

# Erfolgreiche Steuerung der FM-Dienstleistungen

Länderübergreifende Strukturierung des Bedarfes und wirksame Steuerung der Facility Service-Anbieter in einem Kundenbeispiel aus Zentral- und Ost-europa. Ein Pionierbericht.



---

# Steuerung braucht Standards

Pionierarbeit in Zentral- und Osteuropa beim Aufbau transparenter und funktionierender Strukturen.

Von Werner Kreiling und Florian Danner

---

**Intransparenz und fehlende Strukturen im Facility Management sind Stolpersteine, wenn es um das Einhalten sowie Umsetzen von Management-Zielen und Compliance-Vorgaben geht.**

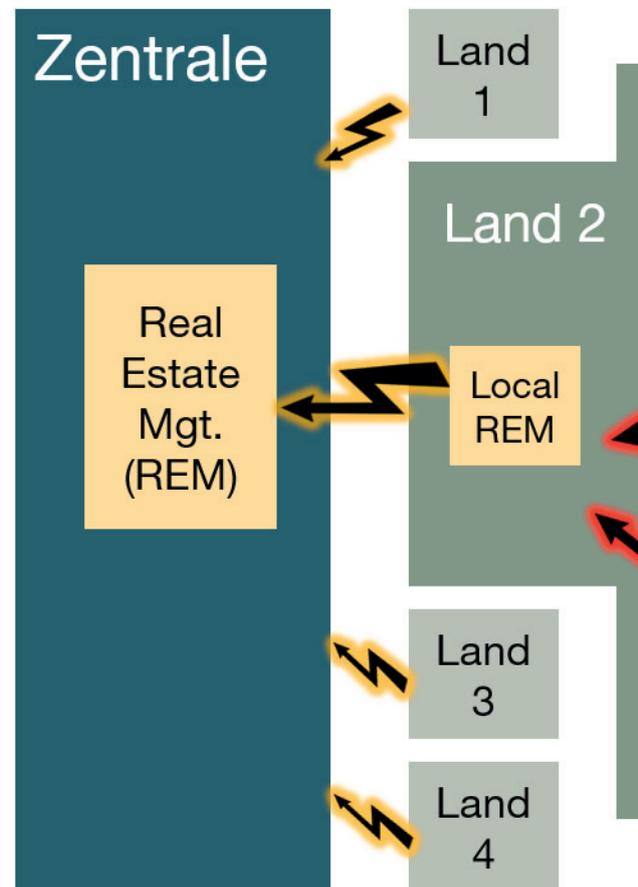
Um das Kerngeschäft bestmöglich zu unterstützen, braucht man zum einen Vereinbarungen zu kundenspezifischen Service Level-Standards und zum anderen die Sicherheit, dass Leistungen wie definiert, auch erbracht werden.

Die länderübergreifende Umsetzung in Zentral- und Osteuropa war für unseren Kunden im Finanzdienstleistungsbereich eine echte „Pionierarbeit“.

Im Zuge einer Restrukturierung hat unser Klient ein Optimierungsprojekt im Facility Management gestartet. Die betrachteten Services sind Technische Instandhaltung, Sicherheitsdienste und Gebäudereinigung. Der Business Case sieht Einsparungen in Höhe von 20% vor.

Die Ziele sind:

- ▶ Optimierte Bestellqualität:  
Steuerung der Nutzerbedürfnisse durch konzernweite, einheitliche Service Level und Kostentransparenz.



- ▶ Optimierte Steuerung der Anbieter und ihrer Dienstleistungen:  
Leistungs- und Kostentransparenz durch die Entwicklung von Kennzahlen und Reporting-Strukturen als internationale Standards.

