel, Fabrikinfrastrukturen aus ganzheitlicher Sicht nachhaltig wettbewerbsfähig zu betreiben, lässt sich mit dem Begriff Overall Infrastructure Effectiveness beschreiben – als Erweiterung des etablierten Begriffs Overall Equipment Effectiveness.

Facilities Management lässt sich als Ansatz begreifen, diese Overall Infrastructure Effectiveness zu erreichen. Die Managementstrategien sind aktuell in Bewegung. Auf der einen Seite ist eine fortgesetzte Ausgliederung unterstützender Prozesse zu beobachten. Auf der anderen Seite gehen Fabriken dazu über, unterstützende Prozesse in die Arbeitsprozesse der eigenen Mannschaften zu integrieren. Die Frage, wer im Zusammenspiel von Betreiber, Anlagenbauer und Dienstleistungspartner welche Prozesse nachhaltig am Besten zu leisten vermag, ist vielfach unbeantwortet. Die Ansätze der Ausgliederung prägen volatile Risikoprofile. Die Spreizungen der Angebotspreise für Unterstützungsleistungen bringen dies zum Ausdruck. Die europäische Normung hat 2009 Standards für diesbezügliche Begriffe und Prozesse entworfen. Die Durchsetzung in der Praxis wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist es, die systematische Analyse von Fabriken aus der Perspektive des Facilities Management zu ermöglichen und damit eine begründete Planung von Facilities Management mit dem Ziel von Overall Infrastructure Effectiveness zu unterstützen.

Essen, Februar 2011
Irmo Lehmann