

PARTNERSCHAFTEN

# Künftig macht das FM den Unterschied

» Unsere Geschäftswelt erfährt eine rasante Veränderung. Gründe dafür sind die Digitalisierung, Demographie, Bedürfnisse der Arbeitnehmer, um nur einige zu nennen. Unternehmen sind gefordert, sich diesem fundamentalen Wandel zu stellen, um die daraus resultierenden Chancen zu nutzen. In diesem Kontext spielt das Outsourcing respektive Facility Management eine zentrale Rolle.

Autor: Dr. Giuseppe Santagada



**Dr. Giuseppe Santagada**  
 Direktor Verkauf & Geschäftsentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung bei ISS Schweiz.

Die globale Gesellschaft und mit ihr die Wirtschaft stehen spätestens seit dem neuen Jahrtausend in stetem Wandel. Einige der Gründe für die tiefgreifenden Umwälzungen der Marktwirtschaft bestehen in den sogenannten Megatrends. Die Beschleunigung der Entwicklungszyklen, der Abbau von Handelshemmnissen im Rahmen der Globalisierung, die demografischen Veränderungen, der zunehmende Fachkräftemangel sowie die Digitalisierung mit ihren revolutionären Geschäftsmodellen sind nur einige Entwicklungen, die unser Wirtschaftsumfeld mittel- und langfristig prägen und den Wettbewerb unter den Marktteilnehmern forcieren werden. Um der daraus resultierenden Volatilität der Märkte gerecht zu werden, ist ein hoher Grad an Agilität, unternehmerischer Flexibilität und Innovationsfähigkeit entscheidend. Konsequenterweise suchen Unternehmen permanent nach neuen Geschäftsmodellen, um dem Wandel konsequent zu begegnen.

## NEUE OUTSOURCING-KONZEPTE ERÖFFNEN POTENZIALE

Für kaum ein Unternehmen wird es wirtschaftlich möglich und sinnvoll sein, die interne Wertschöpfungskette umfassend und kompetitiv abzudecken.

Umso wichtiger wird es, sich der eigenen Kernkompetenzen bewusst zu sein und diese gezielt auf- und auszubauen. Da aber auch die übrigen Elemente der Wertschöpfungskette – wie beispielsweise die Supportprozesse – einen elementaren Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens leisten, gilt es hier Partner zu finden, die im entsprechenden Umfeld eine führende Rolle einnehmen. Folglich kann ein Unternehmen auf Fachkompetenzen in allen Bereichen zählen und die Marktchancen optimal ausschöpfen. Dementsprechend ist zu erwarten, dass dem Outsourcing zunehmend eine strategische Bedeutung zukommt. Die Auslagerung von Supportprozessen wird somit nicht länger als ein Konzept verstanden, das primär der reinen Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung dient. Stattdessen wird es zu einem Instrument, um über den Partner Zugang zu den besten Expertisen und Ressourcen zu erhalten und damit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, Risiken zu reduzieren, die Innovationskraft zu optimieren und gesamthaft die eigene Position am Markt zu verbessern.

## WEITERENTWICKLUNG DER FACILITY MANAGEMENT-PARTNERSCHAFTEN

Während beim Facility Management bis anhin die Vertragserfüllung unter Einhaltung definierter Normen und Service Level Agreements im Zentrum stand, findet auf Basis obenstehender Ausführungen konsequenterweise auch hier eine Weiterentwicklung statt. Zukünftig werden sich FM-Dienstleister neben Qualität, Effizienz und Compliance in der Serviceerbringung vor allem auch über folgende Differenzierungsmerkmale auszeichnen:

- Fundiertes Verständnis für den Einfluss der eigenen Dienstleistungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden
- Fähigkeit zum Aufbau strategischer Partnerschaften zwecks Support der unternehmerischen Vision
- Technologische und digitale Kompetenz, zusammen mit Flexibilität und Innovationskraft

Nur wer bewusst plant und partnerschaftliche Beziehungen gezielt eingeht, wird sich behaupten können.

Tabelle: zVg

PARTNERSCHAFTEN ALS INSTRUMENT				
BEDEUTUNG	ZIELSETZUNG	BEZIEHUNGSART	BEZIEHUNGS-MANAGEMENT	BEISPIELE LEISTUNGSUMFANG
Strategisches Instrument	Unterstützung der langfristigen Unternehmensstrategie	Partnerschaftliche Beziehung	Stufe Executive (z.B. Geschäftsleitung)	Umfassende Value Proposition
Taktisches Instrument	Wettbewerbsvorteile durch Konzentration aufs Kerngeschäft	Durch Mehrwert geprägte Beziehung	Stufe Geschäftsprozesse (z.B. Leiter FM)	Integrale Facility Services (IFS)
Operatives Instrument	Operative Problemlösung um Effizienzgewinne zu realisieren	Transaktionale Beziehung	Stufe Funktion (z.B. Einkauf)	Einzelleistungen

