



# KOSTEN SENKEN IN DER KRISE

# VORSTELLUNG

## Das i²fm – Führungsteam und Unternehmen



**Halger Knuf**  
Institutsleiter

### **Verstehen** FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

#### **FM-Professionalisierung**

- » Betreibermodell 2.0
- » Service-/Steuerungsmodelle
- » Ressourcen-/Businessmodelle

#### **Performance-Indizes:**

- » IWPIX – Workplace Performance Index
- » iBMX – Betriebsmanagement Performance Index
- » NCX – Performance Index Non-Core

#### **Projektleitung**

- » Kompetenzentwicklung
- » Organisationsentwicklung
- » Betriebsmodelle
- » Infrastrukturstrategien
- » FM-Businessmodelle

#### **Ehrenamtliche**

#### **Verbandsentwicklungen**

- » Funktionsmodelle im FM
- » Prozessmodelle im FM
- » Kompetenzmodelle im FM
- » Zertifizierungsverfahren



**Peter Brach**  
Geschäftsführer

### **Vermitteln** WEITERBILDUNG

#### **Weiterbildungsprogramme**

- » MBA FM
- » Zertifizierungsvorbereitung

#### **Trainingsprogramme**

- » Dienstleistungssteuerung
- » Facility Services Management
- » Führungskräfteentwicklung

#### **Inhouseschulungen**

- » Steuerungsprofessionalisierung
- » Methodenimplementierung
- » Werkzeugentwicklung

#### **Seminare**

- » Tagetrainings
- » Impulsgeber



**Katja Bilski-Neumann**  
Geschäftsführerin

### **Vorantreiben** PLATTFORMEN

#### **Nutzerkongress**

- » größter FM-Kongress der Branche
- » über 2000 Besucher

#### **Kommunaldialoge**

- » 1-2 mal pro Jahr
- » aktuelle Themen aus der Öffentlichen Hand

#### **Digitalisierungsplattform**

- » FM & CREM In Bits and Bytes
- » Nutzer- und Anbieterplattform
- » Orientierungshilfe

#### **Praxiscamps**

- » Themenorientierte Anwenderrunden
- » 3-4 mal pro Jahr

#### **Newsletter-Redaktion**



**Frank Werker**  
Geschäftsführer

### **Verwirklichen** INFRASTRUKTURPROJEKTE

#### **Infrastrukturanalysen**

- » 3 Perspektiven Quick-Check
- » Portfoliosortierung und -einsortierung
- » adhoc-Maßnahmenplanung
- » Gefährdungsanalysen
- » Vollkostenanalysen
- » Nutzungsanalysen

#### **Infrastrukturstrategien**

- » Nutzungsszenarien zu Qualitätserhöhung bei gleichzeitiger Kostensenkung
- » Kosten-/Nutzenvergleiche
- » Entwicklungsszenarien
- » Umsetzungsplanung

#### **Projektsteuerung und Generalplanung**

- » Verantwortung der Szenarioumsetzung
- » Risikoübernahme Gesamtplanung
- » Steuerung der Bauleitung



**Hans-Jörg Kuhn**  
Projektpartner

### **Verwirklichen** BETRIEBSPROJEKTE

#### **Entwicklung von Betriebskonzepten**

- » nach Betriebsmodell 2.0 (BM 2.0)
- » Bedarfs-/Anforderungsanalysen
- » Servicekonzepte
- » Service-Level-Vereinbarungen
- » Steuerungskonzepte, -verfahren, -werkzeuge
- » Controllingverfahren, -werkzeuge
- » Monitoring und Kennzahlensysteme

#### **Ausschreibung und Vergabe**

- » Servicepakete
- » Erstellung Ausschreibungsunterlagen nach BM 2.0
- » Entwicklung individueller Vertragsunterlagen und -anlagen
- » Implementierung und Interimsmanagement
- » Implementierungs- und Leistungsaudits

#### **Vertragsertüchtigung**

- » Performancesteigerung ohne neue Ausschreibung
- » Vertragsanpassung und Leistungsertüchtigung an der Schnittstelle
- » Trainings und Verfahrensimplementierung
- » Leistungscontrolling