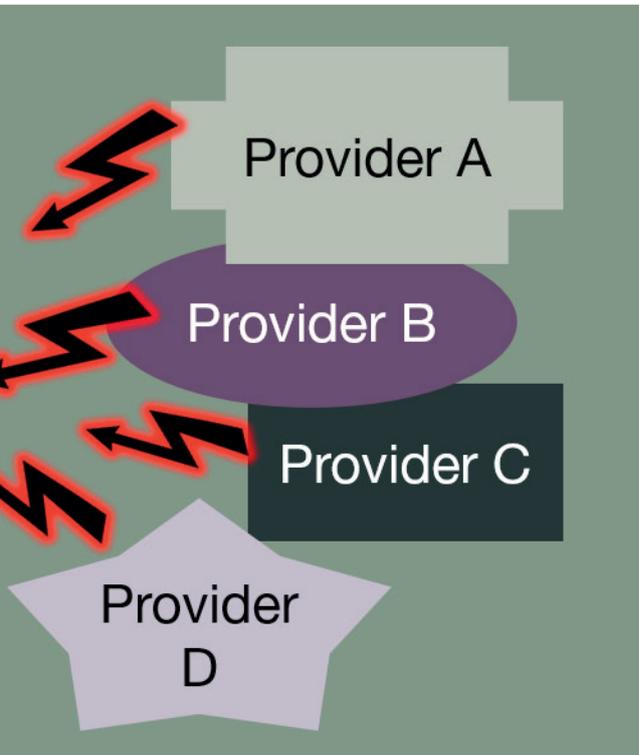
## Herausforderungen erkennen

Die Ziele sind klassisch und mit den richtigen Tools, strategischer und „handwerklicher“ Sorgfalt zu erreichen.

Die besondere Projektsituation kommt aber durch die Einbindung von Beteiligten aus mehreren Ländern und verschiedenen Kulturen. Die Unternehmenszentrale besitzt eine Real Estate Management Abteilung (REM), die lokale REMs in den Ländern steuert.

Die Ausgangslage ist prekär:

- ▶ Die Niveaus der lokalen REMs sind sehr hetero-



- ▶ Koordination der Schnittstellen – sowohl zwischen der Zentrale und den einzelnen Ländern als auch im Land zu den jeweiligen Anbietern müssen die Schnittstellen gemanagt werden.

*Zentrale-Länder:*

- Heterogene Niveaus
- Uneinheitliche Systeme
- Intransparente Leistungen
- Widerstand gegen Kontrolle und Veränderung

*Land - Anbieter:*

- Gewachsene Strukturen
- Anbieter managen Kunden
- Intransparente Leistungsprofile
- Ausgeprägte Resistenz gegen Kontrolle und Veränderung

© M.O.O.CON

gen: es herrscht ein unterschiedliches Verständnis von Prozessen und Qualitäten.

- ▶ Gewachsene lokale Strukturen erschweren die koordinierende Aufgabe der Zentrale:
  - Eine Definition des Bedarfes ist in vielen Fällen nicht vorhanden.
  - Leistungsverzeichnisse und Abrechnungsverfahren der Anbieter sind nicht bekannt.
  - Beim Einsatz mehrerer Anbieter existiert in vielen Fällen keine Abgrenzung.
  - Das Vertragswerk ist unzureichend und wird teilweise nicht gelebt.
  - Es sind unterschiedliche Systeme und uneinheitlich gepflegte Daten zur Erfassung und Steuerung der Leistungen vorhanden.
  - Es bestehen lokale Vorbehalte gegenüber

zentral initiierten Veränderungen.

- ▶ Die Resistenz gegen eine Kontrolle ist bei den Auftragnehmern sehr ausgeprägt.
- ▶ Länderspezifische Gesetze werden zum Teil unterschiedlich berücksichtigt.
- ▶ Die umfangreiche und komplexe Aufgabe ist unter hohem Zeitdruck zu lösen.

Das größte Paradoxon ist jedoch, dass auf Seiten der Anbieter am heiß umkämpften Markt der Facility Services das breite Verständnis herrscht, dass man Inhalt und Umfang der Leistungen nebst Preis dem Kunden vorgibt und nicht andersherum.

