

**Bestellerkompetenz
im Facility Management**

Strategie, Organisation, Prozesse

Dr. Stephan Bergamin

SVIT Verlag, Zürich

Juni 2015

ISBN 978-3-9523544-4-5

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

IMPRESSUM

Stephan Bergamin: Bestellerkompetenz im Facility Management
– Strategie, Organisation, Prozesse. Reihe «Immobilienwirtschaft
kompakt», Nummer 02.01, 1. Auflage, Zürich, 2015.

Herausgeber

SVIT FM Schweiz

Dr. Andreas Meister, Präsident SVIT FM Schweiz

François Chapuis, Dipl. Bauing. FH SIA, Vorstandsmitglied SVIT
FM Schweiz

Projektleitung

Swiss Real Estate Institute, eine Stiftung der Hochschule
für Wirtschaft, HWZ und des SVIT

Prof. Dr. Peter Ilg, Institutsleiter

Dr. Stephan Bergamin, Autor

Konzept sowie methodisch-didaktische und redaktionelle Betreuung

Thomas Hirt, lic. iur., Compendio Bildungsmedien AG

Grafik und Korrektorat

Mediengestaltung bzw. Sprachkorrektorat, Compendio
Bildungsmedien AG

Umschlag

Weisswert Visual Creation & Design, Claire Morin und Matthias
Indermaur, Basel

Verlag

SVIT Verlag AG, Zürich

Druck

Bruhin AG, Freienbach

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

VORWORT

Die Beschaffung von Leistungen und Ressourcen ist ein zentraler und unerlässlicher Erfolgsfaktor beim Bereitstellen und Betreiben von Immobilien über den gesamten Lebenszyklus. Mit zunehmendem Fokus auf das Kerngeschäft und der damit verbundenen Auslagerung von Dienstleistungen an Dritte sind die Beschaffungsvolumina im Facility Management und in der Immobilienwirtschaft markant angewachsen. Mit steigender Tendenz werden alleine in der Schweiz jährlich Drittleistungen für etliche Milliarden Franken zugekauft oder neudeutsch «outgesourct». Qualität, Bedürfnisgerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit, aber auch Umweltverträglichkeit all dieser Leistungen stehen eins zu eins in Abhängigkeit von deren Beschaffung.

Es versteht sich darum von selbst, dass im Zeitalter von Outsourcing die Beschaffungs- oder Bestellerkompetenz zentrale und unabdingbare Kernkompetenz eines erfolgreichen Immobilienmanagements geworden ist. Diesem Umstand wird bei der immobilienwirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung noch kaum Rechnung getragen.

Dieses kritische Manko will SVIT FM Schweiz mit dem Leitfaden «Bestellerkompetenz» beheben. Als Organisation, die sich sehr direkt an der Schnittstelle zwischen Leistungsempfänger und Leistungserbringer bewegt, sehen wir von SVIT FM Schweiz es als unsere Aufgabe, hier einen wichtigen Beitrag zu leisten.

Konzipiert als Lehrmittel soll unser Leitfaden «Bestellerkompetenz» in möglichst viele Kurse und Lehrgänge Einzug halten, wo privat wie auch öffentlich-rechtliche Beschaffung von Immobilien- und Facility-Management-Leistungen von Bedeutung sind.

Ich bin überzeugt, dass wir damit einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung bei der Leistungsbeschaffung im Immobilienmanagement leisten, und bin gespannt auf die Feedbacks des Marktes.

Ich wünsche den Lesern und Anwendern unseres Leitfadens viele erfolgreiche und professionelle Beschaffungsprojekte.

Dr. Andreas Meister
SVIT FM Schweiz

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

ZUM AUTOR



Dr. Stephan Bergamin

Der Autor ist CFO Gearbulk Group, Buchautor und Dozent. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung als CFO und operativ Verantwortlicher, insbesondere im internationalen Projektgeschäft, Real Estate und Facility Management (unter anderem Steiner Gruppe, Cofely AG). Ausbildung: Betriebswirtschafter (Dr. oec. HSG), AMP Harvard Business School.

