

OUTSOURCING

So gelingt das FM Outsourcing

» Die erfolgreiche Auslagerung von Facility Services setzt einen strategischen Entscheid für das passende Vertragsmodell voraus. Wenn einem spezialisierten Dienstleister eine möglichst breite Palette an Dienstleistungen anvertraut wird, kann das Synergiepotenzial genutzt werden und das Kerngeschäft des Kunden erfährt den gewünschten Support. Dank der Integration neuer digitaler Technologien in der Dienstleistungserbringung wird der Effekt verstärkt.

Autor: Giuseppe Cristofaro

Es ist noch nicht lange her, da wurde Outsourcing vor allem mit der IT-Industrie assoziiert. Mittlerweile hat das Outsourcing in zahlreichen Branchen Einzug gehalten und ist auch im Gebäudeunterhalt zwischen dem Immobilienbesitzer oder -betreiber und dem auf das Facility Management spezialisierten Dienstleister an der Tagesordnung. Obwohl das Angebot des Providers eine breite Palette von Services umfasst, werden in Realität allerdings vielfach nur einzelne Dienstleistungen ausgelagert – meistens sind dies die bekannten, wie Reinigung oder Catering. Das maximale Potential an Qualitätsgewinn, Effizienzsteigerung und Kostenoptimierungen lässt sich jedoch nur bei einer umfassenden Auslagerung der Services rund um den Gebäudeunterhalt realisieren, sprich im Rahmen des klassischen Ansatzes der «Integralen Facility Services».

Die Wahl des richtigen Vertragsmodells ist nur der erste Teil eines erfolgreichen FM-Projekts.



Bilder: depositphotos

Aber zurück zum Anfang: Steht ein Kunde vor dem Entscheid «make or buy», können verschiedene Ansätze verfolgt werden. Je nach Auftragsvolumen und Gewichtung der Faktoren Risiko, Datenqualität, Kosten, Strategie und Performance in einem Unternehmen kann die Wahl auf ein anderes Vertragsmodell fallen. Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen den folgenden Ansätzen:

- **Objektpauschale:** Pro Objekt wird ein pauschaler Betrag mit individuellen Service Level Agreements (SLA) ausgehandelt. Dieses Modell ist beliebt bei der Auslagerung von Einzelservices. Allerdings bietet das Modell für den Kunden wenig Flexibilität in Bezug auf Vertragsanpassungen und verursacht auf beiden Seiten einen hohen administrativen Aufwand.
- **Servicepauschale:** Die auszulagernden Dienstleistungen werden gemäss Kostentreiber kategorisiert und Kunde sowie Serviceprovider verhandeln einen Preis pro Quadratmeter oder pro Einheit. Mit anderen Worten werden die Gebäude detailliert spezifiziert und die benötigten Facility Management-Dienstleistungen zusammengefasst. Zusätzlich kann ein SLA angebunden werden, um die Serviceanforderungen festzulegen. Dieses Modell der Zusammenarbeit findet weniger oft Anwendung, trotz hoher Flexibilität und einem geringeren administrativen Aufwand. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für eine erfolgreiche Umsetzung präzise Daten zu den Gebäuden zwingend sind. Leider sind diese beim Auftraggeber oftmals nicht vorhanden.
- **Open Book mit Kostendach:** Dieses Vertragsmodell kommt vorwiegend bei grösseren Mandaten zur Anwendung, in denen meistens an mehreren Standorten ein Portfolio an Services bezogen wird, idealerweise in einem integralen Ansatz und mit kompletter Kostentransparenz. Vielfach wird dieses Modell mit einem Kostendach gekoppelt, um so gleichzeitig die Risiken zu steuern. Letzteres führt allerdings eher zu einem hohen administrativen Aufwand bei gleichzeitig abnehmender Flexibilität. Denn bei jeder Anpassung muss das Kostendach angeglichen und gegebenenfalls neu verhandelt werden.
- **Vested®:** Diese Vertragsform strebt eine Win-Win-Situation für Kunde und Dienstleister an, indem die beiden Partner gemeinsame Ziele in Bezug auf Kosten, Services, Qualität und ähnliches vereinbaren. Der Dienstleister ist frei in der Steuerung der SLA und entscheidet, auf welchem Weg er die beabsichtigten respektive gemeinsam vereinbarten Zielen erreichen will. Dahingehend übernimmt der Dienstleister für den Kunden die taktische FM-Funktion und partizipiert am Erfolg, der dank seiner Effizienzsteigerungen erzielt wird.

Zudem berät der Dienstleister den Kunden auch im strategischen FM. Dieses flexible Modell kann mit wenig administrativem Aufwand realisiert werden. Allerdings ist die Umsetzung eher komplex, weshalb sich ein solches Vertragsmodell nur für ein grösseres Outsourcing-Volumen eignet.