Eine Umkehr dieser Richtung ist notwendig.

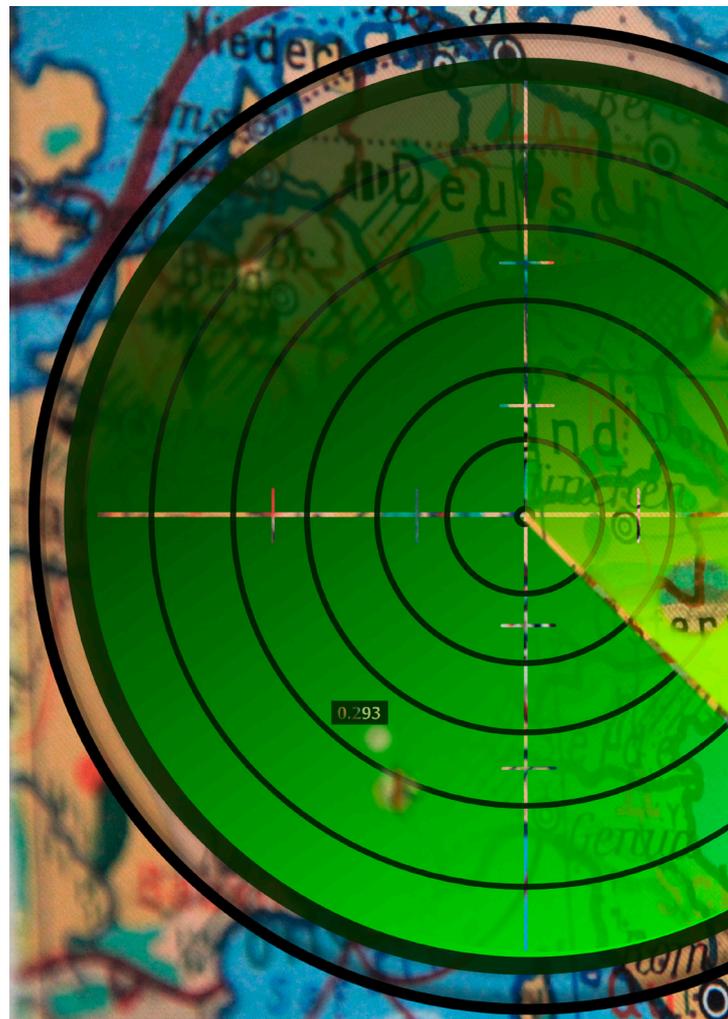
### **Optimale Bestellqualität durch Managen der Nutzerbedürfnisse und Einführung von Standards**

Ein Management des Nutzerbedarfs ist die Grundlage, um das Kerngeschäft optimal zu unterstützen und den Wertschöpfungsbeitrag des FM zu erhöhen – die Voraussetzung eine strukturierte Ermittlung des IST-Datenbestands. So kann hier der Business Case mit der Kostenoptimierung von 20 % gemessen und eingehalten werden – bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der geforderten Qualität.

Erst eine transparente Darstellung des gesamten Ressourcenverbrauchs und die Strukturierung zu leicht verständlichen Produkten tragen zur Nutzerzufriedenheit und Wertschöpfung im Unternehmen bei. Beispielsweise verständigen sich die Sicherheitsverantwortlichen in den Projektländern auf die Bündelung der erforderlichen Leistungen zur Abdeckung der jeweils festgelegten Risikoeinstufung ihrer Objekte.

Viele international tätige Unternehmen scheitern jedoch häufig an den einheitlichen und länder übergreifenden Leistungsdefinitionen. Der Grund ist, dass viel zu oft auf Ausnahmen und Sonderregelungen eingegangen wird. Um eine Vergleichbarkeit der Leistungen und der angebotenen Preise herzustellen, ist es aber entscheidend, international einheitliche Service Level festzulegen.

