

AUSSCHREIBUNG UND IMPLEMENTIERUNG VON FM-LEISTUNGEN

Zentrale Erfolgsfaktoren für einen reibungslosen Betriebsstart

»Ob Kosten- und Effizienzdruck, die Konsolidierung von Dienstleistungsverträgen oder das Auslaufen von Rahmenverträgen – die Gründe für die Ausschreibung von Facility Management Leistungen sind vielfältig. Doch wie lässt sich der Betriebsstart einer Dienstleistung planen und durchführen? Was sind zentrale Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen und was die Herausforderungen oder gar mögliche Fallstricke im Ausschreibungs- und Implementierungsprozess?

Autorinnen: Susanne Fritz und Kim Andermatt

Bei der Ausschreibung und Implementierung von Facility Management Leistungen gibt es einiges zu beachten, damit der bestmögliche Dienstleister gefunden und ein reibungsloser Betriebsstart gewährleistet werden kann. Die Einführung der notwendi-

gen Strukturen und Prozesse, die Berücksichtigung und Abgrenzung relevanter Schnittstellen sowie die Schulung aller Beteiligten bedürfen eines gut geführten Projektmanagements mit Change-Management-Begleitung – und bilden damit die Grundlage für den Projekterfolg.

DER AUSSCHREIBUNGSPROZESS

Da eine Ausschreibung einem klaren Ablauf folgt, ist ein strukturierter Terminplan mit den entsprechenden Meilensteinen essenziell. Auf diese Weise können alle aufzubereitenden Unterlagen pünktlich geliefert und vordefinierte Termine eingehalten werden. Die Treiber im Projektmanagement sind der geplante operative Start sowie die Implementierungszeit vor Vertragsbeginn. Die elementaren Eckpfeiler des Ausschreibungsprozesses bilden die Erarbeitung des Vertragswerks sowie des standardisierten und umfassenden Leistungsbeschreibs, dem so genannten Service Level Agreement. Darin sind alle zu erbringenden Leistungen innerhalb des definierten Leistungsumfangs beschrieben. Im Idealfall deckt ein Leistungsbeschrieb nicht nur den heutigen Bedarf einer Unternehmung ab, sondern ermöglicht auch langfristig eine bedarfsgerechte, qualitativ anspruchsvolle und im Idealfall kosteneffiziente Gestaltung und Durchführung der vereinbarten Dienstleistungen.

Der zeitliche Aufwand und die Bindung von internen und externen Ressourcen für die Aufbereitung eines Ausschreibungsdossiers mit umfangreichen Mengengerüsten wird oft unterschätzt. Die Erarbeitung

Für die Bewirtschaftung der über 420 Liegenschaften der SBB Immobilien AG wurden vergangenes Jahr mittels Ausschreibung passende FM-Partner gesucht.