4 Geschäftsfelder

über 2000 Netzwerkkontakte jährlich

größtes FM-Netzwerk in Deutschland

über 1.000 Teilnehmer jährlich

1998 gegründet als Geschäftsbereich der Heuer Dialog GmbH,  
2001 Ausgründung als i²fm GmbH mit Sitz in Oberhausen

mit jährlich über 250.000 € größter,  
privater Forschungsetat in Deutschland

# Teil 1: ...in bestehenden Verträgen

# EINGRENZUNG DES ANWENDUNGSFALLS

Es geht um Facility Services im Schwerpunkt aus der Sicht von Corporate-Auftraggebern

Facility Services

Werkvertraglich vereinbarte Dienstleistungspakete

Regelleistung

laufende Verträge

# EINGRENZUNG DES ANWENDUNGSFALLS

Es geht um Facility Services im Schwerpunkt aus der Sicht von Corporate-Auftraggebern

Facility Services

Werkvertraglich vereinbarte Dienstleistungspakete

Regelleistung

laufende Verträge

**Achtung! Keine Rechtsberatung!**

# INHALT

7 Ansätze, um den Cash-out in den Facility Services mit dem Bestandsdienstleister zu senken

1. Servicelevel anpassen
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen
3. Vereinzelbare Leistungen streichen
4. Regelleistungen reduzieren
5. Leistungskonzept neu aufsetzen
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

## **1. Servicelevel anpassen**

2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen
3. Vereinzelbare Leistungen streichen
4. Regelleistungen reduzieren
5. Leistungskonzept neu aufsetzen
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

# 1. SERVICELEVEL ANPASSEN

## Voraussetzung: Verankerung im Vertrag

- Levelbezeichnungen
- Levelunterschiede
- Level-Wechsel-Bedingungen

ABER (!):

Wirksam nur, wenn Leistungsdetails mit dem Servicelevel verknüpft sind



Level A



Level B

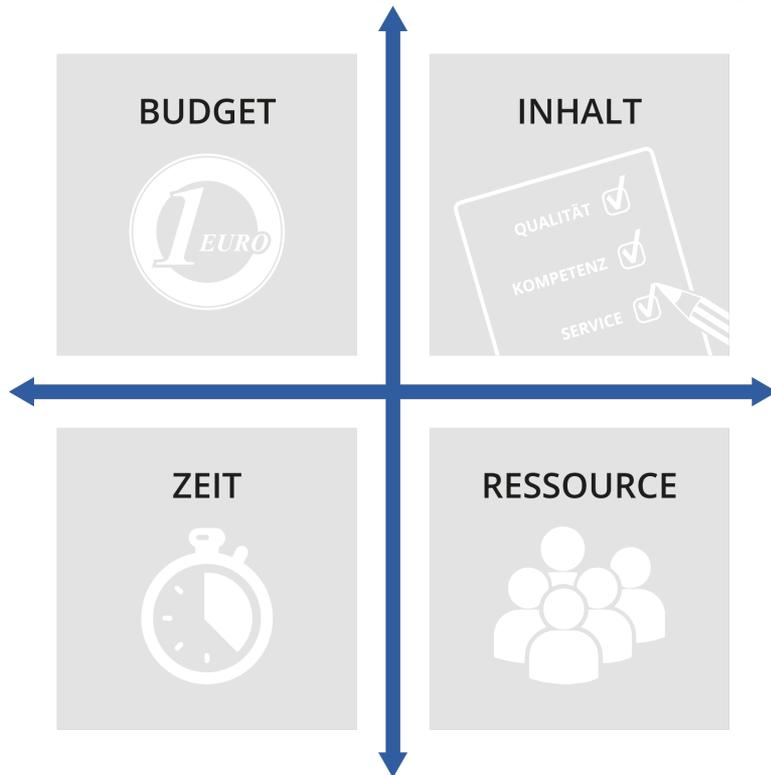


Level C



# 1. SERVICELEVEL ANPASSEN MIT DEM 4-QUADRANTENMODELL

## 4 Quadrantenmodell zur Produktisierung von Dienstleistungen



Eine Dienstleistung ist erst vollständig beschrieben und damit „greifbar“ (=produktisiert), wenn alle Parameter der Dienstleistungen für die 4 Quadranten Budget, Inhalt, Ressource, Zeit feststehen und untereinander in Bezug gesetzt werden. Die Kernfragen lauten:

