

# STOPPT DIE PROBLEMVerschÄRFUNG

Die Chancen von Facility Management in der Corona-Krise

**TEIL 2: DER WEG ZUR VERGABE OHNE AUSSCHREIBUNG**

INTERNATIONALES INSTITUT FÜR FACILITY MANAGEMENT

## Was wir gelernt haben – von Krisen im Allgemeinen und der Corona-Krise im Besonderen:

### **FLÄCHENREDUKTION:**

Homeoffice funktioniert, es wird auch ohne Büro effizient(er?) weitergearbeitet – also bitte auch in Zukunft her mit den innovativen Arbeitsplatzmodellen!

### **SYSTEMRELEVANZ:**

Ob im Land, in der Gesellschaft oder in einem Unternehmen – alle Funktionen sind systemrelevant, keine darf fehlen. In der aktuellen Krise sind dabei vor allem Unterstützungsfunktionen gefragt – wir kennen keinen FM´ler, der gerade nicht gefragt ist.

### **AUSGABENSTOPP & AUSSCHREIBUNGEN:**

Ruhe bewahren und ein kühler Kopf ist immer besser als Panik schieben – das gilt auch im Umgang mit einem vom Kerngeschäft verordneten Ausgaben-Stopp. Jetzt ist das Momentum da, um den Kreislauf der Sinnlosigkeit von turnusmäßigen Ausschreibungen zu durchbrechen, die nur Geld und Nerven kosten und nichts, aber auch gar nichts verbessern. Zumindest nicht, wenn man nicht an den Kern der Sache geht – an die Steuerung! Und diese Effekte hebt man auch ohne Ausschreibung. Ist billiger.

### **SERVICEOPTIMIERUNG:**

Was man wirklich braucht – und was eben nicht – zeigt sich in der Krise. Services zu optimieren findet jetzt beim Nutzer soviel Akzeptanz wie nie. Und wie wäre es, wenn man jetzt mit einem Service-Konzept genau die Servicelevel in die eigene Organisation bringt, die auch nach der Krise funktionieren!

Die Krisenzeit ist – Entschuldigung, dass es nach Kalenderweisheit klingt – die Zeit, um endlich großartig zu sein!

Wenn Sie im Betrieb und/ oder der Bereitstellung von Unternehmensinfrastruktur arbeiten und jetzt auch die Hemmschuhe ausziehen möchten, dann stellen wir Ihnen in den kommenden drei Artikeln folgendes vor:

- » Teil 1: Der Weg zum optimalen Service-Konzept
- » **Teil 2: Der Weg zur Vergabe ohne Ausschreibung**
- » Teil 3: Der Weg zur Flächenhalbierung!

# INHALTSVERZEICHNIS

## Teil 2 – Der Weg zur Vergabe ohne Ausschreibung

2.1. Ausschreibung aus Misstrauen? . . . . .	4
2.2. Was Ausschreibungen kosten? . . . . .	5
2.3. Wettbewerbsverzerrung & Intransparenz: Wie Ausschreibungen mehr Probleme schaffen als lösen. . . . .	8
2.4. Ziele, die Ausschreibungen eigentlich erreichen sollen . . . . .	12
2.5. Die Alternative: Vergabe OHNE Ausschreibung. . . . .	16
2.6. Pro und Contra Bewertung der Alternative . . . . .	21
2.7. ... und wie das Ganze jetzt in die Praxis kommt. . . . .	22

## Teil 2 – Der Weg zur Vergabe ohne Ausschreibung

### **2.1. Ausschreibung aus Misstrauen?**

Eigentlich geht es bei der Ausschreibung doch um folgendes: Beschafft die Serviceleistungen von Externen, die für den Betrieb des Unternehmens wirklich gebraucht werden. Nicht mehr, nicht weniger. „In der benötigten Qualität“ könnte man spitzfindig noch hinzufügen.

Schön und gut. Aber warum eigentlich alle 2-3 Jahre neu ausschreiben? Oder alle 5 Jahre? Oder dann, wenn der Einkauf eben darauf drängt? Warum endet die leidige Huhn-Ei-Debatte um Qualität und Preise am Markt auch nach 20 Jahren nicht? Und warum nehmen die Verstöße gegen die Mindestlohnregelungen eher zu als ab – Stichwort Auftraggeber-Compliance?

**Könnte es sein, dass die gängige Ausschreibungspraxis die Probleme verschärft, deren Lösung man sich eigentlich von ihr verspricht?**

Warum Facility Services ausgeschrieben werden, dafür werden in der Praxis viele gute Gründe angeführt:

#### **GELD**

- » Druck vom Kerngeschäft aufgrund von Kostensenkungsprojekten – auch unabhängig von der Coronakrise
- » Druck durch Marktvergleiche oder Benchmarks
- » Druck durch gestiegene Verbräuche (bspw. Energie) und Gebühren

#### **COMPLIANCE- UND EINKAUFSREGELN**

- » Vorgabe der eigenen Organisationsregeln, in regelmäßigen Abständen neu auszuschreiben
- » Druck vom Einkauf, da in allen Bereichen regelmäßig Kosteneffekte nachgewiesen werden müssen

#### **DURCHBRECHEN VON VERFLECHTUNGEN**

- » Vorgabe, regelmäßig Leistungsbeziehungen zu Externen zu durchbrechen, um „Verbrüderungseffekten“ auf Operativebene und Verhältnissen wie in der „Vetternwirtschaft“ vorzubeugen

## UNTERBINDUNG VON GEWÖHNUNG

- » Vorgabe durch die Geschäftsleitung, regelmäßig Leistungsbeziehungen zu Externen auf Divisions- bzw. Führungsebene zu durchbrechen, um der „Abruf-Gewöhnung“ handelnder Personen vorzubeugen

## AKTUALITÄT DER DATENLAGE

- Unzulänglichkeiten im Zugriff und Durchgriff auf Daten durch die Fachabteilung
- Unzufriedenheit mit der Datenführung durch den Dienstleister

Diese guten Gründe haben leider einen gemeinsamen Nenner:

**Intransparenz.** Daraus folgt **Misstrauen** – und zwar desjenigen, der Ausschreibungen einfordert gegenüber seiner Fachabteilung.

