



Bochum, Gelsenkirchen im Februar 2015

## **Offener (Leser-)Brief als Replik auf einen „Einwurf“**

Sehr geehrter Herr Stadlöder,

mit großer Neugier habe ich Ihren „Einwurf“ aus der Zeitschrift „Der Facility Manager“, Ausgabe Jan./Febr. 2015, gelesen. Die Redaktion der Zeitschrift betitelt Ihre Ausführungen mit der Frage, ob das Facility Management stagniere. Da ich seit nunmehr 10 Jahren eine Professur für Betriebswirtschaftslehre und Facility Management an der Westfälischen Hochschule (vormals Fachhochschule Gelsenkirchen) habe und zugleich seit 20 Jahren u.a. mit dem Branchenschwerpunkt „Facility Management“ am Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum und seit 2002 zudem als Partner eines IAI-Spin-Offs, der Prof. Staudt Innovation - Consulting GmbH, in den von Ihnen verquirlten Themen „Innovation“ und „Facility Management“ tätig bin, fühle ich mich bewogen, mich an dem Diskurs zu beteiligen. Auch, wenn ich gleich mehreren verunglimpften Protagonistengruppen angehöre, ist es allerdings nicht meine Absicht, dies oberlehrerhaft oder gar nachtragend zu tun. Ich schreibe diese bescheidene Replik aus rein intrinsischer Motivation: mein Dienstzeitende liegt zumindest an einer meiner Wirkungsstätten im Jahr 2036. Ich werde also - hoffentlich auch „biologisch“ - noch mind. 21 Jahre die ein oder andere Entwicklung im Facility Management beobachten und analysieren, diese in Teilen bedauern oder auch mal bejubeln und in anderen Teilen vielleicht sogar zu initiieren oder auch zu verhindern versuchen!? Denn, wie mein Doktorvater und Mentor, Prof. Dr. Dr. Erich Staudt (1942-2002), zu sagen pflegte: „Innovation im Konsens ist Nonsens!“ Wir müssen uns auch in der Facility Management-Branche reiben, damit ab und an ein innovativer Funke sprühen kann.

Doch kommen wir nun zu Ihren Aussagen - und hier zunächst zu Ihrer **Dienstleisterschelte**: In Teilen habe ich ja bereits an anderer Stelle in dasselbe Horn blasen. In Herrn Psottas Rubrik „Fünf Fragen an...“ durfte ich im Immobilienteil der F.A.Z. vom 1.8.2014 meine Beobachtung skizzieren, dass in Teilen unserer riesigen Facility Management-Branche kein wirklicher Innovationswettbewerb zu herrschen scheint. Wenn wir uns die wenigen Meldungen in den Wirtschaftsteilen überregionaler Zeitungen zu Akteuren der FM-Branche anschauen, könnte man den Eindruck bekommen, da seien ausschließlich Konzernstrategen in der Verantwortung, die als Kinder zu viel Monopoly gespielt haben und das für gute Unternehmensführung halten. Schließlich werden auch in der FM-Branche nicht selten ganze Unternehmen zum Spielball einer M&A-Szene, weil sie nicht mehr zur Konzernstrategie passen oder die Vorgaben zur Konzernrendite nicht (mehr) erfüllen. Dabei kommt dann oft zu kurz, sich dem zugegeben aufwendigeren Prozess der Unternehmensentwicklung zu stellen und mit geänderten oder neuen Konzepten die Kundenprobleme (von morgen) zu lösen. Doch, lieber Herr Stadlöder, auch wenn sich in Teilen auf Seiten der Dienstleister wirklich „*doppelt verrechnet*“ und „*Fakten verdreht und falsch dargestellt*“ würden, „*dass sich die dicksten Balken biegen*“, ich habe auch