STATISCHE KOSTENSTRUKTUREN UND SUBOPTIMALE RESSOURCENALLOKATION

Theoretisch bedeutet dies, dass es ein passendes Vertragsmodell für jedes Kundenbedürfnis gibt. Die Realität bei Ausschreibungen zeigt jedoch, dass immer noch oft auf die Objektpauschale gesetzt wird. Dabei werden die Objektspezifikationen zusammengestellt und das Angebot via öffentliche Ausschreibungen bestellt. Dies führt dazu, dass nur ein Bruchteil des potenziellen Auftragsportfolios, mit anderen Worten eine oder wenige Dienstleistungen, ausgeschrieben werden und die Vorteile eines integralen FM-Ansatzes – wie beispielsweise Kosteneffizienz, Synergien und Flexibilität – ungenutzt bleiben. Auch ist es einer fruchtbaren Entwicklung der Partnerschaft zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eher abträglich, da ein solcher Ansatz mitunter zu starren, auf Objekte bezogenen Kostenstrukturen führt und interne Management-Ressourcen bindet. Die Wahl des richtigen Vertragsmodells ist allerdings nur der erste Teil eines erfolgreichen FM-Projekts. Damit die Implementierung gelingt, sind unserer Erfahrung nach vier Faktoren ausschlaggebend:

- **Datenqualität:** Vor oder spätestens während des Projekts müssen präzise Daten im Zusammenhang mit den Objekten, Spezifikationen und Aufwänden erhoben werden, um die gewünschte Leistung zu erbringen.
- **Kommunikation:** Klarheit und Transparenz sind Schlüsselfaktoren zum Erfolg. Je klarer die Kommunikation an die beteiligten Mitarbeitenden des Kunden und des Anbieters ist, um so erfolgreicher kann das Projekt umgesetzt werden.
- **Relationship Management:** Ein integrales Facility Services-Projekt muss vom Top-Management des Kunden gestützt werden. Die Key-Stakeholder sollten daher in das Governance Modell eingebaut werden.
- **Segment Know-how:** Integrale Facility Services-Dienstleister werden mit der Zeit Teil des Kundenunternehmens und unterstützen das Kernbusiness des Kunden. Aus diesem Grund ist es zentral, dass der Dienstleister profunde Industriekenntnisse aufweist und auch über Best Practices verfügt.

DIE SERVICE LEVEL AGREEMENTS VON MORGEN

Gerade in Bezug auf die Datenqualität wird die Digitalisierung in Zukunft neue Möglichkeiten bieten.



Technische Möglichkeiten werden die SLA der Zukunft verändern.

Technologien wie das Internet der Dinge (IoT) werden mittels regelmässiger Datenerfassung und -auswertung eine Weiterentwicklung der Dienstleistungen ermöglichen. ISS setzt in diesem Bereich bereits heute verschiedenste Technologien ein. So können durch die automatisierte Ermittlung der Raumnutzung die Reinigungsdienste optimiert werden oder es wird durch Sensoren an technischen Geräten der sinnvolle Wartungsbedarf ermittelt, beispielsweise bei Luftfiltern. Diese technischen Möglichkeiten werden die SLA der Zukunft verändern. Heute ist noch die Rede von Wartungsfrequenzen, was bedeutet, dass Wartung am Gerät zweimal pro Jahr stattfinden soll. Morgen können SLA über die Funktionsfähigkeit definiert werden. Anders gesagt wird das Gerät so oft gewartet, dass es optimal verfügbar ist. In Anbindung an ein leistungsfähiges Management-Tool führt dies auf beiden Seiten zu einer abgestimmten Datenbasis und -auswertung über das gesamte Projekt hinweg, einer höheren Transparenz, einem massiv geringeren Ausfallrisiko und letztendlich zu einer kontinuierlichen Optimierung der Services.

Neben der Wahl des richtigen Modells der Zusammenarbeit können FM-Projekte jedoch nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn der Dienstleister die Kundenbedürfnisse nicht nur verstanden hat, sondern auch weiss, wie er diese über die Vertragslaufzeit zum Vorteil des Kunden erfüllt. Im besten Fall führt dies zu einer langjährigen erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister, wobei der idealerweise wachsende Leistungsumfang nicht nur zu zunehmenden Effizienz- und Qualitätsgewinnen führt. Vielmehr wird durch ein hohes Integrationslevel auch das Risiko geteilt, ja minimiert, und die Wertschöpfung des Unternehmens gesteigert. <<



Giuseppe Cristofaro
Direktor Verkauf & Geschäftsentwicklung und Mitglied der Geschäftsleitung von ISS Schweiz.