**Budget:** Was kostet die Leistung, das Leistungspaket?

**Inhalt:** Welche Leistungen/Services/Tätigkeiten sind bei welchem Qualitätsniveau vereinbart?

**Ressource:** Mit welchen Ressourcen wird die Leistung ausgeführt? WER und WAS stellt das Qualitätsniveau sicher?

**Zeit:** Welcher Zeitansatz zur Erbringung/Sicherstellung der Leistung wird in Ansatz gebracht?

1. Servicelevel anpassen ✓
- 2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen**
3. Vereinzelbare Leistungen streichen
4. Regelleistungen reduzieren
5. Leistungskonzept neu aufsetzen
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

### Leistungsarten

Eine Dienstleistung ist erst vollständig beschrieben und damit „greifbar“ (=produktisiert), wenn alle Parameter der Dienstleistungen für die 4 Quadranten Budget, Inhalt, Ressource, Zeit feststehen und untereinander in Bezug gesetzt werden. Die Kernfragen lauten:

**Budget:** *Was kostet die Leistung, das Leistungspaket?*

**Inhalt:** *Welche Leistungen/Services/Tätigkeiten sind bei welchem Qualitätsniveau vereinbart?*

**Ressource:** *Mit welchen Ressourcen wird die Leistung ausgeführt? WER und WAS stellt das Qualitätsniveau sicher?*

**Zeit:** *Welcher Zeitansatz zur Erbringung/Sicherstellung der Leistung wird in Ansatz gebracht?*

### Leistungsarten

#### Regelleistungen

- kalkuliert
- vereinbart
- geplant
- abgerufen

#### Zusatzleistungen

- kalkuliert
- vereinbart
- geplant
- abgerufen

#### Sonderleistungen

- kalkuliert
- vereinbart
- geplant
- abgerufen



Bild von [Hans Braxmeier](#) auf [Pixabay](#)

## 2. ZUSATZ- UND SONDERLEISTUNGEN STOPPEN

Sofortiger Stopp aller Abrufe für Zusatz- und Sonderleistungen möglich

WICHTIG: Bedarfe und Anforderungen genau im Einzelfall prüfen

ABER: Sind Zusatz- und Sonderleistungen im bestehenden Vertrag sauber strukturell getrennt?



Bild von [Hans Braxmeier](#) auf [Pixabay](#)

1. Servicelevel anpassen ✓
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen ✓
- 3. Vereinzeltbare Leistungen streichen**
4. Regelleistungen reduzieren
5. Leistungskonzept neu aufsetzen
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

### 3. VEREINZELBARE LEISTUNGEN STREICHEN

Ganze, separierbare Leistungen, z.B.

- Wartungszyklus
- Tageskräfte
- Pforte, etc.

„abbestellen“

**Aber:**

Achtung bei Pflichtleistungen!

**Erfahrung:**

Entgegenkommen des Dienstleisters in diesem Fall üblich, da direkter Aufwand auch nicht mehr anfällt



Bild von [TeeFarm](#) auf [Pixabay](#)

1. Servicelevel anpassen ✓
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen ✓
3. Vereinzelbare Leistungen streichen ✓
- 4. Regelleistungen reduzieren**
5. Leistungskonzept neu aufsetzen
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

## 4. REGELLEISTUNGEN REDUZIEREN

### BASISÜBERLEGUNG:

Recht auf Reduktion, wenn sich bspw. Bemessungsgrundlagen ändern

Auf dieses Recht berufen bei Mindernutzung und Minderauslastung

### ABER:

evtl. Auslegungssache, je nach Vereinbarung

### UND(!):

Recht des Dienstleisters auf Nachkalkulation!



Bild von [Alexas](#) Fotos auf [Pixabay](#)

## 4. REGELLEISTUNGEN REDUZIEREN

DAHER!

Genau hinschauen!

UND VOR ALLEM:

Transparenz schaffen nach 4  
Quadranten!



Bild von [Alexas](#) Fotos auf [Pixabay](#)

1. Servicelevel anpassen ✓
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen ✓
3. Vereinzelbare Leistungen streichen ✓
4. Regelleistungen reduzieren ✓
- 5. Leistungskonzept neu aufsetzen**
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

## 5. LEISTUNGSKONZEPT NEU AUFSETZEN

Leistungskonzepte sind flexibel anpassbare und stellbare Leistungsverzeichnisse (LV´s) und Leistungsbeschreibungen (LB´s)

Aktive Optimierung von

- Frequenzen und Turni
- Ressourcenmengen und -einsatz

Aber Achtung! Aufwand!