## EINHEITLICHES ZIELVERSTÄNDNIS ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Unabhängig davon, welche Leistungen ein Unternehmen auslagert, ist die Grundvoraussetzung aber eine klare Zielsetzung des Outsourcings. In diesem Sinn muss sich der Kunde darüber im Klaren sein, was er mit einem Outsourcing des FM erreichen will respektive kann und wie er – in Bezug auf unternehmerische und zeitliche Ressourcen – zu diesem Ergebnis gelangen will. Der FM-Anbieter hingegen muss sich flexibel an der Vision des Kunden orientieren, um zu dessen strategischen und

betrieblichen Zielen einen aktiven Beitrag leisten zu können. Obwohl die Umsetzung einer auf das Unternehmen feinabgestimmten FM-Strategie entsprechende zeitliche und finanzielle Ressourcen bindet, sind wir davon überzeugt, dass die Investition durch den Nutzen vielfach aufgewogen wird. Nur Unternehmen, welche die Auslagerung bewusst planen und partnerschaftliche Beziehungen gezielt eingehen, werden sich langfristig im anspruchsvollen globalen Wettbewerb behaupten können: Denn sie stärken dadurch die eigene Positionierung und ihre Marke. «

### INTERVIEW: FELIX GRAF ÜBER FM-PARTNERSCHAFTEN BEI DER ÖFFENTLICHEN HAND

Die mit der Digitalisierung verbundenen, umfassenden Veränderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft, stellen grosse Herausforderungen an die öffentliche Hand und deren Mittelverwendung. Die von der Digitalisierung stark betroffene Bau- und Bewirtschaftungsbranche wird sich revolutionär verändern. Um einen effizienten und wirkungsvollen Mitteleinsatz bei den anstehenden Veränderungen sicherzustellen sind Partnerschaften mit Privaten angesagt.

#### Welche Vorteile bieten FM-Partnerschaften für die öffentliche Hand?

Durch die Nutzung der Innovationskraft von professionellen FM-Anbietern sowie deren Know-how und Flexibilität lassen sich bei delegierbaren Supportprozessen erhebliche Potenziale realisieren. Heute schon bieten entsprechende Anbieter im Rahmen von partnerschaftlichen Zusammenarbeitsmodellen digitalisierte Plattformen und laufend den neusten Trends und Technologien angepasste Supportprozesse an.

#### Was ist bei der Ausschreibung der FM-Dienstleistungen zu beachten?

Um die Möglichkeiten der FM-Anbieter voll ausschöpfen zu können, sind die Anforderungen ergebnisorientiert vorzugeben. Alle Grundlagen für die Ableitung der Rahmenbedingungen und Mengengerüste sind zur Verfügung zu stellen, zum Beispiel die vorgesehene Bewirtschaftungsorganisation, das Betreibermodell, relevante Prozesse mit Servicelevel und die nötigen Daten und Dokumente – am besten auf der Basis der etablierten Branchenstandards, beispielsweise ProLeMo und SIA 113. Der FM-Anbieter erhält so die Möglichkeit, entsprechend seiner Kompetenzen auf die Vision und ergebnisorientierten Anforderungen des Auftraggebers zugeschnittene, qualitätsorientierte Angebote auszuarbeiten. Entsprechende Angebote sind eine wichtige Grundlage für die Evaluation einer funktionierenden FM-Partnerschaft.

#### Was ist im Rahmen des öffentlichen Beschaffungsrechts zu beachten?

Das öffentliche Beschaffungsrecht verlangt je nach Verfahren die Einhaltung von bestimmten Fristen. Leider ist es noch so, dass die rechtzeitige Bereitstellung der ausschreibungsrelevanten Grundlagen im Bauplanungs- und Realisierungsprozess noch zu wenig berücksichtigt werden. Für die integrierte Ausschreibung von FM-Dienstleistungen kommen selektive Verfahren zur Anwendung, wobei sich die Teilziele aus der Erfordernis der Verfügbarkeit des FM-Dienstleisters im Rahmen der Inbetriebsetzung ableiten. Um das Risiko von Einsprachen von unterlegenen Anbietern und damit von möglicherweise schwerwiegenden Verzögerungen zu minimieren, sind die Verfahrens- und Vertragsbestimmungen, die Teilnahmebedingungen sowie die Eignungs- und Zuschlagskriterien mit grösster Sorgfalt zu definieren und auf eine strikte Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu achten. Für Einzelheiten zur Thematik ist die Schweizerische Vereinigung für öffentliches Beschaffungswesen eine gute Anlaufstelle ([www.svoeb.ch](http://www.svoeb.ch)).



Felix Graf, Dipl. Ing. FH, Geschäftsführer PSS Projects AG, Facility Management Consulting, in Basel, ist als FM-Experte vertraut mit der Organisation, Ausschreibung und Implementierung von integrierten FM-Dienstleistungen für die öffentliche Hand.