zahlreiche O-Töne von Auftraggebern gehört, die mir ohne Zwang, aber aus freien Stücken berichteten, wie zufrieden sie mit Ihren Facility Service-Anbietern sind. Dabei beschränkt sich diese Kundenzufriedenheit nicht nur auf den vertraglich vereinbarten Regelbetrieb, sondern auch auf die von Ihnen so bezeichneten „Nebengeschäfte“. Zugegeben, diese beschern dem Dienstleister ein lukratives Zubrot. Aber was soll daran verwerflich sein, wenn es auf der anderen Seite dem Kunden gleichzeitig einen monetär kaum bezifferbaren „Zusatznutzen“ beschert, der Dienstleister - um es mit Herrn Hempels Worten zu sagen - „dient und dabei gleichzeitig leistet“, indem er bspw. während seiner Routinetätigkeit mit geschultem Blick dem Corporate eine Lücke in seinen persönlichen Betreiberpflichten aufzeigt und ihn so vor einem Organisationsverschulden bewahrt, dessen Risiken z.T. gar nicht versicherbar sind. Das ist übrigens durchaus innovativ. Leider beginnen auch bei der Analyse des Innovationsphänomens Missverständnisse über das Innovieren oft schon im Begrifflichen. Denn der Begriff Innovation beschränkt sich nicht nur auf Weltneuheiten, sondern umfasst auch solche subjektiven Neuerungen, inkrementelle Verbesserungen des Status Quo, die vielleicht anderenorts schon Schnee von gestern sind. Wenn man(n) weiß, dass wirklich radikale Innovationen - übrigens auch außerhalb unserer FM-Branche - im Vergleich zu den kleinen Verbesserungen höchst selten sind, so ist zu konstatieren, dass so mancher Facility Service-Anbieter jenseits der Titelseiten von Fachzeitschriften eher durch „Entwicklungen“ im Kleinen auffällt und dabei durchaus im wahrsten Sinne des Wortes Innovationen zur Mehrung des Kundennutzens vorantreibt.

Damit sind an dieser Stelle aber genug Blumen für die FM-Dienstleister verteilt. Sicherlich gibt es auch hier noch zahlreiche Entwicklungsreserven in der Professionalisierung ihrer Leistungen. Dazu gehören nach unseren Analysen z.B. interne Potentiale, die in vielen produzierenden Bereichen außerhalb des FM längst gehoben sind: die Vermeidung von Verschwendung in den (internen) Prozessen. Die Frage, welche (Teil-)Prozesse der Facility Services keinen wirklichen Mehrwert bringen, wird im Tagesgeschäft des Regelbetriebes leider allzu oft nicht gestellt. Und mehr noch: auch erkannte Probleme unproduktiven Arbeitens werden häufig nicht abgestellt. „Werte ohne unnötige Verschwendung schaffen“ – welche Leitlinie wirtschaftlichen Handelns könnte besser in unsere Zeit passen, in der der verschwenderische Umgang mit knappen Ressourcen immer häufiger beklagt wird (vgl. hier meinen Kollegen Kerka 2014). So könnte übrigens auch jenseits der „Lament“ über die negativen Preisspiralen, lieber Herr Stadlöder, wieder (mehr) Geld verdient werden. Und das ohne beim Auftraggeber „zusätzliche Kosten auszulösen“ und ohne, dass dieser schon froh ist „wenn bei der Wartung nichts kaputt geht“.

Kommen wir zu den **Auftraggebern** und **Corporates**. Ja, es werden sicher noch immer in Teilen „Probleme der Ressourcen und Kompetenzen vor sich hergeschoben“ und mancherorts ein „Feinbild des bösen Dienstleisters“ kultiviert, um z.T. von den eigenen Defiziten abzulenken. Die empirischen Erfahrungen der Innovationsforschung sagen dazu, dass solche Beharrungsresistenzen gegenüber Neuerungen vor allem in saturierten Gesellschaften oder (quasi-)monopolistischen Unternehmen anzutreffen sind, in denen sich lieber jahrzehntelang auf die eigene Schulter geklopft wurde anstatt ernsthaft an der Weiterentwicklung des Geschäftes zu arbeiten. Wenn sich Großkonzerne

