

Facility Management

Integrierte Vergabe löst die Einzelvergabe ab

Von Frank Rothmann, HDP Management Consulting GmbH

Um als Einkäufer Einsparpotenziale im Facility Management zu heben, ist ein grundsätzliches Verständnis dieses Bereichs erforderlich. In vielen Unternehmen hat das Facility Management in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und damit auch der professionelle Einkauf von Facility-Management-Leistungen. Der Facility Manager wurde früher oftmals als Hausmeister gesehen, aber dieses Berufsbild hat sich grundlegend geändert und geht über die Tätigkeit eines Hausmeisters weit hinaus. Mittlerweile übernimmt er den Betrieb, die Dienste und die komplette Verwaltung eines Gebäudes oder Gebäudekomplexes, einer Anlage oder einzelner Dienstleistungen, die damit in Verbindung gebracht werden können. Der Facility Manager ist heutzutage ein „Möglichmacher“ für sämtliche Nutzerfragen rund um das zu betreuende Objekt.

Üblicherweise verbindet man nur die Betriebs- und Nutzungsphase mit dem Facility Management. Diese Phase ist mit ca. 60% bis 70% der Lebenszykluskosten auch die längste und teuerste. Daher ist ihr besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Damit eine optimale Bewirtschaftung des Objektes möglich ist, sollte der Facility Manager bereits in der Planungsphase hinzugezogen werden.

Oftmals lassen sich Unternehmen von der Vorstellung leiten, dass ein Gebäude repräsentativ und irgendwie „toll“ auszusehen habe. Dagegen ist nichts zu sagen, wenn man sich der eventuell auftretenden Folgekosten bewusst ist. Beispielsweise reagieren große Glasflächen oder Glasfassaden auf Kälte und Wärme von innen und außen anders als ein massiv errichtetes Gebäude. Sowohl die Gebäudetechnik als auch die mit der Instandhaltung verbundenen Dienstleistungen sind in diesem Fall anzupassen. Ist der Lebenszyklus eines Objektes zu Ende, wird es abgerissen bzw. zur „grünen Wiese“ zurückgeführt. Auch diese Phase ist nicht zu unterschätzen, da hier ebenfalls enorme Kosten entstehen können.

Typischerweise teilt sich die Betriebs- und Nutzungsphase – im Folgenden Gebäudemanagement

genannt – in drei Bereiche auf: technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement. **Beachten Sie:** Diese Aufteilung bietet einen ersten groben Anhaltspunkt und muss eventuell auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens angepasst werden. Die in der Grafik aufgeführten Facility-Services erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zeigen aber die wesentlichen Tätigkeiten innerhalb der drei Bereiche auf.

In der Praxis zeigt sich, dass viele dieser Tätigkeiten aufgrund gewachsener Strukturen von internen Mitarbeitern oder externen Dienstleistern



Frank Rothmann

erbracht werden, ohne dass dem eine bewusst erarbeitete Strategie zugrunde liegt. Es kann auch vorkommen, dass einzelne Tätigkeitsfelder nicht im Facility Management angesiedelt sind, sondern einer Immobilien- oder Verwaltungsabteilung zugeschlagen wurden. Diese Varianten sind nicht unbedingt falsch und müssen nicht in jedem Fall verändert werden.

Ein Unternehmen sollte sich jedoch überlegen, ob der Status quo auch in Zukunft das Optimum darstellt. Falls dies nicht der Fall sein sollte, empfiehlt es sich zunächst, den Ist-Zustand zu analysieren. Dabei ist darauf zu achten, die vorhandene Struktur an die Kernprozesse des Unternehmens anzupassen und den Facility-Management-Einkauf zu professionalisieren. ➔

Gebäudemanagement		
Technisches GM Betrieb des Gebäudes	Infrastrukturelles GM Dienste des Gebäudes	Kaufmännisches GM Verwaltung des Gebäudes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Technische Anlagen <ul style="list-style-type: none"> ■ Betreiben ■ Sanieren ■ Optimieren ■ Umbauen ■ Instand halten ■ Energiemanagement ■ Umweltmanagement ■ Sicherheitstechnik ■ Kommunikationstechnik ■ Gebäudeautomation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reinigungsdienste ■ Dienste in Außenanlagen ■ Verpflegungsdienste/Catering ■ Sicherheitsdienste ■ Zentrale Kommunikationsdienste ■ Hausmeisterdienste ■ Interne Postdienste ■ Parkraumbetreiberdienste ■ Umzugsdienste ■ Helpdesk/Call Center ■ Abfallmanagement ■ Fuhrparkmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertragsverwaltung ■ Objektbuchhaltung ■ Beschaffung ■ Flächen-, Raum- und Belegungsmanagement ■ Projektmanagement ■ Reporting ■ Kostenplanung und -kontrolle <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebskostenabrechnung ■ Nebenkostenabrechnung ■ Mietkostenverteilung

Quelle: Frank Rothmann, HDP Management Consulting

►► Gemeinsam mit der Fachabteilung wird eine Warengruppenstruktur erarbeitet. Dafür bieten sich mehrere Möglichkeiten an:

- Abbildung der Organisationsstruktur des Unternehmens als Warengruppen
- Die drei typischen Gebäude-management-Bereiche bilden die Grundlage und jede für sich kann als Warengruppe angesehen werden.
- Die externen Dienstleister werden bereichsübergreifend zusammengefasst. In diesem Fall ist der Dienstleister die Warengruppe.
- Die standortbezogenen Facility Services werden zu Warengruppen zusammengefasst – z.B. wenn jeweils ein Dienstleister für alle Services am Standort München, einer für Hamburg und einer für Berlin zuständig ist.