## 2.2. Was Ausschreibungen kosten?

Natürlich gibt es keine einheitliche Erhebung darüber, was Ausschreibungen eigentlich wirklich kosten. Aber näherungsweise stimmen viele Praktiker einer groben Schätzung zu, die den Erfahrungswerten in den typischen Schritten einer Vergabe folgt:

- » Konzeption
- » Erstellung
- » Durchführung und Vergabe
- » Implementierung und Start-Up

### ANNAHME €2 MIO JAHRES-LEISTUNGSVOLUMEN – ERFAHRUNGSWERTE

Konzeption	Erstellung	Vergabe	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschreibungskonzept</li> <li>• Daten aktualisieren</li> <li>• Erstellung Servicekonzept</li> <li>• Erstellung Steuerungskonzept</li> <li>• Festlegung Servicepakete</li> <li>• Erstellung Grobkostenschätzung „should price“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertragswerk erstellen</li> <li>• LV und L.-beschreibung</li> <li>• Verfahrensbeschreibung</li> <li>• QM-Handbuch</li> <li>• Kalkulationstabellen</li> <li>• Ausschreibungsverfahren</li> <li>• DL-Liste und Versand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung Rücklauf</li> <li>• 1. Auswahlrunde</li> <li>• Shortlist und Einladungen</li> <li>• 2. Auswahlrunde</li> <li>• Verhandlungsrunde</li> <li>• Vergabe und Vertrag</li> <li>• Kick-Off Veranstaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierungsplan</li> <li>• Jour Fix Inhalte und Management</li> <li>• Verfahrens- und Toolentwicklung</li> <li>• Flächen- und Anlagenübernahme</li> <li>• Ressourcenmanagement</li> </ul>
Eigenaufwand (FA & Einkauf) AT ca. <b>40</b>	Eigenaufwand (FA & Einkauf) AT ca. <b>30</b>	Eigenaufwand (FA & Einkauf) AT ca. <b>25</b>	Eigenaufwand (FA & Einkauf) AT ca. <b>45</b>
Berateraufwand AT ca. <b>45</b>	Berateraufwand AT ca. <b>50</b>	Berateraufwand AT ca. <b>15</b>	Berateraufwand AT ca. <b>75</b>
Direkte Kosten t€ ca. <b>5</b>	Direkte Kosten t€ ca. <b>20</b>	Direkte Kosten t€ ca. <b>10</b>	Direkte Kosten t€ ca. <b>45</b>
<b>Geschätzter Gesamtaufwand etwa € 495.000,-</b>			

## KONZEPTION

Damit sind alle Tätigkeiten gemeint, die der eigentlichen Ausschreibung vorangehen **sollten**.

Diese Phase umfasst im Wesentlichen Dinge wie Daten aktualisieren, Services konzipieren, Steuerungskonzepte festlegen und mitunter auch eine Kalkulation der Zielkosten.

Geht Ihnen jetzt gerade der erste Satz wie ein Mantra durch den Kopf: *„Beschafft die Serviceleistungen von Externen, die für den Betrieb des Unternehmens wirklich gebraucht werden. Nicht mehr, nicht weniger.“* Gut! Denn diese Phase kommt in der Praxis oft unter die Räder und wird gestrichen. Stattdessen nimmt man „halt das LV vom letzten Mal“ – nur dass da leider die Konzeption auch schon fehlte.

Die Konzeption braucht Kompetenz, Fähigkeiten, Verfahrenssicherheit und eine Menge Zeit. Damit auch eine Menge Geld. Und das sowohl für externe Kräfte wie auch für eigene. Die Konzeption ist der entscheidende Hebel, wenn es wirklich darum geht, weniger Geld auszugeben!

Erfahrungswerte erreichen in dieser Phase nicht selten die Höhe von ca. 70-110 t€ für den Konzeptionsaufwand. Hier kann es je nach Datenlage auch noch zu erheblichen Abweichungen kommen, denn umfassende Flächen- und Anlagenerhebungen mit der entsprechenden Datensystematisierung können ins Geld gehen.

## ERSTELLUNG

Die Erstellung von Vertragswerken und Leistungsverzeichnissen ist das, was Praktiker häufig als die eigentliche Ausschreibung bezeichnen. Die Verfahrensbeschreibungen, das QM-Handbuch, die Erstellung von Kalkulationstabellen und deren Anweisung zum Umgang damit. Außerdem muss das alles auch an den „Markt“ und entsprechend intern abgestimmt und gemanaged werden. Auch hier sind in der Regel gehöriger Beratungsaufwand und Eigenleistung erforderlich.

Erfahrungswerte erreichen in dieser Phase nicht selten die Höhe von ca. 80-120 t€.

## VERGABE

Das ist noch der Bereich mit dem wenigsten Aufwand. Hier wird der Rücklauf gesichtet, die Angebote verglichen, die Anbieter stellen sich vor. Es gibt 2 oder mehr Auswahl Schleifen bis hin zur finalen Verhandlungsrunde. Oft wird in dieser Phase der indirekte Aufwand deutlich unterschätzt und die Objektivität der eigenen Entscheidungsparameter deutlich überschätzt.

Erfahrungswerte erreichen in dieser Phase nicht selten die Höhe von ca. 30-70 t€.

## IMPLEMENTIERUNG

Auch diese Phase gehört zur Ausschreibung und Vergabe. Ohne sie ist kein Dienstleister der Welt in der Lage, ab dem Datum des Regelleistungsbeginn zu 100% die vereinbarte Leistung zu erbringen.

In dieser Phase wird der Aufwand der eigenen Fachabteilung meistens dramatisch unterschätzt. Die Haltung ist weit verbreitet: „Jetzt arbeitet der Dienstleister.“

Das stimmt zwar. Aber die Fachabteilung auch. Was in der Implementierung nicht sauber aufgesetzt wird, vor allem hinsichtlich der Vorgaben der Fachabteilung, kann in der relativ kurzen Phase der Vertragslaufzeit nicht mehr eingeholt werden. Und die Folgekosten, die hier manifestiert werden, sind mitunter erheblich, aber versteckt. Zumindest vor dem Einkauf, aber diese Phase gehört ja i.d.R. auch nicht zu dessen Zuständigkeitsbereich.

Allein die Erstellung eines umfassenden Implementierungsplans, das Projektmanagement, zahlreiche Jour-Fixe mit 12, 13, 14 oder noch mehr Teilnehmern (!), die dazwischen liegenden Arbeitsphasen und parallele Aktivitäten zur Toolentwicklung und -testung, die ebenso parallel laufende Flächen- und Anlagenübernahme sowie die gesamte Ressourcenbeschaffung (Personal, Material, Werkzeug, Mittel) belastet beide Seiten bis an die Grenze. Und kostet einen Riesen-Zeitaufwand!

Erfahrungswerte erreichen in dieser Phase nicht selten die Höhe von ca. 145-185 t€.

*Ihnen reicht das schon an kritischer Würdigung von Ausschreibungen – Sie wollen jetzt gleich die Alternative sehen? Dann lesen Sie weiter bei Kapitel 2.5.*

Wenn Sie wissen möchten, wie die Effekte von Neuvergaben gnadenlos überbewertet und die Gefahren ebenso gnadenlos unterschätzt werden, dann lesen Sie hier ein paar Gedanken zu:

- » Wettbewerbsverzerrung
- » Leistungstransparenz & Daten
- » Kosten & Verschwendung
- » Blindaufwand
- » Zeitaufwand
- » Partnerschaft

## 2.3. Wettbewerbsverzerrung & Intransparenz: Wie Ausschreibungen mehr Probleme schaffen als lösen

### WETTBEWERBSVERZERRUNG

**Oder: Warum Sie nie den besten Preis, sondern immer nur die mutigste Schätzung bekommen.**

Lieblingsthema Preiswettbewerb: Ausgeschrieben werden Leistungsverzeichnisse, hinterlegt sowohl mit mehr oder minder korrekten Mengen- und Massengerüsten als auch – im Idealfall – mit Zustandsbeschreibungen.