UND: Dienstleister muss zustimmen und hat auch hier wieder das Recht auf Nachkalkulation

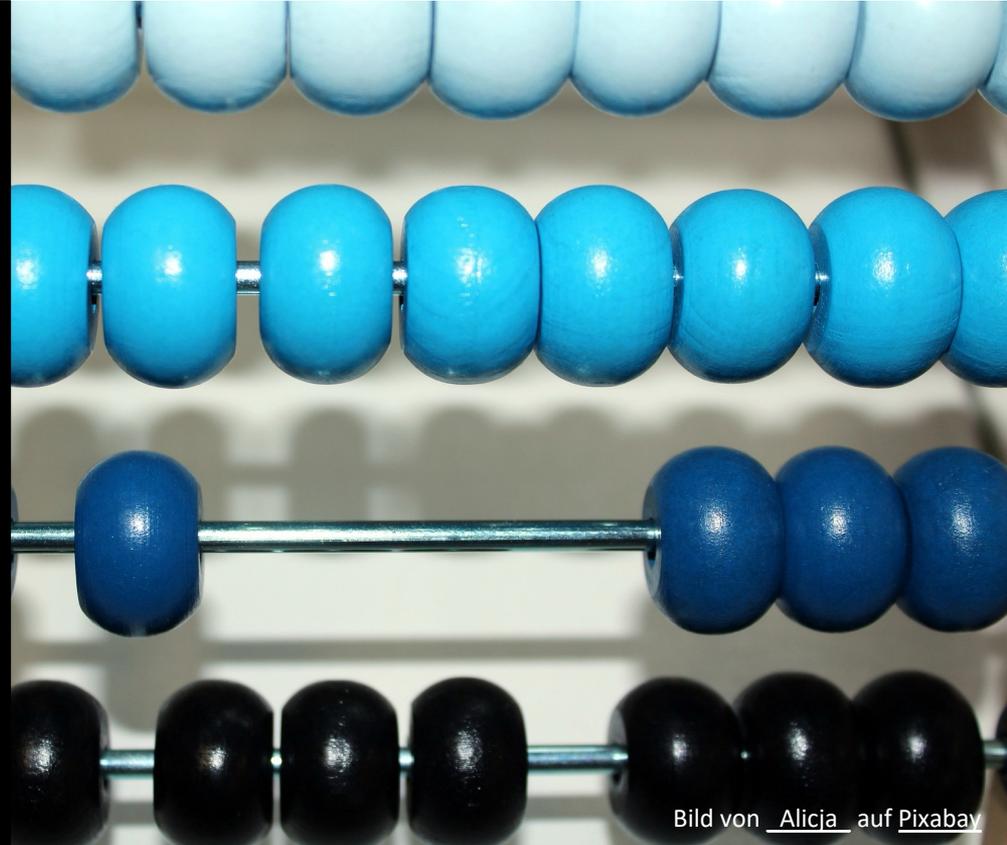


Bild von [Alicja](#) auf [Pixabay](#)

# 5. LEISTUNGSKONZEPT NEU AUFSETZEN (MIT EINER SERVICEMATRIX)

SMART-LV SERVICES  
by i2fm

Services

Servicebezug  
(Liegenschaft)

		Services/Dienstleistungen (x-Achse), was?															
		Verwalten	Betreiben	Ver & Entsorgen	Not&Störfdienste	Reinigen & Pflegen	Aussäubern	Standort-services	Schützen & sichern	Arbeitsmgl herstellen	HSE Leistungen	...	...				
Anforderungs- und Bedarfsträger (y-Achse), wo? für wen?	Anlagen & pflegen/bedienen	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Werte verwalten	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
Außenanlagen	Zentrale Systeme																
	Nutzungsbereiche																
	Gebäude 1	Zentrale Gebäudesysteme															
		Zentrale Nutzungsbereiche															
Gebäude 2	Besondere Nutzungsbereiche																
	Gebäude X	Besondere Nutzungsbereiche															
Bedarfsträger		Organisation															
	Eigentümer																
Vermieter/Mieter																	
Büroakteur																	
Laborant																	
...																	



in Anlehnung an  
DIN 276  
und DIN 277

(Sicht:  
Planung u.  
Errichtung)

