

# Gemeinsam an einem Strang

EINKAUF UND FACILITY MANAGEMENT arbeiten heute in vielen Fällen autark. Die Zusammenarbeit beschränkt sich meist auf die Vergabe von Leistungen. Der neue BME-Leitfaden „Einkauf von Facility-Management-Leistungen“ skizziert ein Kooperationsmodell, in dem beide Seiten die Qualität der Lieferantenbeziehungen steuern.

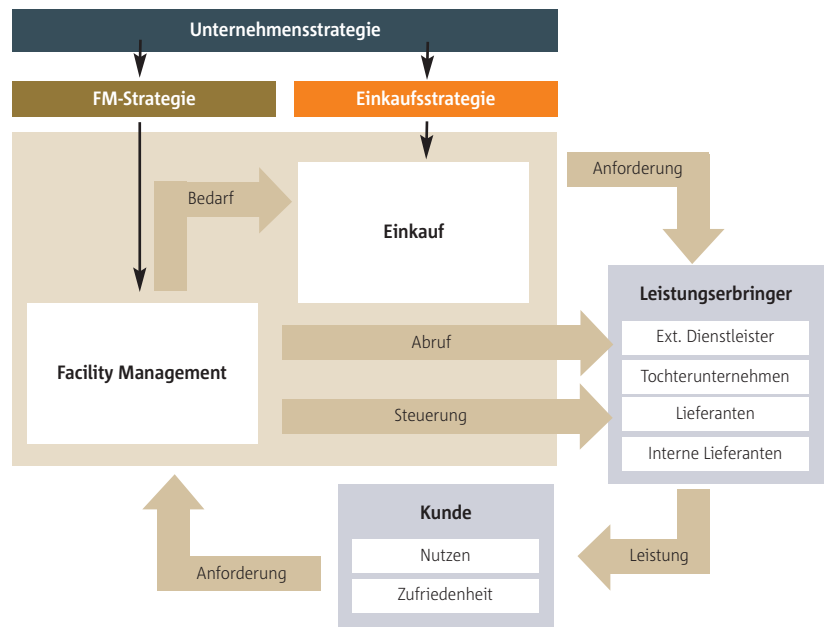
**E**ine effektive Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Facility Management (FM) sollte für den gesamten Beschaffungsprozess von externen FM-Leistungen etabliert werden. Dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz wichtig, um das gesamte Optimierungspotenzial zu heben, wie der FM-Experte und Mitautor des Leitfadens, Frank Rothmann von der HDP Management Consulting GmbH, unterstreicht. Folgende Ziele stehen im Vordergrund:

- Generierung von nachhaltigen Kostenreduzierungen (Total Cost of Ownership) gegenüber kurzfristigen Einsparungseffekten
- stetige Verbesserung der Leistungsbeziehungsweise Ergebnisse durch die permanente Orientierung an den Anforderungen des Unternehmens und der internen Kunden über den gesamten Service-Lifecycle
- flexible, aber dennoch geregelte Leistungserbringung durch entsprechende Vertragsgestaltung zwischen Leistungsempfänger und -nehmer hinsichtlich Leistungsbestandteil, Servicezeit und -qualität
- gesteuerte Lieferantenbeziehung durch klar definierte Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und genutzte Instrumente
- effektives Bedarfsmanagement, um die richtige Leistung und Ware in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu einem angemessenen Preis, aber unter Berücksichtigung von sozialen und umweltpolitischen Aspekten bereitzustellen

tigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu einem angemessenen Preis, aber unter Berücksichtigung von sozialen und umweltpolitischen Aspekten bereitzustellen

- Minimierung von Risiken und Abhängigkeiten durch eine abgestimmte Identifizierung (durch Kontrolle und Reporting), Kommunikation, Analyse, Bewertung und Bewältigung