Das Besondere ist auch, dass je nach Bedarf flexibel zwischen den definierten Service Level „umgeschaltet“ werden kann. Organisatorische Veränderungen wie interne Umnutzungen oder notwendige Reaktionen des FM auf Markteinflüsse, können direkt mit einem anderen Service Level für die betroffene Fläche verbunden werden, ohne neu ausschreiben zu müssen. Die anschließende Planung zukünftiger Bedarfe und der daraus abgeleiteten Lösungen in Form von SLAs (Service Level Agreements), sind im herausfordernden CEE-Markt für den internationalen Roll out die beste Vorbereitung.



### **Akzeptanzsicherung durch Projektkommunikation**

Die Kommunikation ist mehr als nur eine flankierende Maßnahme: sie ist tragendes Element des Projektmanagements. Dazu gehört auch, dass in gemeinsamen Meetings mit den Managern der Zentrale und den Verantwortlichen in den Ländern, der Rahmen für ein Verständnis geschaffen wird, aus dem heraus zusammen qualitätsvolle Lösungen entwickelt werden, die bisherige Konflikte in Zukunft ausschließen. Das Projektmanagement ist hier auch als soziale Disziplin bei unterschiedlichen Kulturen und Entwicklungsständen gefordert.



- ▶ Der Vorstoß und die Steuerung in unbekanntem Gebieten erfordern eine genaue Einstellung des zentralen Systems.  
© pixabay | OpenClipartVectors & motointermedia | CC0

### Entwicklung von Vergabestrategien

Verschiedene Vergabevarianten, wie länderübergreifendes Single-Sourcing oder servicespezifisches Multi-Sourcing werden nach Chancen- und Risikopotential bewertet.

Um die optimale Vergabestrategie festlegen und jene Anbieter identifizieren zu können, die in den drei Facility Services die Anforderungen erfüllen, wird eine Marktrecherche durchgeführt. Auf Basis dieser Analyse und aufgrund des noch heterogenen Anbietermarktes im CEERaum, kommt es zu einer leistungsorientierten Ausschreibung nach dem Modell „Einzelvergabe pro Leistung und Land“ – unter Beibehaltung aller Standards der Service Level.

Die Implikation ist jedoch eine ernsthafte und einschneidende Neuausrichtung der bisherigen Zusammenarbeit mit den lokalen Anbietern und des einhergehenden Vertragswerks. Da sich die strategischen und operativen Ziele mit dem Status quo nicht durchsetzen lassen, müssen alle Verträge aufgehoben und die neuen Leistungen, entsprechend der Vergabestrategie auch neu ausgeschrieben werden. Auch die Bewertungskriterien für die Identifizierung der besten Bieter werden gemeinsam mit Zentrale und Ländern unter Moderation erarbeitet – den Dienstleistern werden die neue Denkweise und Standards ebenfalls vermittelt. So sind auch die so wichtigen Compliance-Anforderungen an das Finanzinstitut erfüllt

Die infrage kommenden lokalen Unternehmen werden einem Präqualifikationsverfahren unterzogen, damit die Leistungsfähigkeit bewertet werden kann. Um den administrativen Aufwand so gering wie möglich zu halten und ein transparentes und faires Bieterverfahren sicherzustellen, werden der Versand der Ausschreibungsunterlagen, die Bieterfragen und deren zentrale Beantwortung über einen gesicherten elektronischen Datenraum abgewickelt. Dieser Datenraum diente auch vorab zur gruppenweiten IST-Datenerfassung, die nur so unter den zeitlichen Restriktionen sicher und schnell ablaufen konnte.

### Sachliche Argumentation und sicherere Entscheidungen

Auch Kalkulation und Angebotsabgabe werden von den Bietern digital erstellt. Durch Standardisierung sind Plausibilisierungen und direkte Vergleiche möglich. Die Angebote können nun besser evaluiert werden.