# 5. LEISTUNGSKONZEPT NEU AUFSETZEN (MIT EINER SERVICEMATRIX)

SMART-LV SERVICES  
by i2fm

Services

Servicebezug  
(Liegenschaft)

		Services/Dienstleistungen (x-Achse), was?															
		Verwalten	Betreiben	Ver & Entsorgen	Not&Störfälle	Reinigen & Pflegen	Aussäubern	Standortservices	Schützen & sichern	Arbeitsmgl herstellen	HSE Leistungen	...	...				
Anforderungs- und Bedarfsträger (y-Achse), wo? für wen?	Anlagen & pflegen	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	Bestmatten	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Außenanlagen	Zentrale Systeme	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	Nutzungsbereiche	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	Gebäude 1	Zentrale Gebäudesysteme	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
		Zentrale Nutzungsbereiche	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Gebäude 2	Besondere Nutzungsbereiche	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
	Gebäude X	Besondere Nutzungsbereiche	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Bedarfsträger		<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation</li> <li>Eigentümer</li> <li>Vermieter/Mieter</li> <li>Büroakteur</li> <li>Laborant</li> <li>...</li> </ul>	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Frequenzen  
Turni  
Intensitäten  
Qualitäten

in Anlehnung an  
DIN 276  
und DIN 277  
  
(Sicht:  
Planung u.  
Errichtung)

1. Servicelevel anpassen ✓
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen ✓
3. Vereinzelbare Leistungen streichen ✓
4. Regelleistungen reduzieren ✓
5. Leistungskonzept neu aufsetzen ✓
- 6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen**
7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister

Nur bei ERHEBLICHEM Umsatzausfall!

Das geht, setzt aber beide Seiten bei Wiederaufnahme massiv unter Druck!

- AG hat keinen gültigen Vertrag und kein LV mehr
- AN hat keinen Kunden mehr

Daher: Nur in Notfällen!



Bild von [nolly](#) auf [Pixabay](#)

1. Servicelevel anpassen ✓
2. Zusatz- und Sonderleistungen stoppen ✓
3. Vereinzelbare Leistungen streichen ✓
4. Regelleistungen reduzieren ✓
5. Leistungskonzept neu aufsetzen ✓
6. Sonderkündigungsrecht wahrnehmen ✓
- 7. "Weg" & „sofort neu“ zusammen mit dem Bestandsdienstleister**



## 7. "WEG" & „SOFORT NEU“ ZUSAMMEN MIT DEM BESTANDSDIENSTLEISTER

neues Servicekonzept

neues Leistungsvolumen

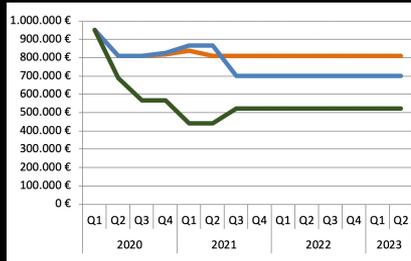


Bild von [Alexas Fotos](#) auf [Pixabay](#)

# 7. "WEG" & „SOFORT NEU“ ZUSAMMEN MIT DEM BESTANDSDIENSTLEISTER

neues Servicekonzept  
 neues Leistungsvolumen  
 neues Steuerungskonzept

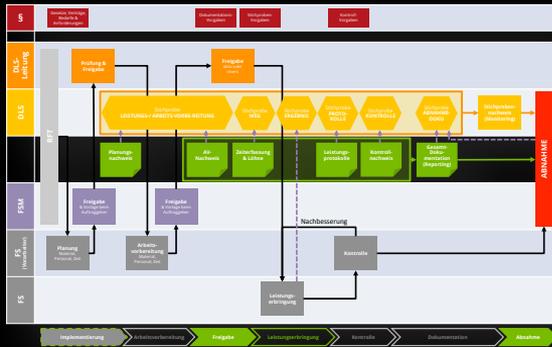


Bild von [Alexas Fotos](#) auf [Pixabay](#)

## 7. "WEG" & „SOFORT NEU“ ZUSAMMEN MIT DEM BESTANDSDIENSTLEISTER

neues Servicekonzept

neues Leistungsvolumen

neues Steuerungskonzept

neuer Vertrag OHNE Ausschreibung



Bild von [Alexas Fotos](#) auf [Pixabay](#)