Die Theorie besagt, dass der Dienstleister nun kalkuliert, welchen Aufwand er betreiben muss – und was das kosten wird – um Ihre Flächen und Anlagen nach Beschreibung zu betreiben bzw. zu bewirtschaften.

Eine Ausschreibung zu gewinnen hängt nur leider nicht von der besten Kalkulationsperformance ab. [Lesen sie hier den ersten Teil der Serie.](#)

In aller Regel werden Ergebnisse beschrieben und die Leistung funktional vergeben. Das heißt, dass Details der Kalkulation gar nicht bekannt werden. Auch nicht in der Angebotsphase. Einheitspreiskataloge oder Funktionalbeschreibung sind in Mode und sorgen dafür, dass letztlich der finale Preis einen hohen Entscheidungsanteil bekommt. Egal, wie er erreicht wird, denn das Ergebnis ist ja vermeintlich ausreichend beschrieben, sodass kein Risiko besteht. Und da nützen auch keine zunehmenden Hinweise, „dass auch die Qualität bei der Entscheidung eine wichtige Rolle spiele“, solange keine Einigkeit über Qualitätsbeschreibungen herrscht.

Die Folge ist, dass von den Anbietern nicht wirklich der Aufwand kalkuliert, sondern der Marktpreis der anderen abgeschätzt wird. Man bekommt also nicht den besten Preis, sondern die mutigste Schätzung. Basierend auf der Einschätzung des Key Accounts, mit „wieviel weniger Aufwand als beschrieben man das Projekt wohl ohne größeren Ärger handhaben kann“. Mit wiederum der Folge, dass der vergebene Preis (und der damit maximal leistbare Aufwand durch den Dienstleister) oft erst in der Implementierungsphase das erste Mal auf die tatsächlichen Erfordernisse trifft. Und das mitunter vertreten von einem Implementierungsteam, das bei der Kalkulation und der Vergabe weder dabei war, noch gefragt wurde. Wer immer noch glaubt, dass Dienstleister bei guter Verhandlung des Einkaufes damit gezwungen sind, mehr zu leisten, als bezahlt wird, dem ist an dieser Stelle leider nicht mehr zu helfen. Das haben sie noch nie getan, das werden sie nicht tun und das darf vor allen Dingen auch gar nicht verlangt werden, weil es nämlich überhaupt keinen Sinn ergibt!

Während also unter dem Vertrag gerade die Tinte trocknet startet der Dienstleister mit einem „Rucksack“ voller notwendiger Kürzungen. Dabei wollte doch der Auftraggeber, dass mit dem Neuen alles besser werde. Die Erfahrungen sind hier eindeutig: Dem ist in aller Regel nicht so. Und die Folge sind Minderleistungen von Anfang an und zwar **ausdrücklich ohne Schuldzuweisung an den Dienstleister!**

## LEISTUNGSTRANSPARENZ & DATEN

### **Oder: Warum Transparenz durch Ausschreibungen keineswegs automatisch entsteht.**

Bei vielen Ausschreibungen geht es auch darum, eine eventuell verloren gegangene Transparenz über die Leistungsgrundlage (Flächen und Anlagen, Mengen und Massen) wieder herzustellen. Aber das steht im Zuge der Neuausschreibung unter genau demselben Druck, der die Transparenz auch in der vergangenen Leistungsperiode schon verhindert hat. Und das ist in der Regel der Kostendruck. Erfassung ist ebenso einfach wie aufwändig. Entweder macht das die Fachabteilung mit erheblichen Aufwand (der durch Personalknappheit häufig einfach nicht mehr leistbar ist) oder ein Beratungsunternehmen (dann kostet es Geld) oder der Dienstleister (dann kostet es genauso Geld). Letzterer Fall erscheint am geeignetsten, denn „der muss die Infos ja eh aufnehmen“. Aber will man sie derart aufgenommen wissen, dass sie die Grundlage für eine langfristige Datenbasis bilden, dann sind das niemals „eh-da-Kosten“, dann muss fakturiert und entlohnt werden. Wird es das nicht, nimmt der Dienstleister nicht selten die Daten am Ende der Laufzeit einfach wieder mit. Oder übergibt sie wahlweise in nicht verarbeitbarer Form – „Vorenthaltung durch Überschüttung“.

Und die allgemeine Leistungstransparenz wird nicht automatisch durch eine Ausschreibung herbeigeführt. Diese wird ausschließlich erzielt, wenn sie gezielt abgefragt bzw. erfasst wird. Lesen Sie dazu auch Teil 1 dieser Serie, in dem das 4-Quadranten-Modell zur nachhaltigen Darstellung von Leistungstransparenz beschrieben wurde. [Lesen sie hier den ersten Teil der Serie.](#)

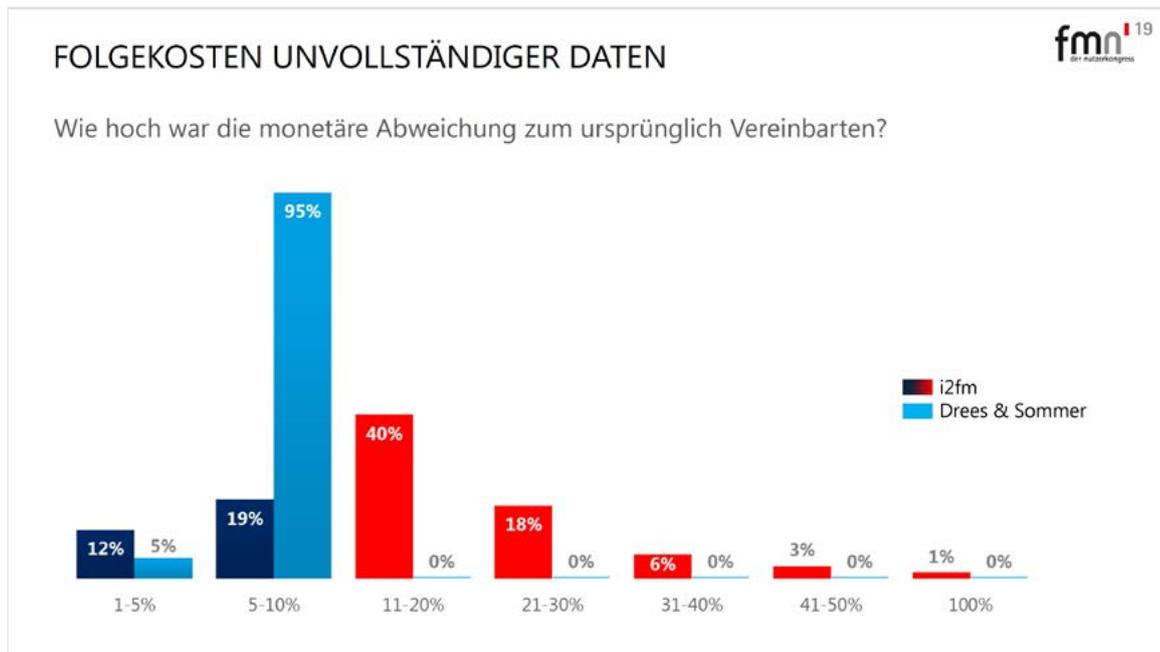
Fazit: Eine Ausschreibung bietet zumindest einen guten Anlass, dass die Bestandsdaten auf Vordermann gebracht werden. Denn ohne diese sind Anlagenverzeichnisse und Raumbücher nicht möglich. Und diese wiederum Grundlage des LV und damit der Ausschreibung. Aber man muss das eben auch machen. Daten und Leistung werden durch eine Ausschreibung keinesfalls automatisch transparent gemacht.