Einkauf hat bei Dienstleistern die Qual der Wahl

Diese Varianten können prinzipiell auch kombiniert werden, wobei individuell entschieden werden muss, welche Kombination für das Unternehmen am sinnvollsten ist. Für die Ermittlung der Warengruppenstruktur und das davon abgeleitete Warengruppenmanagement ist nicht nur die interne Perspektive ausschlaggebend, sondern auch die auf dem Markt vorhandenen Anbieter. Hierbei hat der Einkauf die Qual der Wahl, das Angebot reicht von sehr spezialisierten Anbietern bis hin zu solchen, die alle Facility Services vollumfänglich in ihrem Portfolio haben. Da sich der Markt für Facility Management ständig verändert, zum Beispiel indem Dienstleister fusionieren, ist eine regelmäßige Überprüfung sinnvoll.

Nachdem die Warengruppenstruktur erarbeitet worden ist, stellt sich die Frage, welche Dienstleistungen intern oder extern erbracht werden sollen („Make or Buy“). Sie haben die Möglichkeit, die Dienstleistungen einzeln oder gebündelt zu vergeben, Sie können aber auch eine Komplettvergabe in Betracht ziehen. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jah-

Mehr als 3.000 Gesetze und Verordnungen

Es gibt verschiedene Richtlinien für die Errichtung und den Betrieb eines Gebäudes. Zu nennen sind in erster Linie die EN DIN und die GEFMA (German Facility Management Association). Derzeit existieren derzeit ca. 3.000 Gesetze, Verordnungen und andere Regelungen auf der Ebene der Europäischen Union, der Bundesrepublik Deutschland, der Bundesländer und der Kommunen. Sie alle beeinflussen das Facility Management, sowohl in der Planungsphase als auch im laufenden Betrieb.

www.gefma.de

ren auf eine gebündelte Vergabe von Facility-Management-Leistungen an einen externen Dienstleister gesetzt.

Wie erwähnt, gibt es eine große Zahl von Dienstleistern, die den kompletten Betrieb eines Objektes übernehmen. Es lässt sich beobachten, dass eine integrierte Vergabe von Facility-Services die Einzelvergabe ablöst. Dies hat den Vorteil, dass der Dienstleister seine optimierten internen Prozesse so einsetzen kann, dass daraus für den Auftraggeber erhebliche Einsparpotenziale resultieren.

Der Einkauf steht allerdings vor dem Problem, dass jeder Anbieter den Schwerpunkt seiner Dienstleistungen anders legt. Das bedeutet in der Praxis, dass einige Services sehr professionell sind, während andere – was angesichts der schiereren Anzahl der Leistungen nicht zu verhindern ist – den Anforderungen nicht gerecht werden. Ob der Auftrag an einen einzelnen Dienstleister oder an mehrere vergeben wird, hängt von der unternehmensspezifischen Situation ab. Zu beachten ist jedoch, dass das Unternehmen durch die Vergabe aller Facility-Services an nur einen Dienstleister von diesem abhängiger ist, als wenn mehrere Anbieter zum Zuge kommen.

Zur Kostenreduzierung trägt auch die Umstellung von einer leistungsorientierten Service-Erbringung auf eine ergebnisorientierte Service-Erbringung bei. Bei der ergebnisorien-

tierten Erbringung von Services können die Dienstleister selbst entscheiden, wie sie die vom Auftraggeber gewünschte Leistung bereitstellen.

Um die optimale Beschaffungsstrategie zu finden, sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Analyse der Kosten, die in den zurückliegenden drei bis fünf Jahren für Facility-Management-Leistungen angefallen sind;
- Analyse der Lieferantenbasis und der dazu gehörenden Rahmenbedingungen wie z.B. Vertragsart, Vertragslaufzeit und Kündigungsbedingungen;
- Unternehmensstrategie;
- Best Practice;
- allgemeine Optimierungs- und Standardisierungsmöglichkeiten;
- Recherche des Beschaffungsmarktes für Facility-Management-Leistungen;
- Weiterentwicklung mit Hilfe eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie
- Richtlinien und Rahmenbedingungen (s. Kasten).

Fazit: Das primäre Ziel des Facility Managements muss es sein – neben der Prozess-Standardisierung und -Optimierung –, die Kosten zu senken. Dazu sind die Kostentreiber zu identifizieren und dauerhaft zu minimieren. Vor dem Hintergrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage ist es für jedes Unternehmen wichtig, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Deshalb sollte das Outsourcing immer eine Option sein. Ein optimierter Einkauf von Facility-Management-Leistungen erfordert, dass man sich über die eigenen Anforderungen im Klaren ist; eine genaue Kenntnis des Marktes ist sowieso vorausgesetzt. Optimale Leistungen zu hoher Qualität und minimierten Kosten sind möglich – dies setzt aber einen professionellen Facility-Management-Einkauf voraus.

Der Autor arbeitet als Berater für die HDP Management Consulting GmbH in Frankfurt am Main mit Schwerpunkt Facility Management. Davor war er für einen großen Finanzdienstleister tätig.