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----------|
| Impressum | 3 |
| Vorwort | 5 |
| Zum Autor | 7 |
| 1. Einführung und Übersicht | 13 |
| 2. Grundlagen | 19 |
| 2.1. Der Nutzen guter Facility-Management-Dienstleistungen..... | 19 |
| 2.2. Die Aufgabenbereiche und wichtigsten Kostenblöcke im Facility Management..... | 24 |
| 2.3. Rolle der Beschaffung im Facility Management | 32 |
| 2.3.1. Definition Beschaffung und deren Bedeutung im Facility Management | 32 |
| 2.3.2. Zusammenspiel von zentralem Einkauf und Fachbereich Facility Management | 33 |
| 2.4. Kooperationsmodell zwischen zentralem Einkauf und Fachabteilung Facility Management..... | 35 |
| 2.5. Stellenbeschriebe der einzelnen Akteure | 38 |
| 3. Facility Management im Lebenszyklus der Immobilien | 41 |
| 3.1. Einbezug des Facility Management bereits bei der Erstellung von Immobilien..... | 41 |
| 3.1.1. Potenziale dieses Vorgehens..... | 41 |
| 3.1.2. Standards..... | 44 |
| 3.2. Bestellerkompetenz beim Betrieb von Immobilien | 50 |
| 4. Beschaffungsstrategie | 53 |
| 4.1. Ziele der Beschaffungsstrategie und Vorgehensplan..... | 53 |
| 4.2. Facility-Services-Warengruppen festlegen und Portfolio-Cockpit erstellen | 56 |
| 4.2.1. Bildung von FS-Warengruppen..... | 56 |
| 4.2.2. Klassifizierung der FS-Warengruppen | 61 |

| | |
|---|------------|
| 4.3. Beschaffungsmarkt analysieren und Strategie festlegen | 63 |
| 4.3.1. Analyse des Beschaffungsmarktes | 64 |
| 4.3.2. Strategisches Verhalten festlegen | 64 |
| 4.4. Aktionspläne erstellen und Handlungsempfehlungen formulieren | 66 |
| 4.5. Wahl des Beschaffungskonzeptes | 70 |
| 4.5.1. In-/Outsourcing | 70 |
| 4.5.2. Single Sourcing | 82 |
| 4.5.3. Rahmenvereinbarungen | 86 |
| 5. Operativer Beschaffungsprozess | 87 |
| 5.1. Der Beschaffungsprozess im Überblick | 87 |
| 5.2. Bestimmung des Leistungsumfangs | 91 |
| 5.2.1. Anforderungen ermitteln | 92 |
| 5.2.2. Anforderungen dokumentieren | 104 |
| 5.3. Zeit-/Kapazitätsplanung | 110 |
| 5.4. Funktionale Ausschreibung | 115 |
| 5.5. Bieterkreis/Lieferanten definieren | 127 |
| 5.6. Angebote auswerten und Vergabeentscheid | 132 |
| 5.7. Übergabe an Implementierung | 137 |
| 5.7.1. Implementationsschritte | 137 |
| 5.7.2. Ressourcen- und Leistungsanalyse | 138 |
| 5.7.3. Governance-Richtlinien für die Beschaffung | 139 |
| Literaturverzeichnis | 142 |

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

1. EINFÜHRUNG UND ÜBERSICHT

Die Mitglieder der SVIT-FM-Schweiz-Kammer möchten ihre Kompetenz im Bereich Einkauf von Liegenschaftenunterhaltsleistungen verbessern, um ihre Kunden künftig noch besser beraten und unterstützen zu können. Mehr als 10 Mitgliedsfirmen haben sich deshalb entschieden, ein Projekt zu unterstützen, das ihnen hilft, ihre Kompetenzen in diesem Bereich auf- und auszubauen. Das Mandat dazu erhielt das Swiss Real Estate Institute, eine Stiftung der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und des SVIT.

Die nun vorliegende Publikation ist das Resultat einer intensiven Zusammenarbeit des Auftraggebers (SVIT), der Projektleitung (Swiss Real Estate Institute, Prof. Dr. Peter Ilg), des Soundingboards und verschiedener Arbeitsgruppen, die sich aus Praktikern zusammensetzten. Das Lehrmittel richtet sich an das obere und mittlere Management im Immobilienbereich, d.h. an Verantwortliche, die für die strategische und die operative Beschaffung und auch für die Umsetzung verantwortlich sind.

Aus den verschiedenen Arbeitsgruppen kam deutlich zum Ausdruck, welches die vordringlichen Herausforderungen sind. Zu den wichtigsten gehören:

- Die Datenqualität ist oft ungenügend, sodass ein professionelles Ausschreibungsverfahren schwierig ist und oft einen erheblichen Zusatzaufwand erfordert.
- Der Beschaffungsprozess ist charakterisiert durch eine ausgeprägte Kostenorientierung, womit der Nutzenfokus und die Qualität in den Hintergrund rücken.

Die vorliegende Publikation soll fundierte Schulungsunterlagen bieten, welche neben dem konzeptionellen Rahmen und dem aktuellen Stand der Forschung auch Instrumente für den Alltagsgebrauch enthalten, wie Best-Practice-Beispiele, Checklisten und Musterverträge.