## KOSTEN & VERSCHWENDUNG

### **Oder: Was alles oben drauf kommt, wenn Leistungserbringung nicht endlich messbar gemacht wird.**

Beim Thema Kosten und Verschwendungen geht es nun an die tatsächlich anfallenden Betriebskosten des ausgeschriebenen Leistungsverzeichnisses. Es gibt – Überraschung! – eine direkte Verbindung zwischen niedrigen Preisen und hohen Folgekosten.

Da die Bezugsbasis der Leistung (Flächen und Anlagen) in der Regel gleich bleibt, das LV sogar meistens im Volumen steigt, sind günstige Preise ausschließlich durch pauschale Kalkulationen ohne dezidierte Daten und Informationsbasis möglich. Dass dies einen Bumerangeffekt verursacht, liegt auf der Hand. Dies ist auch aus einer Umfrageauswertung im Zuge der Vorbereitung des Nutzerkongresses 2019 gut ersichtlich:



Die einfachste und am weitesten verbreitetste Form der Folgekostenerhöhung sind aufkommen Zusatz- und Sonderleistungen, deren monetärer Wert in der Regel nicht Inhalt der vereinbarten Preise sind. Sie kommen „oben drauf“ und belasten ausschließlich die Etats der Fachabteilung, nicht die des Einkaufs.

Aber es gibt auch noch direkte Kosteneffekte. Und zwar in der eigentlichen Phase der Ausschreibung, in der der Bestandsdienstleister noch aktiv ist, aber bereits weiß, dass er es nicht mehr lange sein wird und er nicht selten Leistung zurücknimmt bzw. sogar zurück nehmen muss.

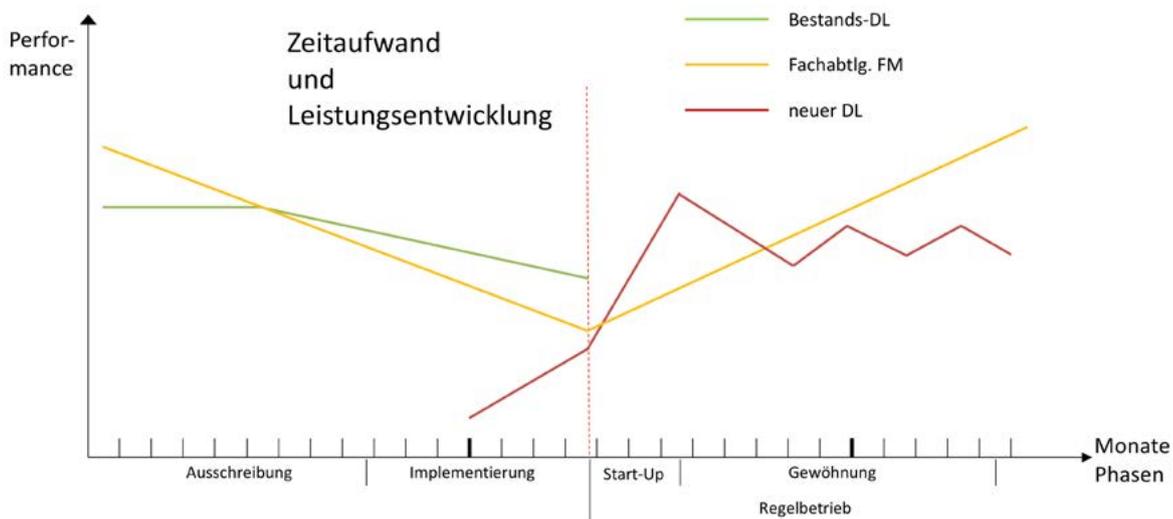
Darüber hinaus gibt es aber nicht nur diese Folgekosten, die durch Ausschreibungen häufig verstärkt erzeugt werden. Es gibt auch die sogenannten Verschwendungen. Diese kommen durch mangelhafte Steuerung und bestehen im Wesentlichen aus geduldeten Nicht- oder Fehlleistungen oder auch aus falschen Abrechnungen, Doppelfakturierungen und Intransparenz hinsichtlich der Verrechnungssätze oder des eingesetzten Materials. Diese haben aber mit der Ausschreibung selber nichts zu tun, sie sind hier wie da vorhanden und nur durch moderne und sogenannte Präventivsteuerungsmodelle abstellbar.

## ZEITAUFWAND

### **Oder: Wie von 5 Jahren Vertragslaufzeit nur 2,5 Jahre Regelbetrieb übrig bleiben.**

Nicht von ungefähr kommt der Witz: „Wann denn in der Regel ausgeschrieben wird? Na, wenn der Einkauf Zeit hat!“ Der Zeitaufwand von Ausschreibungen ist groß. Erfahrungsgemäß werden Fachabteilung, Einkauf und Rechtsabteilung zeitlich erheblich belastet. Aber da ist etwas Wahres dran. In der Regel wird dieser Aufwand im Vorfeld in den seltensten Fällen bei der Entscheidung FÜR oder WIDER eine Ausschreibung herangezogen. Aus der Darstellung unter Punkt 2.2 kann man bereits ca. 140 Aufwandstage nur in der eigenen Belegschaft entnehmen. Das sind durchaus belastbare Erfahrungswerte.

Allen voran die Implementierungsphase, die mindestens ein halbes Jahr betragen sollte, wird gerne zeitlich unterschätzt. Diese Zeit für die Implementierung wird immer seltener eingeräumt, das hat aber Folgen. Hinzu kommt noch die Anlauf- oder Start-Up-Phase nach der Implementierung sowie eine nicht zu kurze Gewöhnungsphase, bis alles reibungsfrei läuft. Nimmt man nun zu der eigentlichen Ausschreibungsphase noch die Phase dazu, in der der Bestandsdienstleister verbindlich weiß, dass sein Vertrag nicht verlängert wird, kommt alles zusammen gerne mindestens 1,5 Jahren zusammen (im schlechtesten Falle sogar bis 2,5 Jahre!) in dem von geregelter Leistungserbringung nicht die Rede sein kann. Und damit fast immer kein adäquates Preis-/Leistungsverhältnis erzielbar ist. Dieser Fakt sollte bei Vergaben eigentlich eine große Rolle spielen. Streng genommen eigentlich ein Ausschlusskriterium.



