

# Facility Services aus Kundensicht

Warum die Professionalisierung und Zentralisierung des Einkaufs Auswirkungen auf die Dienstleister hat



Die Gespräche auf der Expo Real (siehe Foto), dem Lünendonk-Tag und der FM-Messe haben auf Anwender- und Anbieterseite eines gezeigt: Der Beschaffungsprozess von Facility Services innerhalb der Nutzerunternehmen gewinnt an Professionalität. Zudem ist – gerade bei internationalen Unternehmen wie etwa Henkel oder HP – eine Zentralisierung der Dienstleistungsvergabe zu beobachten. Welche Entscheidungsfaktoren Einkäufer zugrunde legen und welche Folgen dies für die Dienstleister hat, wird im Folgenden dargestellt.

**A**uch wenn die Finanz- und Wirtschaftskrise die seit Jahren wachsende FM-Branche in ihrem Wachstum gebremst hat – bis hin zum temporären Insourcing – so wird sie in den kommenden Jahren wieder Fahrt aufnehmen. Vielen Nutzern und Einkäufern von Gebäudedienstleistungen wird zusehends bewusst, dass sie auf die Volatilität der Märkte mit flexiblen Modellen begegnen können. Hierbei stehen auch Primär- und Sekundärprozesse auf dem Prüfstand. Dieses Umdenken basiert primär auf dem entstandenen Kostendruck. Die Quintessenz wird aber sein: Es geht nicht nur um den Betrieb, sondern auch um Werterhalt und Wertsteigerung. Diesen Trend griff auch der diesjährige FM-Nutzerkongress (fmm'10) in Düsseldorf mit folgenden, leicht veränderten Fragestellungen auf:

- Haben die Nutzer ihre Objekte und Sekundärprozesse bestens im Griff?

- Läuft die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern reibungsfrei?
- Wurde die Dienstleistungsteuerung zur beiderseitigen Zufriedenheit absolut optimiert?
- Sind die Immobilien rentabel – auch die betriebsnotwendigen?
- Wurden alle Kostensenkungspotentiale rund um die Infrastruktur bereits gehoben?
- Und: Haben die Nutzer ihre Organisation so aufgestellt, dass die Einheiten, die bisher nur Geld kosteten, nun wirtschaftlich arbeiten?

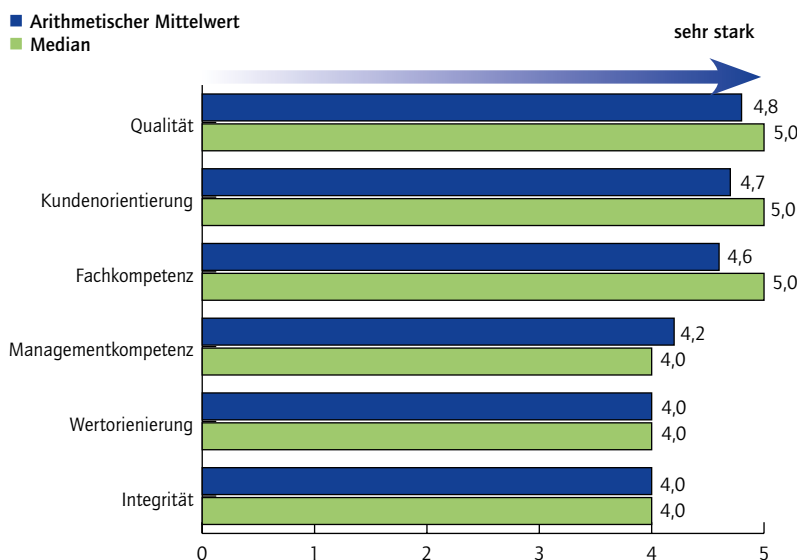
Allein diese Fragestellungen sind ein Beleg dafür, dass es inzwischen nicht mehr nur um den reinen Dienstleistungseinkauf auf der einen und die Service-Erbringung auf der anderen Seite geht. Vielmehr spielen ganze, teilweise komplexe Dienstleistungsprozesse eine wichtige Rolle, welche sowohl von Anbieter- als auch von Anwenderseite aktiv gestaltet

werden müssen. Um die Effizienz der erbrachten Services adäquat bewerten zu können, sind belastbare Messgrößen wesentlich. Hier steht die Branche vor starken Veränderungen. Grundlage für diese Entwicklung bilden die Erwartungshaltungen der FM-Nutzer, die Lünendonk in der Studie „Einkauf von Facility Management Services 2009“ näher beleuchtet hat. 32 Konzerne und Großunternehmen – davon zwölf aus den Dax 30 – wurden hierzu in persönlichen Interviews analysiert. In Summe standen die befragten Entscheider und Einkäufer für ein FM-Einkaufsvolumen von mehr als 2,5 Mrd. € in 2009.