Diese Publikation ist dank der Mitarbeit vieler Praktiker und Experten entstanden und mit Unterstützung von Thomas Hirt, Compendio Bildungsmedien AG, in eine didaktisch einwandfreie Form gebracht worden. Ihnen möchten wir aufrichtig für ihre Zeit und ihre Bemühungen danken.

Als Vertreter des Auftraggebers, der SVIT-FM-Schweiz-Kammer, wirkten namentlich mit der Präsident des Vorstands von SVIT FM Schweiz, Dr. Andreas Meister (Geschäftsführender Partner Move Consultants AG), sowie die Mitglieder des Vorstands von SVIT FM Schweiz, François Chapuis (Kantonsbaumeister, Leiter Immobilien Aargau, Kanton Aargau), Peter Gallmann (Inhaber Immexpert), Severin Gallo (Geschäftsführer gammaRenax AG), Christian Hofmann (Alpiq), Dr. Giuseppe Santagada (Direktor Geschäftsentwicklung & Verkauf, ISS Schweiz).

Folgende Personen standen für Interviews zur Verfügung und waren bereit, Praxisbeispiele, Checklisten und Standardunterlagen für die Publikation zur Verfügung zu stellen: René Altmann (Chef Betreiber Immobilien V, VBS), Roger Baumer (CEO, Hälg AG), Adrian Banz (Leiter Abteilung Betrieb, Hochbauamt des Kantons Zug), Matthias Berg (Leiter Sektion Beschaffungskategorien u. Service, Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME), Frankfurt), Stefan Dürig (Geschäftsleiter, Post Immobilien Management und Services AG), Thomas Herzog (Leiter Beschaffung, ETH, Zürich), Mark Honauer (ehemaliger Leiter Immobilien, SUVA), Josef Käppeli (Leiter Technisches Facility Management, SUVA), Thomas Knoepfle (Head Real Estate Management Division Cassadian, EADS Defence & Security), Eric Labhard (Architekt und Mediator, ZHAW, Dozent Bestellerkompetenz), Urs Stoll (Leiter Facility Management, Allreal).

Die Publikation erfolgte in Kooperation mit den folgenden Mitgliedsfirmen von SVIT FM Schweiz:

- Bilfinger HSG Facility Management AG
- CSS Versicherung
- Kanton Aargau - Departement Finanzen und Ressourcen
- gammaRenax AG
- Hälg Facility Management AG
- ISS Schweiz AG
- Livit FM Services AG
- Move Consultants AG
- RGM Facility Management Schweiz AG
- Swiss Servicepool AG
- Vebego Services AG
- Wincasa AG

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

Inhalt und Aufbau des Buches

Zunächst erläutern wir die Bedeutung des Facility Management im Rahmen der Unternehmensführung und insbesondere die Beschaffungsthematik. Dann gehen wir auf die spezifische Rolle des Facility Management in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie ein. Wir zeigen, wie sich basierend auf diesen Grundlagen der Strategieprozess gestaltet. Die formulierte Beschaffungsstrategie gibt die Leitplanken vor für den darauffolgenden operativen Beschaffungsprozess.

| | |
|--|--|
| Grundlagen | <ul style="list-style-type: none"> – Bedeutung von Facility Management und der damit verbundenen Kosten – Rolle der Beschaffung im Facility Management |
| Facility Management im Lebenszyklus | <ul style="list-style-type: none"> – Bedeutung des baubegleitenden Facility Managements – Bestellerkompetenz beim Betrieb von Immobilien |
| Beschaffungsstrategie | <ul style="list-style-type: none"> – Ziele der Beschaffungsstrategie – Bestimmung der Facility-Services-Waren- und -Dienstleistungsgruppen – Die verschiedenen Beschaffungskonzepte |
| Operativer Beschaffungsprozess | <ul style="list-style-type: none"> – Die 3 Schritte: Vorbereitung (Bestimmung der Anforderungen, funktionale Ausschreibung, Bieterkreis), Entscheid sowie Umsetzung |

Das **Kapitel Grundlagen** gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

- Welche Bedeutung hat das Facility Management für die Unternehmensführung?
- Welchen Einfluss hat ein professionelles Beschaffungsmanagement auf die Betriebsprozesse, die Qualität und die Kosten?
- Wie arbeiten der zentrale Einkauf und die Fachbereiche optimal zusammen?

Das **Kapitel Facility Management im Lebenszyklus** gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

- Welches sind die Schwerpunktaktivitäten des Facility Management im Rahmen der Erstellungsphase einer Immobilie?
- Welche Rolle hat das Facility Management im Rahmen der Betriebsphase?