## BLINDAUFWAND

### Oder: Woran Sie den feuchten Händedruck später ablesen können.

Führende Wettbewerber auf dem Markt der Facility Services berichten übereinstimmend, dass eine seriöse Teilnahme an einer Ausschreibung nicht unter € 10.000,- zu machen ist. Und hier reden wir nur über die Einreichung eines Angebotes. Jede weitere Bearbeitung – weil man bspw. in die nächste Entscheidungsrunde gekommen ist – verschlingt nicht selten noch einmal das Vielfache. Es gibt Rekordteilnahmen an sehr großen Ausschreibungen, bei der der Zweitplatzierte einen sieben(!)stelligen Betrag investiert hat, um danach ein herzliches Dankeschön für die Bereitschaft und einen feuchten Händedruck zu erhalten. Bitte nicht falsch verstehen, das ist auch in unserem Verständnis nun einmal eine Form an Investment. Aber vergessen Sie bitte nicht, dass diese von Misserfolg gekrönten Aufwände mitnichten aus der Gewinnkasse der Gesellschafter beglichen werden. Dienstleister müssen diesen Aufwand durch die Aufträge wieder reinholen, die sie bekommen. Und wenn Sie nun meinen, dass das ja nicht Sie sind, denn Ihr Dienstleister hat ja Ihre Ausschreibung gewonnen, dann überlegen Sie bitte einmal, wie viele Niederlagen er im Vorfeld womöglich erlitten hat, die er nun

bei IHNEN wieder reinholen muss. Das Ganze ist nicht zu unterschätzen. Wir reden hier von volkswirtschaftlicher Verschwendung in Milliardenhöhe, die Sie in den Zuständen der bewirtschafteten Flächen und Anlagen wunderbar ablesen können.

## **PARTNERSCHAFT**

### **Oder: Warum ein gegenseitiges Win-Win-Verhältnis ehrlicher und besser wäre.**

„Schatz, ich freue mich, dass wir von nun an zusammen sind. Aber um es gleich vorweg zu sagen – sieh es mir bitte nach – ich kündige Dir jetzt schon einmal an, dass ich mich so in 3 bis 5 Jahren nochmal anschauen werde. Sozusagen auf dem Markt für frische Ware. Es kann ja gut sein, dass Du bis dahin überhaupt nicht mehr so gut zu mir passt. Oder dass mir an Dir irgendwas nicht mehr passt. Und dann möchte ich mich schon noch neu orientieren dürfen. Aber keine Bange: Wenn Du bis dahin zu meiner Zufriedenheit agiert hast, dann darfst Du Dich gerne auch nochmal neu bewerben. Woran Du meine Zufriedenheit erkennst? Na, ich hoffe doch, Du liest mir das von den Augen ab. Aber wenn Du Dich nochmal bewirbst, dann bitte zu besseren Konditionen als jetzt. Du kennst mich ja dann schon gut und weißt wo alles ist. Versteht sich doch von selbst, oder?“

Klingt das für Sie auch ganz wie die Basis für eine gute und vertrauensvolle Partnerschaft?

### **Für Schnelleser: ACHTUNG IRONIE.**

Landauf, landab wird von Partnerschaft, nein, von echter Partnerschaft gesprochen, wenn es um die Zusammenarbeit von Auftraggeber und Facility Services Dienstleister geht. Warum eigentlich? Wäre ein gegenseitiges Win-/Win-Verhältnis nicht allemal angebrachter?

Aber wir wollen keine Haarspalterei betreiben. Wer eine „Partnerschaft“ wie in dem Einstiegsmonolog beginnt, braucht sich nicht zu wundern, dass er echte Partnerschaft im Laufe der Vertragslaufzeit nicht erleben wird. Im Gegenteil, mit dem drohenden Ende vor Augen geht in aller Regel die Gesamtleistung dramatisch nach unten, werden die besten Leute frühzeitig abgezogen und die Lagerlogistik zum Zwecke der Kapitalsenkung runtergefahren. Das ist alles nicht im Sinne der Vergabe. Und doch eine Folge davon.

## **2.4. Ziele, die Ausschreibungen eigentlich erreichen sollen**

Es geht ja eigentlich nicht um Ausschreibungen an sich. Und auch nicht um Vergabe. Es geht schlicht und ergreifend darum, mit Bezug auf Dienstleistung seine eigentlichen Ziele zu erreichen. Manchmal hat man aber das Gefühl, es ginge tatsächlich nur darum, auszusprechen.

Also noch einmal:

***Beschafft die Serviceleistungen von Externen, die für den Betrieb des Unternehmens wirklich gebraucht werden. Und dann, sorgt dafür, dass die Leistungen so kommen, wie benötigt, wie vereinbart und compliancekonform.***

Das ist die Aufgabe. Runtergebrochen auf messbare Ziele bedeutet diese Aufgabe, sich um folgende Dinge zu kümmern:

- » Qualität & Zufriedenheit
- » Preis-/ Leistungsverhältnis
- » Nachweisfähigkeit & Leistungssicherstellung
- » Corporate Legal Compliance

## QUALITÄT & ZUFRIEDENHEIT

Qualität von Services dient der Zufriedenheit von Mitarbeitern – nicht allein, aber auch nicht unmaßgeblich. Aber was ist bei Facility Services eigentlich Qualität? Formell betrachtet bedeutet Qualität bei Facility Services, dass eine Tätigkeit besonders sorgfältig oder mit einer hohen Handhabungsfertigkeit ausgeführt wurde. Oder dass die Werkzeuge und Mittel, die zum Einsatz kamen von hoher Güte sind. Oder dass das eingesetzte Personal einen hohen Qualifikationsgrad hat. Das alles sind klassische Qualitätsmerkmale. Aber sind das wirklich die, die gemeint sind, bzw. deren Fehlen mokiert wird, wenn von mangelnder Qualität bei Dienstleistung geredet wird? Oder ist der Anlass von Unmut, also die nicht gewartete Anlage, der teilweise noch schmutzige Teppichboden, der nicht anwesende Pförtner oder die falsch eingestellte Heizung nicht vielmehr ein Ergebnis von nicht stattgefundenener bzw. zu wenig Leistung? Oder von zu kurzer Zeit, die der Erbringung der Leistung eingeräumt wurde? Die Antworten liegen auf der Hand und werden durch die Erfahrungswerte unseres Hauses bestätigt. In fast allen Fällen, in denen Qualität vermisst wurde, lag die Ursache in mangelnder **Quantität**. **Quantität** von **Zeit**, **Quantität** von eingesetztem **Personal**, **Quantität** von zur Verfügung stehenden **Mitteln**, **Material** und **Werkzeugen**.

Will man nun also Qualität erzeugen, muss in erster Linie der Einsatz ursprünglich geplanter (und hoffentlich plausibilisierter) Ressourcen- und Zeit-Quantitäten sichergestellt werden. Und diese Menge legt man vor der Vergabe mittels des Servicekonzeptes (bitte detailliert entlang der 4 Quadranten) fest, während der Implementierung besorgt man sie mittels der Ressourcen- und Zeitplanung und während der Ausführung stellt man sie durch Zeiterfassung, Kontrollverfahren und mittels eines professionellen Stichprobenwesens sicher. Und wenn das jetzt nicht zur Zufriedenheit führt, dann war wohl die Ausgangsplanung nicht ganz passend, keinesfalls lag es an Mängeln in der Ausführung.