## Das Kooperationsmodell



Quelle: BME, F. Rothmann

- kontinuierliche Optimierung, um Synergiepotenzial zu entdecken, Arbeitsabläufe, Prozesse und den Ressourceneinsatz zu optimieren und Kundenzufriedenheit zu erhöhen
- Win-Win-Partnerschaft durch die Auflösung von Interessenskonflikten, transparente Zielsetzungen der Partner, geregelte Aufgaben und Verantwortlichkeiten und sachlichen Umgang zur Erzeugung von dauerhaften Lösungen

**Kooperationsmodell.** Zur Erreichung dieser Ziele empfiehlt sich die Entwicklung eines Kooperationsmodells zwischen dem Einkauf und dem FM (Abb. Seite 22). „Es beschreibt Prozesse und Informationsflüsse der Querschnittsfunktionen untereinander“, erklärt Frank Rothmann. „So wird zum Beispiel der Dienstleistungserbringungskreislauf und somit die Einbindung von Kunden und Leistungserbringern im Rahmen der Kooperation optimiert.“ Dieser Kreislauf beginnt mit den Kundenanforderungen. Das Servicemanagement des FM „übersetzt“ diese An-

forderungen in realisierbare und wertvolle Leistungen und definiert die erwartete Qualität. Wo im Vorfeld bereits einzelne externe Dienstleister beauftragt sind, werden die geeigneten Leistungs-schnitte festgelegt. Des Weiteren werden die Mechanismen zur Überwachung und

gungstiefe und das Betreibermodell (zum Beispiel Einzelvergabe, gebündelte Vergabe). Der Einkauf übernimmt dann die Auftragsvergabe. Hier sind unter anderem die Zuständigkeiten zwischen den beteiligten internen Abteilungen eindeutig zu definieren und zu kommunizieren. Das

## Das Kooperationsmodell zwischen Facility Management und Einkauf definiert eindeutige Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

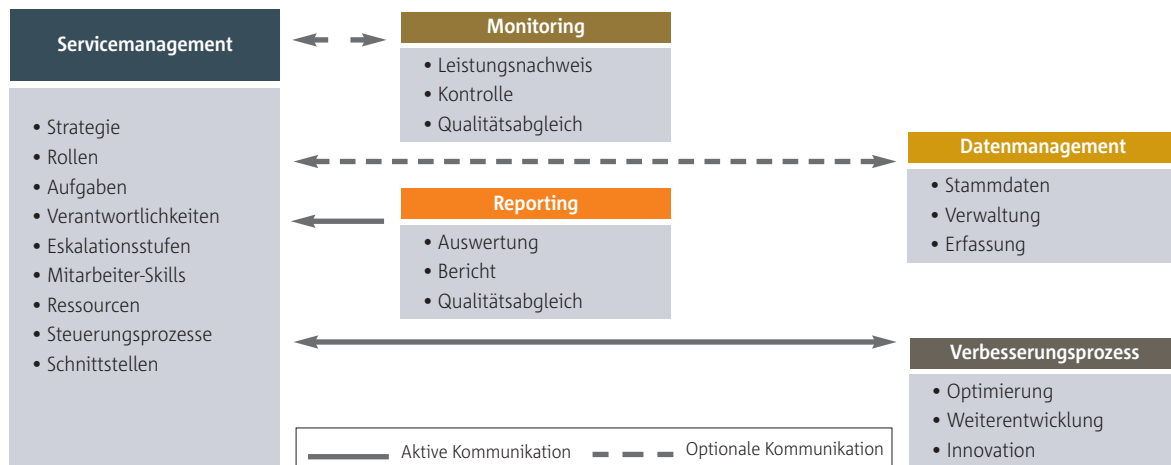
Vergütung bestimmt. Um eine für alle Beteiligten herausfordernde Leistungserbringung anzustreben, bietet sich zum Beispiel eine Bonus-Malus-Regelung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer an.

Im Anschluss ermittelt das FM gemeinsam mit dem Einkauf die Ferti-

bedeutet im Einzelnen, dass vor der eigentlichen Beauftragung der Einkauf gemeinsam mit dem FM den Markt sondiert, eine „Longlist“ der Anbieter festlegt und die Vergabe der Leistungen einleitet.