also lange Zeit FM-Spielwiesen ohne Erwartungen und ohne den Hauch von Handlungsdruck gegönnt haben, weil mit dem Kerngeschäft mehr als genug Geld verdient wurde, wenn die internen FM-Abteilungen als Besenkammer für Schonarbeitsplätze eingerichtet wurden, weil den Sekundärprozessen als sogenannte „Eh-da-Kosten“ keine (strategische) Bedeutung beigemessen wurde, dann haben sich dem einen oder anderen FM-Missionar in der Vergangenheit schon mal die Zehennägel gekräuselt. Und womit? Mit Recht! Der Beobachter allerdings erkennt gerade in jüngster Zeit mal wieder, dass der Handlungsdruck (von außen) stets ein großer Treiber für Veränderungen ist, die wir aber in der Konsequenz ohne Probleme als innovative Entwicklungen auf Seiten der Auftraggeber charakterisieren können. Solche Innovationen werden allerdings - wie üblich - nicht per se von allen Beteiligten als positiv angesehen. Auf der einen Seite wird z.B. so mancher (FM-)Einkäufer - einst ein zahloser Tiger, weil für seinen Vorgesetzten der Angebotspreis in den Ausschreibungsverfahren keine wirklich dominante Rolle gespielt hat - nun aufgewertet, weil er in Zeiten von Existenz bedrohenden Veränderungen der eigenen Wertschöpfungsarchitektur jetzt von „ganz oben“ aufgefordert wird, doch bitte in den Servicebereichen ordentlich nachzuverhandeln. Auf der anderen Seite gibt es aber auch nicht wenige innovative Corporates, die sich von ihren Kompetenzträgern - nicht selten von Quereinsteigern oder Querdenkern im Team mit gut ausgebildeten jungen FM-HochschulabsolventInnen - innovative Konzepte der Dienstleistungsteuerung entwickeln lassen und die unterstützenden Prozesse passgenau(er) an den Anforderungen der primären Aktivitäten des Unternehmens ausrichten. Als nächstes wird schon daran gearbeitet die strategische Relevanz des FM resp. ihren Wertschöpfungsanteil durch aussagefähige KPIs nachzuweisen. Damit würde man vielleicht endlich von dieser unsäglichen, aber dominant kostengetriebenen (Nicht-)Wertschätzung des FM wegkommen. Doch diese Entwicklungen sind noch nicht in (Fach-) Zeitschriften nachzulesen - wie in frühen Phasen des Innovationsprozesses aber üblich!

Gestatten Sie mir an dieser Stelle, lieber Herr Stadlöder, dass ich auch kurz auf die **Nachhaltigkeitsdebatte** eingehe. Bei allen ehrenwerten Bemühungen diesen Megatrend (endlich?) für unsere Branche instrumentell umzusetzen, mache ich folgende (kleine) Anmerkung: Ich bezeichne die Einführung eines Nachhaltigkeitszertifikates - gleich welcher Couleur - an dieser Stelle als Umweltinnovation. Im Unterschied zu „normalen“ Innovationen, die jeweils nur den Bezug zu spezifischen Zielen der innovierenden Akteure aufweisen, tritt bei Umweltinnovationen ergänzend die Bezugnahme zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung hinzu. Nachhaltige Innovationen enthalten nach diesem Leitbild stets eine ökologische, ökonomische sowie soziale Dimension und tragen in mindestens einem der drei Bereiche zur Verbesserung bei. Meine These ist hier: (Umwelt-)Innovationen für nachhaltiges Wirtschaften setzen sich aber nicht allein schon dadurch durch, weil sie ökologisch sinnvoll und/oder technologisch machbar zu sein scheinen, sondern nur, weil sie zudem ökonomisch tragfähig und/oder zur Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen notwendig sind. Zu (Umwelt-)Innovationen für nachhaltiges Wirtschaften kommt es also erst, wenn diese durch „marktseitige Sanktionen“ oder gesetzliche Regelungen „verordnet“ werden; mithin sind sie im Gegensatz zu „normalen“, überwiegend dem Rentabilitätspostulat folgenden Innovationen oft keine Selbstläufer. Eine gesetzliche Verordnung ist in unserem diffusen Fall politisch

nicht in Sichtweite. Eine „marktseitige Sanktion“ ähnlich der Diffusion eines vermeintlichen Qualitätssicherungssystems mittels DIN ISO 9000 ff. ist grundsätzlich vorstellbar. Im Fall der DIN ISO 9000 ff. bedeutet das Zertifikat aber sehr oft „nur“ (noch?) eine formale Zulassungsbedingung zu Ausschreibungsverfahren. Hier wird also ein faktischer Zwang zur Zertifizierung ausgeübt, ohne damit den originär intendierten Verbesserungsprozess wirklich verfolgen zu wollen oder zu können. In diesem Sinne besteht zumindest die Gefahr, dass ein Nachhaltigkeitszertifikat evtl. nicht zur Problemlösung beiträgt, sondern selber zum Teil eines Zertifizierungs(un)wesens, zu einer schlichten Arbeitsbeschaffungsmaßnahme für einen neuen Insiderkreis von Auditoren werden könnte und dabei gleichzeitig zu einem „nachhaltigen“ Themenhype in Fachzeitschriften führt.