## 7. "WEG" & „SOFORT NEU“ ZUSAMMEN MIT DEM BESTANDSDIENSTLEISTER

neues Servicekonzept

neues Leistungsvolumen

neues Steuerungskonzept

neuer Vertrag OHNE Ausschreibung

sofortige Re-Implementierung

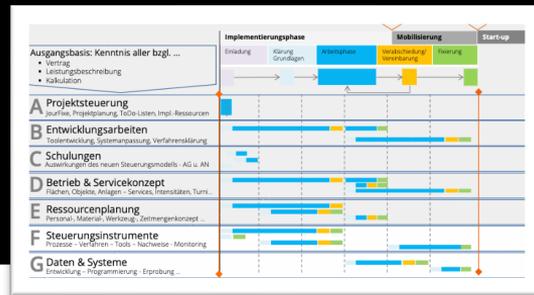


Bild von [Alexas Fotos](#) auf [Pixabay](#)

# Teil 2: ...in Ausschreibungen

## Szenario A Ausschreibung läuft weiter

Servicekonzept neu STOPP

Beratungsaufwand STOPP

Neues Steuerungsmodell STOPP

Implementierungsaufwand STOPP



Bild von [mikkel nielsen architecture](#)

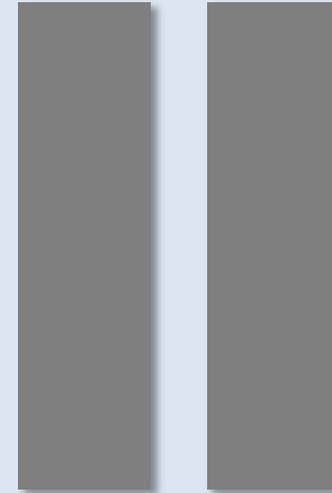
## Szenario B Ausschreibung pausiert

Zeitplan NACH HINTEN

Beratungsaufwand NACH HINTEN

Neues Steuerungsmodell  
VERLANGSAMT

Implementierungsaufwand NACH  
HINTEN UND VERLANGSAMT



## Szenario C Ausschreibung aufheben

Bestands-DL KÜNDIGEN

Bestands-DL NEUER VERTRAG

Servicekonzept NEU UND SOFORT

Steuerungskonzept SOFORT

Implementierung SOFORT UND  
INTENSIV



Bild von [Keith Johnston](#) auf [Pixabay](#)

# QUALITATIVER VERGLEICH DER SZENARIEN

Cash-Out-Stop	Einfache Fortführung	Verzögert Fortführung	VERGABE NEU DENKEN
<b>HANDLUNGSELEMENTE</b>	Neuer Dienstleister Alte Steuerung Altes Leistungsniveau	Neuer Dienstleister Neue Steuerung Neues Leistungsniveau	Bestandsdienstleister bleiben Neuer Vertrag, neue Steuerung Optimiertes Leistungsniveau
<b>RISIKO</b>	Keine Entwicklung nach wie vor Verschwendung	Neue Steuerung wirkt erst zeitversetzt	Dienstleister müssen „das können“
<b>CASH-OUT-EFFEKTE</b>	<b>Cash Out gestoppt</b>	<b>Verzögerter Cash Out</b> um 6 Monate	<b>Cash Out gestoppt</b> durch Kompensation und Verlagerung
<b>INVEST</b>	Keine weiteren Ausgaben	Investition in professionelle Tools, teilw. Einmalig, verzögert	Hohe Investition, aber kompensiert durch Einsparung Ausschreibung
<b>KOSTEN</b>	bleiben (evtl. hoch)	Kosten verringert Verschwendung eingedämmt	Kosten deutlich verringert Verschwendung eingedämmt
<b>BEWERTUNG</b>	schlechte Lösung	Gute Lösung Aber immer noch Ausgaben Auf Dauer günstiger	Beste, innovative Lösung Nachhaltig