Dieses Verfahren ist für viele Anbieter ein völlig neuer und zunächst nicht einfacher Weg, ermöglicht jedoch eine Versachlichung bei den anschließenden Verhandlungen zum Leistungsbild und damit verbundener Neu-Kalkulationen. In der Regel waren von der Angebotsabgabe bis zum Vertragsabschluss drei bis fünf Verhandlungsrunden notwendig, um zu einer Vergabe zu kommen. Das Ergebnis sind Rahmenverträge mit einer mehrjährigen Laufzeit, die den lokalen Nutzern einen flexiblen Abruf der Leistungen zu den definierten Service Level ermöglichen.

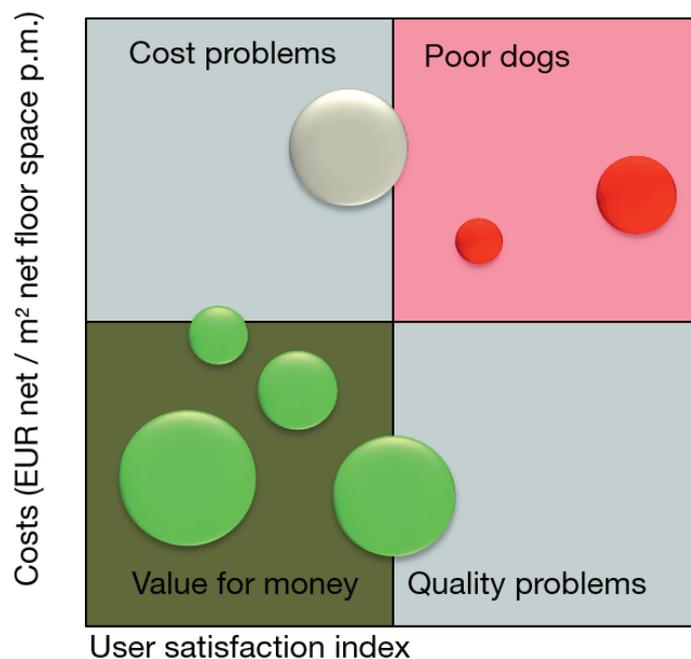
### Neue Standards im Dienstleistungs-Controlling

Auf Basis der bestmöglichen Bestellqualität erfolgt nun die Entwicklung quantitativer und qualitativer Schlüsselkennzahlen (KPI-Key Performance Indicators) zur Leistungsmessung. Erfolgsfaktor ist dabei die vorab geschaffene einheitliche und transparente Datengrundlage.

Um die Leistungserbringung zu überwachen und die zeitliche Entwicklung der Leistungskennzahlen zu dokumentieren, wird für die Zentrale und die lokalen REMs parallel ein integriertes Dienstleistungscontrolling erarbeitet, dessen Einsatz bei der Vergabe an den Bestbieter obligatorisch ist. Der Objektmanager kann jetzt überwachen und im vereinbarten Format berichten. Auch dies wird gemeinsam mit Ländern und Zentrale erarbeitet.

Kern-Bestandteil neben Regel-Meetings und strukturierten Berichten auf einheitlicher Datenbasis, ist ein länderübergreifendes Management Reporting von den lokalen REMs an die Zentrale. Darin werden die Leistungskennzahlen aggregiert

## Alle Objekte im Portfolio



und Veränderungen zur Vorperiode in Ampel-Logik dargestellt. In der Portfolio-Ansicht für alle Objekte sehen die Facility Manager auf einem Blick, wo „Stars“ und „Poor Dogs“ liegen. Steuerungsmaßnahmen können so fokussiert werden.

### Koordination und Professionalisierung

Das Ziel, einheitliche Standards in den Ländern einzuführen, ist erreicht. Erstellte Leistungen und die dazugehörigen Abrechnungen sind genau überprüfbar und bilden eine Basis für optimierte Management-Entscheidungen im weiteren Betrieb. Der ambitionierte Business Case ist realisiert; die Steuerung liegt nicht mehr bei den Anbietern, sondern beim Kunden.