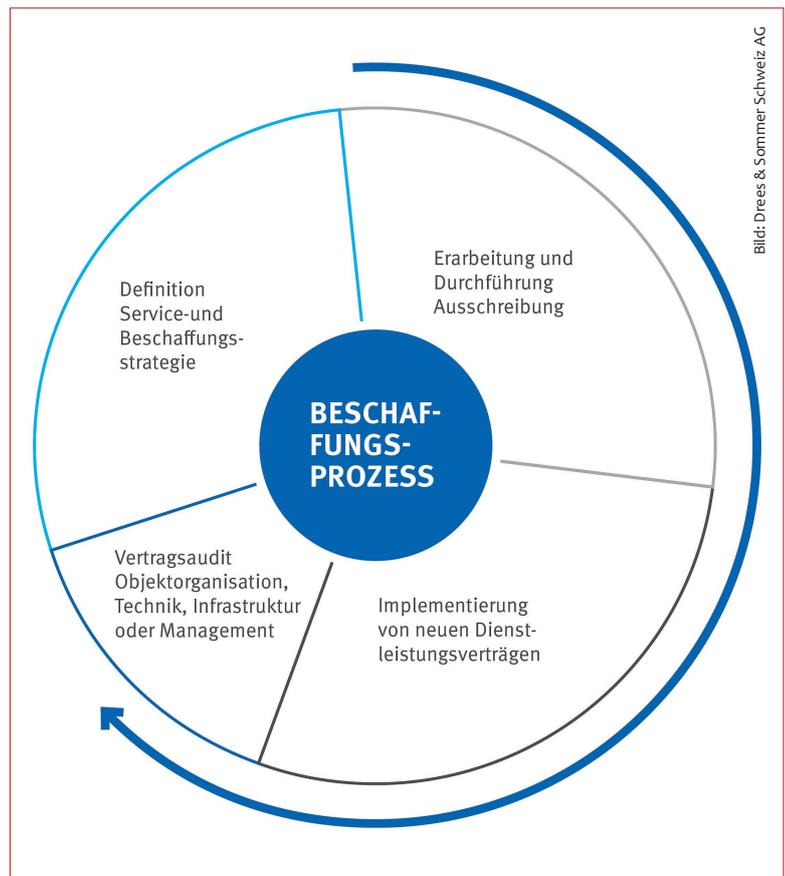
Bruce yuanyue Bi + gettyimages.com

umfassender Unterlagen mit Mengengerüsten erleichtert jedoch sowohl die Angebotseingabe durch die Anbieter als auch den Angebotsvergleich und somit die Wahl des optimalen Dienstleisters. Zu Beginn des Ausschreibungsprozesses steht die Wahl des Vergabeverfahrens. Abhängig davon, ob es sich um ein offenes oder selektives Verfahren oder ein Einladungsverfahren handelt, werden die Eignungs- und Zuschlagskriterien im Submissionstext des Ausschreibungsdossiers definiert. Darüber hinaus umfasst das Dossier die wesentlichen Ausschreibungsunterlagen wie Vertrag, Leistungsbeschreibung, Reportingkatalog, Angebotsformular sowie Preisblätter inklusive Mengengerüsten. Für die Erstellung des Ausschreibungsdossiers empfiehlt sich, eng mit der Rechts- und Beschaffungsabteilung zusammen zu arbeiten. So ist sichergestellt, dass alle rechtlichen und beschaffungsrechtlichen Rahmenbedingungen im Ausschreibungsprozess sowie die Verfahrensschritte ordnungsgemäss eingehalten werden. Darüber hinaus lassen sich aktuelle Themen wie etwa ein befristetes Aussetzen des Leistungsbezugs aufgrund einer Pandemie wie Covid-19, Digitalisierungs- und Innovations-themen oder das Business Continuity Management vertraglich definieren. Damit alle relevanten Bedürfnisse des Kerngeschäfts berücksichtigt werden, wird bei der Unterlagenerstellung empfohlen, Vertreter und Vertreterinnen aus dem operativen Betrieb und die zukünftigen Vertrags- und Providermanager zu involvieren.

Nach interner Prüfung und Freigabe wird das Ausschreibungsdossier publiziert beziehungsweise an die vorselektierten Dienstleister versendet. Die Anbieter erhalten in der Regel die Möglichkeit, die im Leistungsumfang enthaltenen Objekte zu begehnen und Unklarheiten vor der Angebotseingabe im Rahmen eines Frage- und Antwortverfahrens zu klären. Nach fundierter Auswertung anhand einer (im öffentlich-rechtlichen Verfahren bereits im Vorfeld festgelegten) Punkteskala und einem Vergleich der Angebote folgt die Dienstleisterwahl, meist unter Einbezug der internen Beschaffungs- und Rechtsabteilung. Handelt es sich um kein öffentlich-rechtliches Verfahren, werden zusätzlich Vertragsverhandlungen über alle Bestandteile der Offerte mit einer engeren Auswahl an Dienstleistern durchgeführt.

DER IMPLEMENTIERUNGSPROZESS

Nachdem die Wahl des Dienstleisters getroffen und der Vertrag unterzeichnet ist, startet die Implementierungsphase. Eine gut strukturierte Implementierung dauert zwei bis sechs Monate. So haben Auftraggeber und Dienstleister genügend Zeit, wichtige Strukturen aufzubauen, relevante Abläufe zu detaillieren, beidseitige Erwartungen und interne Standards zu klären sowie ein partnerschaftliches Vertrauensverhältnis zu schaffen. Eine verständlich



aufgebaute Projektorganisation mit klarer Governance-Struktur und finaler Schnittstellendefinition ist dabei entscheidend. Aufgrund der Vielzahl an zu erledigenden Aufgaben und um die Projektleitung zu entlasten, werden thematische Arbeitspakete geschnürt und den Projektbeteiligten zugewiesen. Ein Beispiel hierfür wäre die Planung und Durchführung von Objektbegehungen durch die internen Objektverantwortlichen.

Nicht zu unterschätzen sind auch diejenigen Themen, welche auf operativer Ebene anfallen. Dazu gehören beispielsweise die frühzeitige Koordination des Zutrittsmanagements oder das Aufgleisen von IT-spezifischen Themen: Nicht selten stehen Auftraggeber und Dienstleister hierbei vor der Herausforderung, ihre Tools miteinander zu koppeln und so den Grundstein für einen praktikablen und vor allem effizienten Datenaustausch zu legen. Sobald der Weg hin zu gemeinsam genutzten Datenbanken und Systemen geebnet und die IT-Schnittstellen sauber definiert sind, steht dem Flächen- und Kostenmanagement sowie der Rechnungsstellung nichts mehr im Wege. Zu diesem Zeitpunkt werden auch die Weichen für das Qualitätsmanagement gestellt, indem die Feindefinition der Key Performance Indicators (KPI) vorgenommen und das Reporting mit den gewünschten Berichtsvorlagen etabliert und getestet werden.

Der Standardablauf eines Beschaffungsprozesses zeigt, dass eine Implementierung vor oder nach Abschluss zusätzlich durch ein Audit ergänzt werden kann.

