

MIT BESTELLERKOMPETENZ ZUM ERFOLG

Die Auslagerung von Unterhaltsleistungen kann nur erfolgreich sein, wenn das auslagernde Unternehmen über entsprechende Erfahrung und Fachwissen bei der Ausschreibung verfügt. Diese Bestellerkompetenz trägt entscheidend dazu bei, die gewünschten Resultate zu erhalten. Text: Andreas Meister* und Giuseppe Santagada*



Im Rahmen des Immobilienmanagements werden auf allen Ebenen spezifische Ziele verfolgt und Leistungen erbracht.

Die Beschaffung von Facility Management Dienstleistungen stellt für ein Unternehmen, dessen Kerngeschäft nicht im professionellen Immobilienmanagement liegt, oft eine Herausforderung dar. Obwohl diese Unternehmen vielfach über einen beträchtlichen und historisch gewachsenen Immobilienbestand verfügen, dient dieser primär der Unterstützung des operativen Leistungsprozesses oder als Anlage. Für die Bewirtschaftung der Immobilien fehlt hingegen das notwendige Know-how. Evident wird dies, wenn externe Unterhaltsleistungen eingekauft werden.

So wird der Beschaffungsprozess häufig zu einseitig aus einer Kostenperspektive betrachtet, wodurch der Fokus auf den Nutzen und auf die Qualität in den Hintergrund rückt. Darüber hinaus erfolgt die Beschaffung von Dienstleistungen häufig als Aneinanderreihung von Abteilungsbeugnissen. Betroffene Parteien werden nicht oder zu spät in die Vorbereitung, den Entscheid und die Umsetzung von Beschaffungs- und Vergabeprozessen eingebunden.

Erfolgsfaktor Bestellerkompetenz

Im Zuge solcher Entwicklungen ist die Bestellerkompetenz der Auftraggeber ein oder sogar der zentrale Erfolgsfaktor. Von der Kompetenz und der Erfahrung bei der

Vorbereitung, der Evaluation und der Implementierung hängt massgeblich der Erfolg von Auslagerungen und Beschaffungen von Leistungen ab. Hauptgründe für mangelnde Bestellerkompetenz sind fehlendes Wissen über moderne Facility Services Lösungen und mangelnde Literatur sowie Fachkurse für die Beschaffung von FM- und FS-Dienstleistungen. Zudem kann

das Ziel von Auslagerungen nicht einzig sein, Kosten zu sparen und entsprechend bestehende Leistungen bezüglich Qualität und Menge zu reduzieren. Die FS-Branche führt – richtig eingesetzt – in jedem Fall zu einer Qualitätssteigerung der Bewirtschaftung und zu einem verbesserten Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Lebenszykluskosten sind zentral

Während für das Facility Management der gesamte Lebenszyklus einer Immobilie im Mittelpunkt steht, werden bei Immobilieninvestitionen – egal ob es sich um einen Neubau oder ein Umbauprojekt handelt – gerne nur die Baukosten betrachtet. Das ist jedoch trügerisch, denn sie machen gerade einmal 20 bis 30 Prozent der Gesamtkosten im Lebenszyklus einer Immobilie aus. Viel bedeutender ist der Aufwand in der nachfolgenden Nutzungsphase, der für die Verwaltung, den Betrieb und die Instandhaltung anfällt. Vermeintlich tiefe Anfangsinvestitionen können bei strukturellen Fehlern

Ganzheitliches kaskadisches Funktionsmodell im REM

Funktionen bezogen auf die Immobilienwirtschaft



Ganzheitliches kaskadisches Funktionsmodell, bezogen auf die Immobilienwirtschaft.

schnell zu höheren Nutzungskosten oder Nachinvestitionen führen. Wird hingegen das Facility Management bereits zu Beginn eines Neubaus oder Umbauprojektes mit einbezogen, können sowohl Bau- als auch Unterhaltsausgaben eines Gebäudes optimiert werden.