Es wurden aber nicht nur einmalige Kosteneffekte erzielt, sondern eine konzernweite Basis für die künftige FM-Steuerung geschaffen: zunächst

## Zeitliche Entwicklung in Ampel-Logik

Legend:			
Very well	vw	better than last year	↗
Well	w	unchanging	→
Average	a	worse than last year	↘
Bad	b	(in the case of deviations of more than 3%)	

- ▶ Neues Management Reporting als internationaler Standard. Die Portfolio-Ansicht für alle Objekte zeigt, wo „Stars“ und „Poor Dogs“ liegen – in der Ampel-Logik ist die qualitative zeitliche Entwicklung sofort erkennbar.  
© M.O.O.CON

No.	Perspective	As-is Value	Target	Score	Diff. (Y-1)
<b>1.0</b>	<b>Portfolio</b>				
1.1	Quantity (m <sup>2</sup> total net floor area)				↗
1.2	Condition	no figures	no figures	w	→
<b>2.0</b>	<b>Costs (net)</b>				
2.1	€ net/m <sup>2</sup> net floor area/p.m. - HQ, Reg. Off. (KPI)	1,12	1,00	a	→
2.2	€ net/m <sup>2</sup> net floor area/p.m. - Branches (KPI)	1,34	1,00	a	→
2.3	Plan fulfillment (to budget)	90%	98%	w	→
2.4	On-demand service ratio (KPI)	16%	15%	vw	→
<b>3.0</b>	<b>Quality</b>				
3.1	Service Level	intended +	intended SL	w	→
3.2	Complaints/p.m. (KPI)	5,00	4,50	w	↘
3.3	Errors/p.m. (KPI)	11,20	10,00	w	↗
3.4	Capacities per hour (KPI)	140	120	vw	→
3.5	User satisfaction index (KPI)	no figures	1,8	w	→

im CEE-Raum eingeführt, wird der Standard für ganz Europa gelten.

Nach Aussage des Kunden, aufgrund der Professionalisierung in der länderübergreifenden Koordination und als Basis für den europaweiten Einsatz im doppelten Sinne „Pionierarbeit“.

*Werner Kreiling* ist Partner, *Florian Danner* ist Senior Consultant bei M.O.O.CON und Mitglied im Managementteam.

**Als Fachartikel erschienen in:**  
*Facility Management* 01/2014.





## M.O.O.CON – Die Strategieberater für identitätsstiftende und nachhaltige Objekte und Services

Die Entwicklung und Gestaltung von Infrastrukturprojekten betrachten wir als ein wichtiges Managementinstrument. Wir verstehen die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Unternehmen oder Institutionen und übersetzen diese in eine spezifische Objekt- und Servicestrategie. Durch die Umsetzung der wirtschaftlichen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Aspekte gestalten wir das Zusammenwirken der Werte Mensch, Organisation und Objekt und wirken so auf den Erfolg unserer Kunden.





## Frankfurt | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Leipziger Straße 8 | 60487 Frankfurt/Main | Deutschland

Telefon: +49 (0)69 714 016-0 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Hamburg | Deutschland

**M.O.O.CON®** GmbH

Bogenallee 14 | 20144 Hamburg | Deutschland

Telefon: +49 (0)40 405 896 939-3 | Fax: +49 (0)69 714 016-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Wien | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Wipplingerstr. 12/2 | 1010 Wien | Österreich

Telefon: +43 (0)1 532 633-0 | Fax: +43 (0)1 532 633 02-180

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Waidhofen/Ybbs | Österreich

**M.O.O.CON®** GmbH

Plenkerstraße 14 | 3340 Waidhofen/Ybbs | Österreich

Telefon: +43 (0)7442 502-0 | Fax: +43 (0)7442 502-2080

E-Mail: [office@moo-con.com](mailto:office@moo-con.com) | [www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)



© M.O.O.CON 2014

Titelmotiv © Pixabay | DirtyOpi  
CC0