Nebst dem Erfassen von messbaren Kennzahlen, sogenannten harten Faktoren, sind weiche Faktoren, also nicht quantitativ erfassbare Einflussgrössen, wie die Motivation oder Stimmungen der involvierten Stakeholder nachhaltig zu fördern. Hierbei zählt es sich aus, in ein umfassendes Change-Management zu investieren. Es ermöglicht, Strategien zur Steigerung der Zufriedenheit sicherzustellen, sodass Veränderungen, die häufig im Rahmen einer Implementierung anfallen, von Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern akzeptiert und optimal genutzt werden. Vertragsschulungen tragen ebenfalls dazu bei, die Verantwortlichen mit den wesentlichen Veränderungen des neuen Vertragsverhältnisses und den damit zusammenhängenden Zuständigkeiten und Prozessen vertraut zu machen. Schliesslich dienen diese Ausbildungseinheiten dazu, die notwendigen Werkzeuge für ein erfolgreiches Vertrags- und Providermanagement zu übergeben.

Auch wenn die Gründe für den Einkauf von Facility Management Leistungen unterschiedlich sein können, so haben alle einen reibungslosen Betriebsstart zum Ziel. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sowohl eine ausgereifte Ausschreibung als auch eine gut geplante Implementierung einen direkten Einfluss auf die Mandatssteuerung haben. Erfahrungsgemäss zeigt sich: umso klarer die Bedürfnisse bereits zu Beginn formuliert und Strukturen vorgegeben werden können, desto einfacher ist die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister während der Vertragslaufzeit.

ERFOLGREICHE UMSETZUNG IN DER PRAXIS – DIE SBB IMMOBILIEN AG

Die SBB Immobilien AG gehört zu den grössten Immobilieneigentümern der Schweiz. Das Gebäudeportfolio besteht aus Bürogebäuden, Anlageobjekten und Bahnhöfen mit Büroflächen, Reisezentren und Werkstätten. Für die Bewirtschaftung der über 420 Liegenschaften wurden vergangenes Jahr mittels Ausschreibung passende Facility Management Partner gesucht, welche die Unterhaltsreinigung in diesen Objekten ausführen. Drees & Sommer Schweiz wurde von SBB für das Gesamtprojekt mandatiert, um die Ausschreibung professionell durchzuführen und die Implementierungsphase mit dem neuen Dienstleister eng zu begleiten.



Kim Andermatt
Consultant, Drees & Sommer Schweiz.



Susanne Fritz
Leading Consultant, Drees & Sommer Schweiz.

Bereits während der Ausschreibungsphase wurde grosser Wert auf die Erarbeitung eines umfassenden Ausschreibungsdossiers gelegt, welches das heterogene Immobilienportfolio sowie die Nutzerbedürfnisse adäquat abdeckt. Die intensive Überarbeitung der Mengengerüste sowie des Service Level Agreements war dafür wegweisend. Damit die Bedürfnisse des Tagesgeschäfts in die Ausschreibung miteinfließen konnten, bildeten erfahrene Facility

Manager ein Gremium, welches das Projekt und die damit zusammenhängenden Unterlagen kritisch hinterfragte. Dieses *Sounding Board* mit hoher Fach- und Objektkenntnis wirkte sich ausserdem positiv auf den Change-Management-Prozess aus, da dies das Gefühl von Mitbestimmung und Zugehörigkeit förderte.

Während der Implementierung erwies sich das Schnüren einzelner Arbeitspakete mit konsequenter Nachverfolgung im Projektmanagement als besonders zielführend. Dennoch gab es einige Herausforderungen zu meistern. Eine war beispielsweise die Übergabe aller schweizweiten Liegenschaften vom alten zum neuen Dienstleister an einem fixierten Stichtag. Zur Vorbereitung und Sicherstellung eines reibungslosen Übergangs wurde vertraglich definiert, dass der neue Dienstleister seine Rekrutierung rund einen Monat vor dem operativen Start abgeschlossen haben muss. Aufgrund der zeitlich realistischen Planung konnten die Messinstrumente zur Erreichung der KPI sowie die Berichtsvorlagen mit dem Dienstleister definiert werden, was sich optimal auf die weitere Zusammenarbeit auswirkte. Da die notwendigen Strukturen und Prozesse bereits in der Implementierungsphase definiert und umgesetzt wurden, war das Fundament für die gemeinsame Zusammenarbeit schon vor Vertrags- und Betriebsstart gelegt.

Auch während der Implementierungsphase waren alle Stakeholder im Rahmen des Change-Managements bestmöglich eingebunden. Darunter fielen beispielsweise wöchentliche Jour-Fixe-Termine mit dem Sounding Board oder der Versand von Informationsschreiben, welches die Gebäudenutzer über den bevorstehenden Dienstleisterwechsel in Kenntnis setzte. Ausserdem trugen die dreisprachig durchgeführten internen Vertragsschulungen massgeblich zum Erfolg der Implementierung bei. Mithilfe der virtuellen Ausbildungseinheiten erhielten die regional organisierten Facility Manager der SBB auch trotz Covid-19 das nötige Know-how und die richtigen Werkzeuge zur Steuerung des Dienstleisters und damit der Sicherstellung der vereinbarten Qualität und Prozesse. «