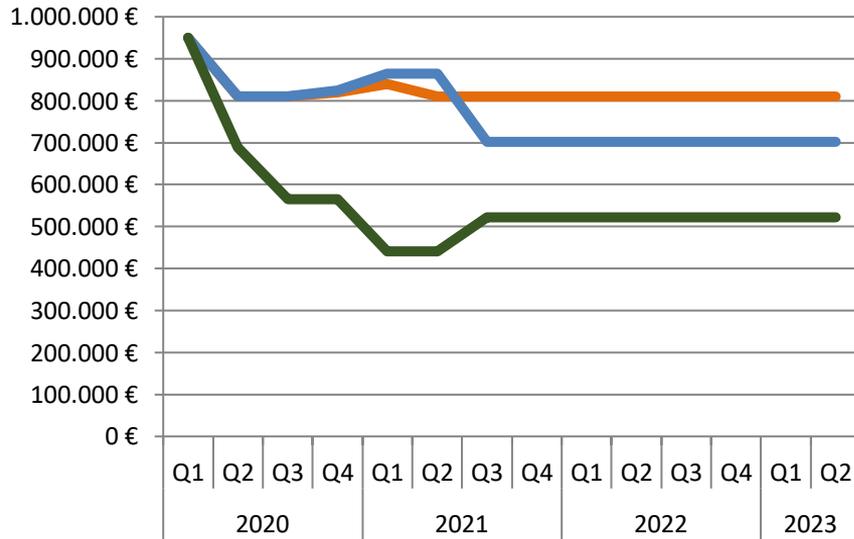
# AUSGABEN / CASH-OUT INNERHALB DER SZENARIEN

	Szenario A	Szenario B	Szenario C
<b>Direkter Vergabeaufwand</b>			
<b>Berater</b> Konzepte und Unterlagen Ausschreibung und Vergabe Implementierung			
<b>Eigenleistung</b> Konzepte und Unterlagen Ausschreibung und Vergabe Implementierung			
<b>Dienstleister</b> Implementierungskosten Beraterkosten			
<b>Folgeaufwand</b>			
<b>Kosten in Leistungsphase</b>			
Regel und Zusatzleistungen			
Verschwendungsansatz 20% herkömmliche Steuerung			
Verschwendungsansatz 5% neues Steuerungsmodell			

# WIRTSCHAFTLICHER VERGLEICH DER SZENARIEN (ZAHLEN FIKTIV ABER PLAUSIBEL)

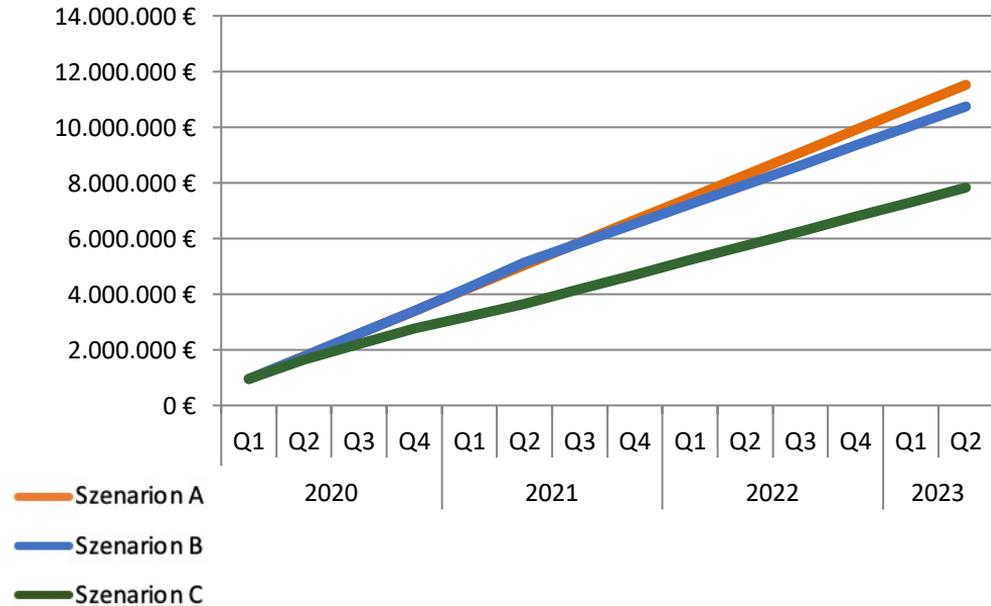
## Cash-Out

Vergleich der Service-Szenarien



## Kummulierte Kosten

Vergleich der Service-Szenarien



FRAGEN?

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.

Haben Sie Fragen?

i<sup>2</sup>fm

Internationales Institut für Facility Management GmbH

Essener Str. 5  
46047 Oberhausen  
Germany

T +49 (0)208 / 594 8719 10  
F +49 (0)208 / 594 8719 29

**FM** aus Leidenschaft