## PREIS-/ LEISTUNGSVERHÄLTNIS

Geht es wirklich um den besten Preis? Vor allem wenn letztlich bis zum Schluss unklar bleibt, welche und wie viele Leistungen ich überhaupt bekomme, da ausschließlich Ergebnisse beschrieben sind? Was ein Auftraggeber doch eigentlich benötigt, das ist das für ihn passende Preis-/Leistungsverhältnis je nach vorgegebenen Servicelevel, die gewünscht, erforderlich oder schlicht und ergreifend bestellt sind. Die Kosten werden dann ausschließlich von der Menge von Leistungen bestimmt und die kann man flexibel vereinbaren bzw. über verschie-

dene Servicelevel einstellbar gestalten. Aber aktiv aus der Fachabteilung heraus, um hinsichtlich der notwendigen Qualitäten immer das Entscheidungsrunder in der Hand zu haben. Entscheiden muss der Verantwortliche – und zwar auf Auftraggeberseite.

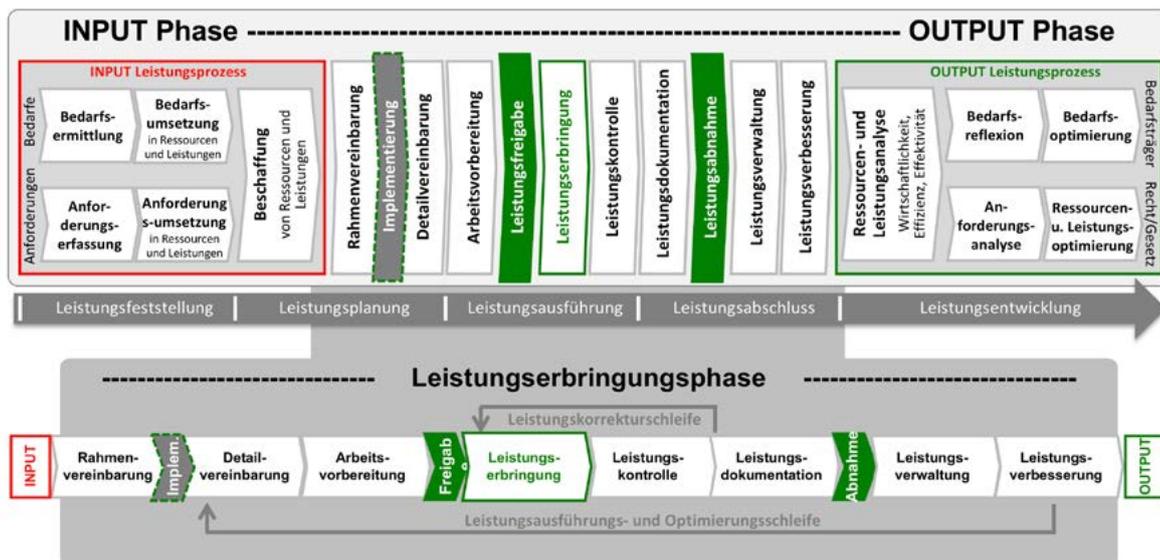
Aber was ist denn eigentlich ein Preis-/Leistungsverhältnis in der Dienstleistung? Ein beschriebenes Ergebnis im Verhältnis zum Preis kann es nicht sein. Zuviel Interpretations- bzw. Gestaltungsspielraum. Es ist ganz einfach:

- » Eine Menge an Geld (€) steht
- » einer Menge an Zeit (in Stunden unterteilt in Wege-, Rüst-, Produktiv-, Aufräum- und Protokollierungszeit),
- » einer Menge an eingesetztem Personal (nach Qualifikation, Einweisungsgrad und Fluktuationenkennziffer) und
- » einer Menge an verwendetem Material, Verbrauchsmitteln, Ersatzteilen und Werkzeugen gegenüber

Das Ganze ins Verhältnis gesetzt ergibt das Preis-/Leistungsverhältnis. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der absoluten Messbarkeit seiner einzelnen Parameter. Vorbei die Zeit in der die Bestimmung, „was sauber ist“ zu endlosen Diskussionen führt. Und ein solches Preis-/Leistungsverhältnis ist kein Ergebnis eines Angebotes unter Wettbewerbsbedingungen. Denn die einzelnen Parameter sind für alle Dienstleister nahezu gleich. Daher wird das Preis-/Leistungsverhältnis annähernd ausschließlich durch die Teilparameter des Servicekonzeptes, der (bekannten!) Stundeverrechnungssätze des jeweils notwendigen Personals und der gängigen Zeitansätze (auch alle bekannt!) bestimmt. **Dafür benötigt niemand ein Angebot, das kann und muss man in Zukunft selbst ermitteln und bestimmen. Nebenbei sorgt diese Übung auch für eine höhere Vergabekompetenz durch professionelle Plausibilisierungsfähigkeiten der eigenen Fachabteilung.**

## NACHWEISFÄHIGKEIT & LEISTUNGSSICHERSTELLUNG

Vollständige Nachweisfähigkeit sorgt automatisch für erfüllte Betreiberpflichten und damit auch der Haftungsfähigkeit. Vorausgesetzt, dass ausreichend Leistung auch vereinbart und sichergestellt ist (siehe Servicekonzept). Also: Was ist eine vollständige Leistungsfähigkeit? Hierzu wird ein weiteres Mal das Leistungsmodell des RealFM herangezogen, das sämtliche Schritte einer Leistungserbringung aufführt und in Zusammenhang bringt.



Eine vollständige Nachweisfähigkeit ist dann gegeben, wenn jeder einzelne Schritt ein schriftliches (idealerweise ein elektronisches) Protokoll nach sich zieht, diese zentral geführt und am Ende des Tages ausgewertet werden. Die wesentlichen Elemente einer vollständigen Nachweisfähigkeit NACH Vergabe wären damit:

- » Abrufprotokoll
- » Dispositionsprotokoll
- » Freigabebestätigung
- » Ausführungsprotokolle (Tätigkeitschecklisten, Ressourcenbestätigung nebst dezidierter Zeiterfassung)
- » Kontrollprotokoll
- » Stichprobenprotokoll
- » Abnahmeprotokoll

Streng entlang der Phasen des Leistungsmodells.

Nach einer Auswertung mündet das Ganze dann in ein Reporting, das seinen Namen auch verdient. Dies sollte Ziel jeder Leistungserbringung, jedes Vertrages und jeder Vereinbarung sein.

### CORPORATE UND LEGAL COMPLIANCE

Von der vollständigen Protokollierung ist es dann nicht mehr weit bis zur Legal Compliance, wenn dies nicht dadurch bereits erreicht ist. Wie gesagt, immer unter der Voraussetzung, dass alle rechtlich erforderlichen Services auch konzipiert und vereinbart wurden.