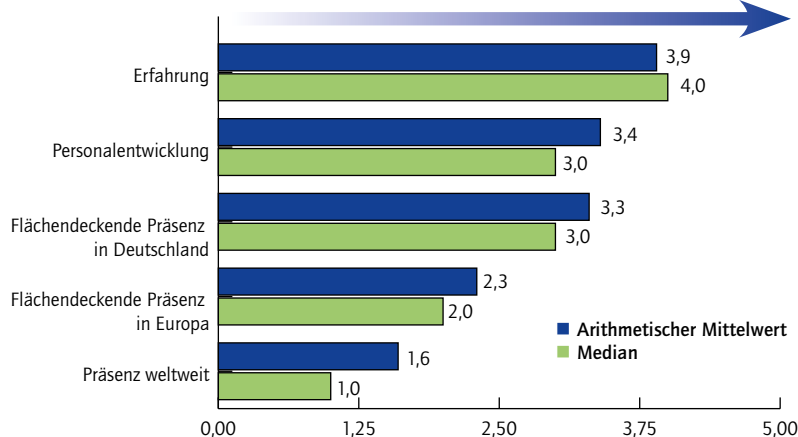
## Zentralisierung des Einkaufs

Die Studie hat gezeigt, dass die Einkaufsabteilungen in deutschen Unternehmen im Facility Management sukzessive einen Hebel für Qualitäts- und Kostenmanagement sehen. So beginnen einige Nutzer, die Einkaufsprozesse zu zentralisieren. Andere, bisher dezentral einkaufende Unternehmen haben vor, dies in naher Zukunft zu tun. Gerade die international operierenden Teilnehmer folgen diesem Trend.

Zu den Ergebnissen: Drei Viertel der befragten Unternehmen haben einen zentral organisierten Einkauf. 22 % sind dezentral ausgerichtet – hier sind vor allem Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche sowie mittelgroße Firmen vertreten. Hinter dem Schritt der zentralen Vergabe verbirgt sich nicht nur das Ziel, Kosten zu minimieren. Es stehen auch Prozessoptimierung sowie Schnittstellenminimierung im Vordergrund. Die Automobilbranche sowie die Immobilien- und IT-Branchen haben



Grafik 1: Anforderungen an FM-Anbieter (Mittelwerte – Absolute Zahlen)



Grafik 2: Anforderungen an FM-Anbieter (Mittelwerte - Absolute Zahlen)

den Schritt der Zentralisierung bereits vollzogen. Viele andere Unternehmen planen diese Umstellung, wohl wissend, dass für international agierende Unternehmen damit viele Herausforderungen verbunden sind. Die Professionalisierung beim Einkauf von Facility Services zeigt sich an der zunehmenden Implementierung von FM-Strategie. In 2009 hatten (nur) 81 % der Unternehmen eine klar definierte FM-Strategie. Bei einigen Befragten liegt eine ausgefeilte Strategie mit mittel- und langfristigen Zielen, bevorzugten Service-Dienstleistern und Service Level Agreements vor. Die anderen 19 % haben indes vor, eine solche FM-Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Das Thema wird sich also weiterentwickeln, zumal die eingangs erwähnten Messgrößen zunehmend zum Tragen kommen.

### Anforderungen an die FM-Unternehmen

In der Lünendonk-Studie wurde auch der Frage nachgegangen, welche Anforderungen Auftraggeber an die FM-Anbieter stellen. Die Ergebnisse dieser Frage sind sowohl für Anwender- als auch Anbieter-Unternehmen von hoher Bedeutung. Aus Sicht der FM-Entscheider und -Einkäufer wurde der Fachkompetenz mit 17 Nennungen die höchste Bedeutung zugesprochen. Flexibilität (6 Nennungen), Qualität und Zuverlässigkeit (je 5) sowie Kostenbewusstsein und Kundenorientierung (je 4) folgten auf den anschließenden Plätzen. Hierbei fällt auf, dass Eigenschaften wie „Image“, „Bekanntheit“ und „Erfahrung“ eine untergeordnete Rolle spielen. Doch es ist davon auszugehen, dass diese Merkmale

vorausgesetzt werden. Abschließend stellt sich die Frage, welche Leistungen die Nutzer an externe Service-Anbieter vergeben. So ist es nicht überraschend, dass über 95 % der Gebäudereinigung extern vergeben sind. Die Pflege von Grünanlagen und Landschaften liegt bei knapp 85 %. Empfangs- und Pförtnerdienste kommen auf einen externen Anteil von über 65 %, Sicherheit auf 63 % sowie Catering auf 50 %. Es sind also eindeutig die so genannten infrastrukturellen Leistungen, die überwiegend an Externe vergeben werden.

### Sekundärprozesse werden überprüft

Überwiegend intern erbracht werden Asset Management (75 %), Property Management (72 %) und Energiemanagement (66 %). Gerade im letztgenannten Leistungsbereich wollen die Nutzer mehr auf das Know-how der Dienstleister setzen. Die Grenzen zwischen diesen Leistungen werden zukünftig verschwimmen – denn es sind die Sekundärprozesse, die an Bedeutung gewinnen. Und dabei zeigt sich, dass innerhalb der Auftraggeber aktuell eine Überprüfung stattfindet, was unter Sekundärprozesse subsummiert wird und was gemeinsam mit externen FM-Unternehmen geleistet werden kann – bis hin zum Outsourcing.

Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender Gesellschafter Lünendonk GmbH, 87600 Kaufbeuren

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter [www.fm-whoiswho.de](http://www.fm-whoiswho.de)