Das **Kapitel Beschaffungsstrategie** gibt Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie wird eine Beschaffungsstrategie entworfen?
- Welches sind die wichtigsten Einflussfaktoren bei der Bestimmung einer Beschaffungsstrategie?
- Welches sind gängige Beschaffungskonzepte?

Das **Kapitel operativer Beschaffungsprozess** gibt schliesslich Antworten auf die folgenden Fragen:

- Wie sehen die drei Vorgehensschritte zur Durchführung eines Beschaffungsauftrags aus?
- Welches sind die Charakteristika einer funktionalen Ausschreibung und welche formalen Aspekte sind zu beachten?

Haben Sie Fragen oder Anregungen zu diesem Lehrmittel? Über unsere E-Mail-Adresse info@swissrei.ch können Sie uns diese gerne mitteilen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und viel Spass!

Prof. Dr. Peter Ilg, Leiter Swiss Real Estate Institute
Dr. Stephan Bergamin, Autor

Verlagsvorlage – Copyright SVIT FM

2. GRUNDLAGEN

Der **reibungslose Betrieb** von Büroräumlichkeiten und Fabrikationshallen ist die Voraussetzung für eine **effiziente Bewirtschaftung**. Das Facility Management sorgt dafür, dass diese Bedingungen erfüllt werden. Die Liegenschaftskosten, nebst Salärkosten und IT-Kosten, stellen einen wichtigen Kostenblock in vielen Unternehmen dar. Nachfolgend möchten wir aufzeigen, dass Bestellerkompetenz im Facility Management ein wichtiger Hebel zur Steuerung der geforderten Leistungen sowie monetärer Zielerreichung ist.

2.1. Der Nutzen guter Facility-Management-Dienstleistungen

Wird im Zusammenhang mit Immobilieninvestitionen über Kosten diskutiert, stehen regelmässig die **Baukosten** der Bauwerkerrstellung im Fokus. Dabei wird aber ausser Acht gelassen, dass einmalige Kosten im Rahmen der Baurealisierung nur 20–30% ausmachen, die **Nutzungskosten** hingegen 70–80% der Gesamtkosten im Lebenszyklus einer Immobilie darstellen¹. Die Nutzungskosten variieren wiederum sehr stark, abhängig von der Immobilienart. So fallen bei Spitälern oder Hallenbädern im Vergleich zu Büro- oder Verwaltungsgebäuden sehr hohe Nutzungskosten an.

Der **Lebenszyklus** einer Immobilie beginnt mit der Erstellung des Neubaus und endet mit dem Abriss oder einer Kernsanierung. In der Erstellungsphase fallen Kosten im Zusammenhang mit dem Grundstückserwerb und der Erstellung des Gebäudes an. In der nachfolgenden Nutzungsphase schlagen Kosten für die Verwaltung, den Betrieb und die Instandhaltung des Gebäudes zu Buche. Ein weiteres Indiz für die Kostenverteilung zwischen der Bau- und der Nutzungsphase ist die jeweilige zeitliche Dauer; während die Projekt- und Bauphase i.d.R. nur wenige Jahre dauert, beträgt

¹ Schulte, 2005, S. 223.

die Nutzungsdauer einer Immobilie 30–70 Jahre, abhängig von der jeweiligen Immobilienart².

Die **Vorzüge** der hier angesprochenen Gesamtsicht einer Immobilieninvestition sind einleuchtend. Dennoch setzt sich diese Denkweise nur schwer durch. Ein wichtiger Grund für diese Haltung ist das historische Rollenverständnis; der Baurealisierung und den damit involvierten Vertretern wird eine grosse Bedeutung zugemessen, während den in der Betriebsphase anfallenden Themen eine untergeordnete Rolle zugewiesen wird. Ebenfalls führt die Spezialisierung auf die zeitlichen Phasen des Immobilien-Lebenszyklus zu Schnittstellen und unterschiedlichen Kompetenzbereichen, die eine Optimierung der **Gesamtrentabilität** erschweren oder sogar unmöglich machen. Tiefe Anfangsinvestitionen in der Bauphase oder strukturelle Fehler, welche den -Betrieb nicht unterstützen, haben später höhere Nutzungskosten oder Nachinvestitionen zur Folge und machen somit den anfänglich erhofften Vorteil zunichte. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, im Rahmen der Projektentwicklung und bei der anschliessenden Bewirtschaftung eine nachhaltige Sicht einzunehmen («life cycle costing»³).

² Schulte, 2005, S. 214ff.: Detaillierte Darstellung der durchschnittlichen Lebensdauer für die verschiedenen Immobilientypen.

³ Schulte, 2005, S. 227.