

## Auf «Best of Class» achten. Aufgaben des Facility Managements werden häufig ausgelagert. Doch wie findet man den richtigen Partner? Und ist Outsourcing immer die beste Lösung?



**Roger Krieg, RESO Partners AG: «Viele Verträge mit FM-Dienstleistern sind schlecht ausgehandelt.»**

Roger Krieg ist Geschäftsführer und Inhaber des Beratungsunternehmens RESO Partners AG und Experte in Fragen rund um das Facility Management. Im Gespräch liefert er Antworten zum Thema Outsourcing.

**Facility Management als Bündel von Support-Prozessen: Wie können Unternehmen (KMU) diese Prozesse optimieren z.B. hinsichtlich verbesserter Kostenkontrolle und Transparenz?**

**Roger Krieg:** Sie sprechen gleich einen wichtigen Aspekt an: Transparenz. Viele Unternehmen wissen nicht, wie viele Facility-Management-Leistungen sie beziehen und wo. Überraschenderweise wissen aber gerade kleinere Unternehmen unter Umständen genauer, wie viel Geld sie dafür ausgeben. Aber sie haben nicht immer die Übersicht darüber, ob sie für dieses Geld auch wirklich die gewünschten Leistungen erhalten.

**Wo sehen Sie die Ursachen dafür?**

Viele Verträge mit Facility-Management-Dienstleistern sind schlecht ausgehandelt. Es ist wie bei einer Versicherungspolice: Oft holt man erst dann neue Offerten ein, wenn man mit einer Leistung nicht mehr zufrieden ist, und nicht, weil man das Gefühl hat, zu viel zu bezahlen. Es lohnt sich in jedem Fall, etwa einen über zehn Jahre alten Wartungsvertrag neu auszuhandeln. Grössere Unternehmen können dies im Rahmen ihrer Governance eher systematisch angehen als Kleinunternehmen.

**Wie viel Sparpotenzial liegt denn drin?**

Wenn ein Unternehmen Dienstleistungen von mehreren verschiedenen Anbietern bezieht, liegen durchaus Einsparungen von 20 bis 30 Prozent drin. Bei aktiv gemanagtem Facility Management bzw. in Unternehmen mit einem eigenen Facility-

Management-Verantwortlichen liegt das Potenzial etwa bei zehn Prozent.

**Was muss eine Kostenanalyse alles beinhalten?**

**Wo sollte man anfangen?**

Am einfachsten ist es natürlich, einmal den eigenen Kontenplan anzuschauen: Wo sind die Kosten erfasst und wie hoch ist die Summe? Die genutzte Fläche gilt es ebenfalls zu eruieren. Danach berechnet man die pro Fläche anfallenden Kosten. Diesen Wert kann man dann mit dem Markt vergleichen. Die marktüblichen FM-Flächenkosten lassen sich in einer Bandbreite von CHF 60 bis CHF 100 pro m<sup>2</sup> beziffern. Ferner ist es relevant, die Flächen-Effizienz zu bestimmen, d.h. wie viele Arbeitsplätze pro Fläche bestehen und wie diese genutzt werden. Desksharing kann manchmal effizienter sein, als fixe Arbeitsplätze für alle Mitarbeitenden. Die Effizienz pro Fläche kann dadurch vielerorts gesteigert werden.

**Wenn es um das Auslagern von Facility-Management-Aufgaben geht: Wie findet man die richtigen Dienstleister? Gibt es dazu eine Art «Checkliste»?**

Zuerst muss geklärt werden, was man genau will. Ein Pflichtenheft zu erstellen, anhand dessen man entscheiden kann, welche Leistungen eingekauft werden sollen, ist ratsam. Es gilt auch abzuwägen, welche Risiken ein Unternehmen eingeht, wenn es gewisse Aufgaben auslagert. Der Markt ist breit gefächert. Unser Unternehmen etwa verfügt über ein Internetportal, wo man gezielt Anbieter finden kann.

**Gibt es eine Tendenz, wie stark solche Auslagerungsbewegungen verlaufen?**

Bis vor ein paar Jahren wurde sehr viel outgesourct, zu viel für manche Unternehmen. Heute ist eher der Trend vorhanden, Steuerung und Kontrolle inhouse aufzubauen. Aber auch finanzielle Steuerung der FM-Leistung und Flächenmanagement werden vermehrt inhouse geführt. Hingegen werden operative Leistungen nach wie vor verstärkt ausgelagert.

**Welche Fehler wurden da wohl gemacht bzw. gilt es zu vermeiden?**

Häufig macht man sich zu wenig Gedanken über Leistungs-spezifikationen. Diese werden zu wenig kritisch hinterfragt. Und auch der Markt wird zu wenig eingehend analysiert. Der nächstgelegene Dienstleister ist nicht zwingend auch der geeignetste. Wo Kosten und Risiken hoch sind, ist eine saubere Evaluation notwendig. Nehmen wir z.B. die Reinigungsunternehmen. Diese spezialisieren sich unterschiedlich. Je nach dem, ob man sein Gebäude zyklisch oder resultatorientiert reinigen will, muss man den richtigen Anbieter wählen. Und besonders wichtig ist: Man muss die Leute dahinter kennenlernen. Denn das Bauchgefühl kann entscheidend sein.