Aber es steht noch die Corporate Compliance im Raum. Denn es gilt natürlich nicht nur das Gesetz zu bedienen, sondern insbesondere auch den Kunden. Und dieser formuliert seine Bedarfe ebenfalls übersetzt durch das Servicekonzept. Diesbezüglich ist sicherzustellen, dass alle (nachweislich!) erbrachten Services auch den tatsächlich erforderlichen Anforderungen

und Bedarfen entsprechen und dass damit auch die dahinter liegenden Ziele (Verfügbarkeit, Werterhalt, etc.) erreicht werden. Diese Anforderungs- und Bedarfserfüllung wird durch die sogenannten Service-Level-Agreements zwischen Fachabteilung und Bedarfsträgern sowie Eigentümern vereinbart und sind in ihrem Erfüllungsgrad NICHT Gegenstand einer wettbewerblichen Ausschreibung, sondern unternehmensinterne Verhandlungssache.

Sicherlich kann es noch die eine oder andere weitere Zielkategorie geben. Die Erreichung dieser Ziele wird offensichtlich aber an keiner Stelle explizit durch das Format einer Leistungsausschreibung erreicht. Ganz im Gegenteil, sie wird aller Erfahrung nach dadurch eher riskiert! Daher ist es an der Zeit, sich über einen völlig neuen Grundansatz Gedanken zu machen:

### **Vergabe OHNE Ausschreibung**

## ***2.5. Die Alternative: Vergabe OHNE Ausschreibung***

Insgesamt sind die Nachteile einer Ausschreibung ziemlich erdrückend. Warum erscheint dieses Verfahren eigentlich immer noch so alternativlos? Denn das ist es nicht.

Stellt man gezielt die Erreichung der oben genannten Ziele in den Mittelpunkt eines Optimierungsprojektes Facility Services, dann bieten sich Alternativen viel eher an, als das fragwürdige (aufgrund der Erfahrungswerte und vor allem siehe Punkt 2.3) Verfahren der Ausschreibung. Vor allem lässt sich eine Menge Zeit und Geld sparen, da man mit dem Optimierungsprojekt (Implementierung) sofort beginnen kann. Und das kann man wirklich sofort. Entweder unmittelbar nach Ablauf einer alten Vertragslaufzeit oder aber auch mitten in der Vertragslaufzeit. Im ersten Fall hätte man sogar die Wahl, einen beliebigen, nachweislich tauglichen (siehe [Kapitel 2.7](#)) Dienstleister direkt zu beauftragen. Im zweiten Fall wäre die Voraussetzung, mit dem Bestandsdienstleister weiter zu machen, sonst hätte die fristlose Aufkündigung des laufenden Vertrages keine Chance auf die dafür erforderliche Einvernehmlichkeit. Dann geht das aber, das haben die ersten Umsetzungsprojekte bewiesen.

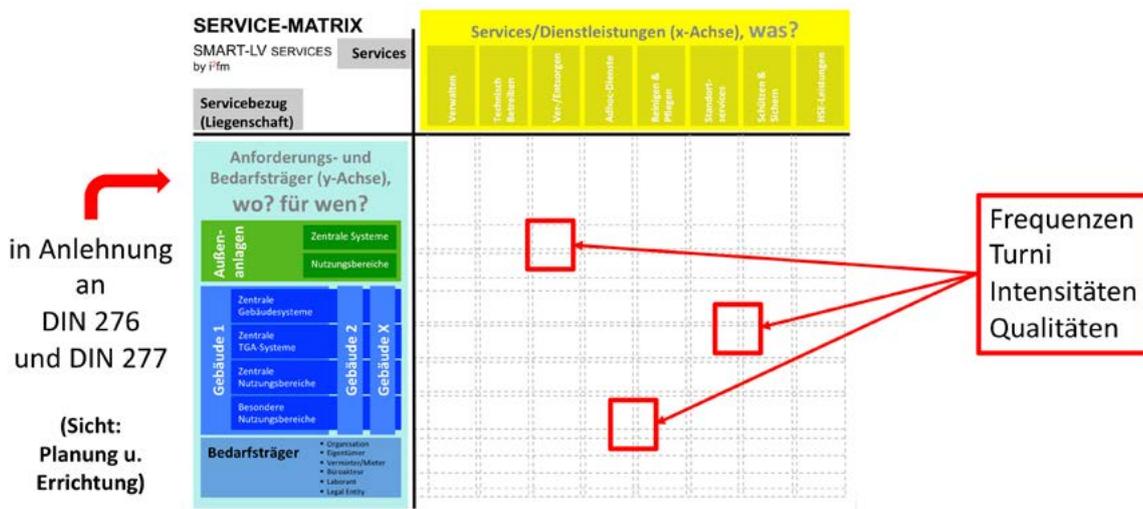
Das heißt also: Entweder nach Ablauf einer Leistungsphase aktiv einen neuen Dienstleister auswählen oder mit dem Bestandsdienstleister weiter machen. Vorher muss die Fachabteilung aber ein paar „Übungen“ absolvieren, damit die Ziele auch wirklich erreicht werden:

- » Neues Servicekonzept erstellen
- » Neues Leistungsvolumen festlegen
- » Neues Steuerungskonzept entwickeln & vorbereiten
- » Neuen Vertrag OHNE Ausschreibung mit Bestands-DL oder DL der Wahl abschließen
- » Sofortige Neu-Implementierung mit neuem oder Bestands- Dienstleister starten

## NEUES SERVICEKONZEPT ERSTELLEN

In Teil 1 dieser Reihe wird ausführlich beschrieben, wie man einem neuen Servicekonzept kommt, in dem noch VOR der Vergabe durch die Fachabteilung alle Leistungsparameter festgezurt werden. Hier werden alle Servicelevel festgelegt, nach denen dann in der Regelleistungsphase agiert werden kann. [Lesen sie hier den ersten Teil der Serie.](#)

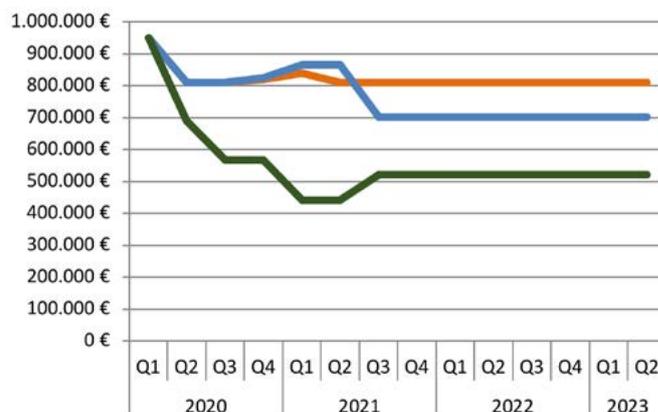
Ein solches Servicekonzept darf keinen Spielraum mehr für Interpretationen bieten oder hinsichtlich der Fragestellung „wer nun was, mit welcher Intensität, wann und mit wieviel Zeitaufwand und wie häufig tut“ Punkte offen lassen. Alles immer streng entlang der 4 Quadranten „Preis“, „Inhalt“, „Ressource“ und „Zeit“ (Zeitmenge, **nicht** Zeitpunkt!).



In dieser Abbildung ist das grundsätzliche Verfahren des ifm zur Erstellung solcher Servicekonzepte auf einen Blick ersichtlich. In der weiteren Bearbeitung bekommt sie natürlich ganz andere Tiefe und Umfang. Letztlich ist sie aber die Grundlage für alle daraus abzuleitenden Leistungsverzeichnisse und -beschreibungen.