Crossfunktionale Teams

In der Praxis ist die Zusammenarbeit zwischen Facility Management und zentraler Beschaffungsabteilung oft nicht ideal: Der Einkauf wird vom Facility Management als praxisfremd und bürokratisch wahrgenommen, wohingegen der Einkauf sich über die Eigenmächtigkeit der Facility-Management-Abteilung beklagt. Doch gerade die Zusammenstellung interdisziplinärer Beschaffungsteams könnte viele Vorteile bringen – von der Vorbereitung, über den Entscheid bis hin zur Umsetzung von Beschaffungsvorhaben. Die Zusammensetzung muss allerdings bereits in der Pla-

nungs- und somit in der Kostenfindungsphase stattfinden, um alle relevanten Beschaffungs- und Vergabekriterien zu berücksichtigen.

Qualität der Ausschreibung

Vor allem in der Vorbereitungsphase ist die Qualität und Vollständigkeit der Ausschreibung der einzukaufenden Leistungen entscheidend, denn nur so lassen sich Offerten später objektiv miteinander vergleichen. Die einwandfreie Erfassung des Datenmaterials wie Gebäudeflächen und technische Spezifikationen erhöht das Einsparungspotenzial und die Planungssicherheit beträchtlich.

Vergleichs- und Messkriterien

In Bezug auf die Auswahl des geeigneten Providers erweist sich die ungenügende Vergleichbarkeit der eingereichten Offerten oft als grösstes Hindernis. Um Dienstleistungen miteinander in Relation setzen

zu können, müssen deshalb eindeutige Vergleichs- und Messkriterien definiert werden, die mit der Zielsetzung des Kunden im Einklang stehen. Heutzutage wird – mangels Formulierung der strategischen Absicht einer Ausschreibung – der Fokus zu stark auf den Preis gelegt, was nicht immer zielführend ist. Kriterien und Key Performance Indicators im Zusammenhang mit einem Bonus- und Malussystem müssen bereits im Zug von Präqualifikationen oder Ausschreibungen definiert werden. Auf diese Weise wird die Evaluation der Angebote und gezielte Selektion des gewünschten Providers wesentlich vereinfacht. Der Dienstleister weiss im Gegenzug genau, was von ihm verlangt wird.

Fazit

Gegenwärtiges Interesse und effektives Bedürfnis nach höherer Professionalität im Beschaffungsprozess in Kombination mit

oben aufgeführten Erkenntnissen zeigen auf, wie relevant die Bestellerkompetenz in Ausschreibungen zum Betrieb und Unterhalt von Immobilien in Zukunft sein wird.

Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass obige Ausführungen nur einen Auszug an Möglichkeiten darstellen, um die Bestellerkompetenz effizienter zu gestalten und auf diese Weise bedürfnisspezifische Lösungen einzukaufen und signifikante Optimierungen an der Kostenbasis zu erreichen.



*** Dr. Andreas Meister**
ist Präsident des Verbandes SVIT FM Schweiz und Geschäftsführer/Partner von Move Consultants.



*** Dr. Giuseppe Santagada**
seit 2010 Direktor Geschäftsentwicklung & Verkauf sowie Mitglied der Geschäftsleitung der ISS Schweiz AG.

Das Buch zum Thema

Die Themen Bestellerkompetenz und Corporate Real Estate Management standen im Fokus des diesjährigen SVIT FM Day 2015 in Horgen.

Anlässlich der Veranstaltung wurde die Erstveröffentlichung des Buches *Bestellerkompetenz Facility Management* vorgestellt. Es ist ein Nachschlagewerk zum gezielten Ausbau der Bestellerkompetenz, aufbauend auf dem gegenwärtigen Interesse am Thema sowie dem Bedarf nach höherer Professionalität in der Be-

schaffung. Das Projekt wurde von der Kammer SVIT FM Schweiz ins Leben gerufen. Unter der Leitung des Swiss Real Estate Instituts haben mehr als zehn Mitgliederfirmen der Kammer in Form von Arbeitsgruppen ihre praktische und theoretische Expertise eingebracht und ein gemeinsames Werk entwickelt. Beteiligt waren Liegenschaftsverwalter, institutionelle Anleger, Vertreter von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die selber grössere Immobilienportfolios unterhalten sowie Vertreter der öffentlichen Hand.

Das Buch ist bei der SVIT Verlag AG und im Buchhandel erhältlich.



«Bestellerkompetenz Facility Management»; Dr. Stephan Bergamin, SVIT Verlag, ISBN 978-3-9523544-4-5; Infos: <http://www.svit.ch/svit-schweiz/publikationen/reihe-immobilienwirtschaft-kompakt.html>