Apropos FM-Zeitschriften und Innovation. Ja, lieber Herr Stadlöder, auch die **(Fach-)Zeitschriften** sind nicht davor gefeit, bei dem Versuch innovative Entwicklungen voranzutreiben, auch mal zu scheitern. Mehr als 80 Prozent der in Unternehmen gestarteten Innovationsprojekte werden übrigens erfolglos abgebrochen. Darum gilt das Lernen aus Erfahrung hier als eines der Erfolgsmaxime. Und: am Besten lernt man nicht nur aus den wenigen erfolgreichen Projekten; am Besten lernt man aus Fehlern und - so sagt der schlichte Ökonom in mir - am Günstigsten aus den Fehlern anderer! Diese Maxime wird jedoch nicht immer beherzigt: so hat sich schon so mancher Versuch von naiven Banal-Empirikern die „*grundlegenden Fragen*“ mit eigenen Umfragen klären zu wollen, bereits ex ante als Faustschlag ins Gesicht von Studierenden entpuppt, die für Ihren redlichen Versuch einer Fragebogenentwicklung im Modul „Angewandte Marktforschung“ gezwungen wurden im nächsten Semester wieder anzutreten. Der Beteiligte bezeichnet solche Aktivitäten bisweilen als „*Zusatzgeschäft*“, der Innovationsforscher nennt diesen eklektischen Aktionismus, neue (Geschäfts-)Felder zu bewirtschaften für die man nicht die nötigen Kompetenzen besitzt, schlicht wahllose Diversifikation. Diese war in der Wirtschaftsgeschichte selten von Erfolg gekrönt.

Kommen wir nun zu dem Teil des Systems, bei dem ich wohl am unmittelbarsten angesprochen bin. Dass das „*Kompetenzniveau der Absolventen*“ die „*Curricula der Hochschulen widerspiegelt*“, ist kaum verwunderlich, ja sogar beabsichtigt! Aber, lieber Herr Stadlöder, nur im optimalen Fall richten die Bildungsinstitute ihre Studiengänge an dem aus was die Dozenten vermitteln können. Hier gilt der gleiche Rat wie für alle Unternehmen: Nicht was man soll, sondern was man (entwickeln) kann, bestimmt den Erfolg von Morgen! Tatsächlich soll es aber im Gegenteil schon vorgekommen sein, dass Hochschulen ihre Studiengänge an den (Kompetenz-)Bedarfen von Morgen ausrichten und die Dozenten trotzdem noch einige Jahrzehnte das lehren, was Sie Vorgestern zu vermitteln gelernt haben. Wie heißt es so treffend: *history matters!* So kann man sich leicht erklären, warum so mancher Fachbereich hinter den Überschriften und unter dem Label des FM sehr unterschiedliche Inhalte anbietet, obwohl ihre akkreditierten Curricula beinahe wie eine Blaupause wirken. Vielleicht gehören Teile der staatlichen Hochschulen also wirklich systembedingt zu einem innovationsfeindlichen Establishment. Aber ich kann Sie, lieber Herr Stadlöder, beruhigen: auch hier gibt es einen dynamischen Rand. Und dem Rest droht am Horizont der durchweg wirksamste Treiber, der wieder einmal Entwicklung

verspricht: der Handlungsdruck von Außen. Wenn in einigen Jahren der demographische Faktor vollends durchschlägt und sich nur noch Minder-mengen von Studierenden einschreiben, wird sich wohl auch in einer dann dezimierten Hochschullandschaft ein (Innovations-)Wettbewerb eingestellt haben müssen.