**Die Methodik ist entscheidend.** Zunächst werden die Ausschreibungsunterlagen

# Abgestimmtes Servicemanagement



Quelle: BME, F. Rothmann

unter Berücksichtigung von leistungsbezogenen und kaufmännischen Gesichtspunkten erstellt. Die Bewertungsmatrix muss alle Kriterien für ein nachhaltiges Dienstleistungmanagement beinhalten. Situationsbedingt kann es sinnvoll sein, einen Vertragsentwurf mit den Ausschreibungsunterlagen an die Anbieter zu versenden. Erkenntnisse aus einer Präsentation der Bieter ergänzen die Bewertungsmatrix. In der „Shortlist“ werden anschließend die möglichen Vertragspartner ermittelt.

Der Einkauf setzt dann die relevanten Verträge auf und vereinbart die Konditionen mit den Leistungserbringern. Das betrifft beauftragte und sich wiederholende sowie eventuell kurzfristig abzurufende Leistungen, die in der Vertragslaufzeit anfallen können. Der Abruf von standardisierten Leistungen und die Steuerung der Lieferanten erfolgt durch das FM in Form des Servicemanagements.

**Servicemanagement.** Das Kooperationsmodell zwischen FM und Einkauf sollte eine eindeutige Definition, Beschreibung und Regelung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten umfassen. Somit wird sichergestellt, dass die beschriebenen Prozesse und Informationsflüsse auch eingehalten werden. Bei einem abgestimmten Servicemanagement stehen folgende Kriterien im Vordergrund (Abb. oben):

- Ausrichtung an der Unternehmens-, FM- und Einkaufsstrategie
- Beschreibung und Zuweisung der Rollen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen, um die relevanten Tätigkeiten und Befugnisse zu regeln, die zu einer nutzerorientierten Erfüllung der Anforderungen beitragen
- Definition und Entwicklung der benötigten Mitarbeiter-Skills sowie die Planung und Bereitstellung der benötigten Ressourcen, um ein flexibles Servicemanagement sicherzustellen
- Definition und Management der Steuerungsprozesse, um eine Leistungserbringung mit den geforderten Qualitäten sicherzustellen
- Definitionen, Implementierung und Aufrechterhaltung der Schnittstellen zur optimierten und IT-technisch unterstützten Verarbeitung der relevanten Informationen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Um das gemeinsame Servicemanagement erfolgreich umzusetzen, müssen Instrumente zur Unterstützung der Aufgaben etabliert werden:

- **Monitoring**, um eine Aktivität oder einen Prozess zu überwachen, Qualitätsverlust frühzeitig zu erkennen und Optimierungspotenzial zu identifizieren

- **Datenmanagement**, um methodisch, organisatorisch und technisch ausschließlich die relevanten Daten bereitzustellen und auszuwerten

- **Reporting**, um die strategische und operative Leistungs- und Dienstleistungssteuerung optimal zu unterstützen und die Zusammenarbeit mit dem/den Dienstleister(n) inhaltlich und kaufmännisch transparent zu machen (Leistungen abrechnen, Rechnungen begleichen, Leistungserbringung messen und bewerten, Kundenzufriedenheit ermitteln)

- **Unterstützung des Verbesserungsprozesses**, um durch eine gezielte Analyse der Leistungserbringung und Prozesse, Beschreibung des Ist- und Soll-Zustandes, Ableitung von Maßnahmen und der Ergebniskontrolle eine dauerhafte Optimierung sicherzustellen. Hinsichtlich der Innovation wird auch der externe Dienstleister eingebunden und zum Beispiel durch den Vertrag zur Ausarbeitung und Einbringung von Verbesserungen gezielt motiviert.

## BME SERVICE

BME-Praxisleitfaden „Einkauf von Facility-Management-Leistungen“  
 Schutzgebühr 35 Euro zzgl. MwSt.  
 Bestellungen: sebastian.schroeder@bme.de