Und nun abschließend einige grundsätzliche Worte zu Innovationen im FM mit Randbemerkungen zu den **Beratern**: Es scheint zur Zeit in unserem Bereich modern zu sein, über Innovationen zu reden. Berater aber auch Manager, Chefredakteure, Verbandsvertreter und Veranstalter von Messen und Fach-tagungen beschwören Innovationen als Garanten für die Entwicklung unserer Branche. Innovation - was immer darunter verstanden wird - wird zur Pflicht. Und selbst der Facility Service-Anbieter, der in einem als „nicht innovativ“ bezeichneten Feld erfolgreich ist und Arbeitsplätze schafft, gerät scheinbar unter Rechtfertigungszwang. Wenn aber „echte“ Innovationen anstehen, weichen die Bekenntnisse zur Veränderung allzu oft der Angst um die eigene Position (vgl. hier auch Kerka/Kriegesmann 2007). Denn beim Innovieren wird sehr schnell klar, dass man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, dass der Verlust lieb gewordener Privilegien droht, dass Bereiche aufgegeben werden müssen, in denen man kompetent war. Das ist ein schmerzhafter Prozess, den viele meiden und die kurzfristig bequemere Alternative der Besitz-standswahrung vorziehen. Echte Innovationen werden verschoben, solange es nur geht. Diese Besitzstandswahrung und eine oft über Benchmarking ange-steuerte kurzsichtige Kostenorientierung drohen indes zu Lasten notwendiger Entwicklungen für die Zukunft zu gehen. Unter dem Druck von Downsizing oder Outsourcing laufen Unternehmen dabei Gefahr, sich in einen Zustand höchster Effizienz, aber auch höchster innovatorischer Inkompetenz hineinzumanövrieren. Eine „Schlankheitskur“ im Routinebereich droht in eine krankhafte „Mager-sucht“ im Innovationsbereich umzuschlagen. Wenn Fach- und Führungskräfte nämlich ihrer letzten innovatorischen Freiräume beraubt werden, fehlt die Zeit, „über den Tellerrand“ eines Regelbetriebes zu schauen und Wege zu Neuem vorzubereiten. Wer aber, um im Preiswettbewerb der FM-Branche zu bestehen, im Innovationswettbewerb gar nicht an den Start geht, wird in Zukunft kaum erfolgreich sein können. Auf der Suche nach einem Ausweg aus diesem Innovationsdilemma und in der Hoffnung auf Patentrezepte für Innovationen wenden sich viele Unternehmen an Berater, geben Trendstudien und Bench-markingprojekte (z.T. an Masterstudierende) in Auftrag – aber laufen doch nur im „Innovationskreis“. Denn wenn alle aufgrund der gleichen Datenlage den gleichen Modeströmungen folgen, dann führt dieser (auch methodische) Konsens nicht zu der angestrebten Innovationsführerschaft, sondern in Bereiche höchster Wettbewerbsintensität, für die in Teilen noch nicht einmal die erforderlichen Kompetenzen verfügbar sind und dann aufwändig durch externes Wachstum beschafft werden müssen. Unternehmensleitungen, die sich dem Mainstream verschreiben, machen aus ihrer Sicht zwar nichts falsch oder zumindest nichts, was nicht als durch Stäbe oder Berater abgesichert gilt, aber echte Innovationen und Differenzierung von der Konkurrenz schaffen sie nicht. Wer weder im „Zug der Lemminge“ den z.T. ahnungslosen Trendsettern hinter-herlaufen noch in klassischen Anbieterpositionen verharren will, ist daher gut beraten, sich selbst zu orientieren und Entwicklungspfade zu erschließen, die mit den aktuell verfügbaren oder entwickelbaren Kompetenzen des Unter-

nehmens beschränkt werden können. Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel, sondern werden von Menschen gemacht. Erfahrungsgemäß sind es nicht mehr als 10-15% der Fach- und Führungskräfte, die Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände vorantreiben. Viele Manager tun sich aber schwer, dem innovatorischen Potenzial der eigenen Belegschaft zur Entfaltung zu verhelfen. Daran gewöhnt, das Bestehende zu optimieren, haben sie offenbar verlernt, wie man kreatives Engagement fördert und für die Unternehmensentwicklung nutzbar macht. Hier ist auch in unserer FM-Branche der Wandel der „Innovationskulturen“ in den Unternehmen dringend erforderlich. Was zeichnet aber solche Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem aus? Und noch viel entscheidender, wie ist der Wandel zu einer Innovationen fördernden Organisation zu gestalten? An diesen Fragen ist aus unserer Sicht (auch im FM-Bereich) endlich anzusetzen.

Sehr geehrter Herr Stadlöder, lassen Sie uns in diesem Sinne Ihren Einwurf als ersten Aufschlag für weitere Entwicklungen nutzen, um weiter im Diskurs zu bleiben und nicht in einen FM-Defätismus zu verfallen. Gelegenheit ergibt sich dazu zum einen auf dem Nutzerkongress des I2FM in Oberhausen, auf dem der dynamische Rand unserer Branche wieder einige innovative Ideen aufgreifen wird, die dann hoffentlich irgendwann einmal zu Innovationen reifen. Zum anderen werden Ihre Thesen sicher auch auf der FM-Messe in Frankfurt diskutiert, wenn sich die Branche u.a. am zweiten Tag zu dem von mir moderierten Impulsgespräch „15 Jahre Kompetenz - Innovation - Trends“ trifft.

Für Anmerkungen und Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung und verbleibe mit besten Grüßen aus dem Ruhrgebiet

*M. Thomzik*

Prof. Dr. rer. oec. Markus Thomzik