## NEUES LEISTUNGSVOLUMEN FESTLEGEN

Nun gilt es, genau das Leistungsvolumen festzulegen, welches für die jeweilige Organisation ideal ist. Nicht zuviel und nicht zu wenig, aber durchaus möglich bis hin zu „sehr wenig“ wie es in Krisenzeiten nun einmal nötig ist, solange es nicht die gesetzlichen Vorgaben unterschreitet. Das ist aus dem Servicekonzept dann direkt zu entnehmen. Das neue Volumen ist in

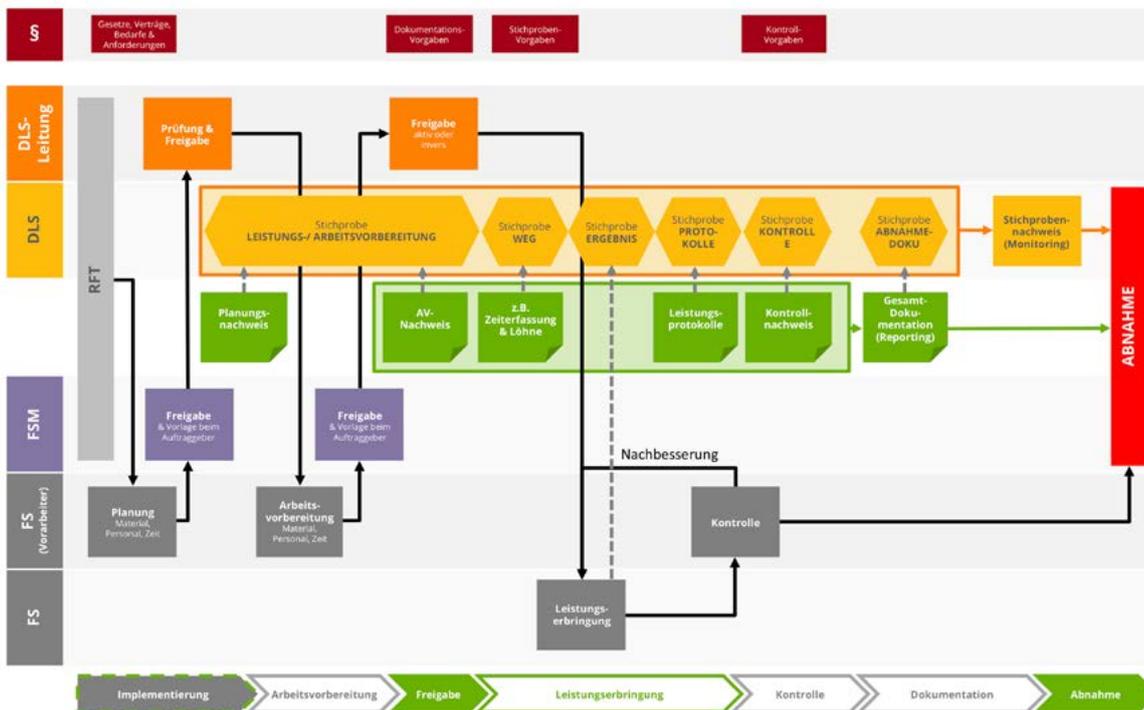


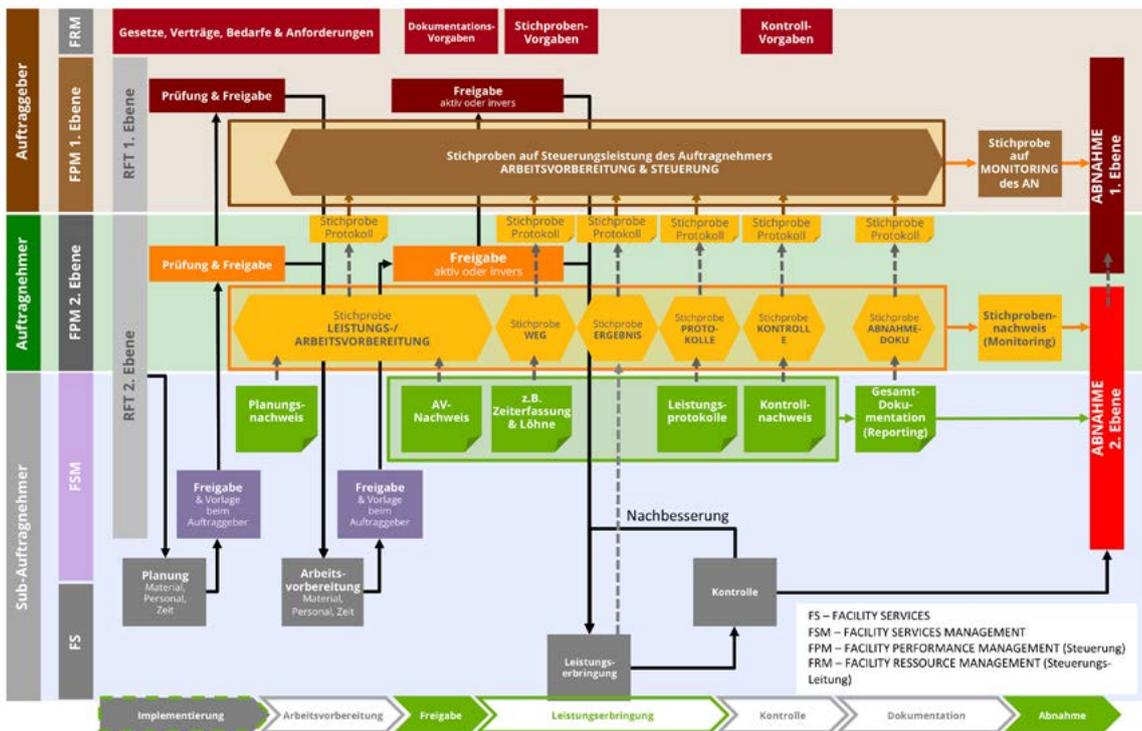
Verbindung mit dem Konzept dann die VERBINDLICHE Leistungsvorgabe an den Dienstleister – den neuen oder den Bestandsdienstleister, nur ohne Ausschreibung, stattdessen direkt vereinbart.

### NEUES STEUERUNGSKONZEPT ENTWICKELN & VORBEREITEN

Eigentlich schon immer aber spätestens jetzt wird es Zeit für ein Steuerungskonzept, das seinen Namen auch verdient. Denn wenn jetzt „Spitz auf Knopf“ ein knappes, weil optimales Leistungsvolumen konzipiert und monetär festgelegt wurde, kommt es darauf an, dass es auch vollständig erreicht wird. Der im Facility Service Geschäft übliche Leistungsschwund wäre jetzt nicht gut, da sowohl Gesetzesauflagen erfüllt werden müssen, wie auch ein knappes, mit dem Nutzer vereinbartes Leistungslevel unbedingt und nachweislich erreicht werden muss.

An dieser Stelle sei daher auf das sogenannte „Präventivsteuerungsmodell“ des ifm verwiesen, dessen grundsätzlicher Verfahrensablauf in den folgenden beiden Schemata dargestellt ist. Das erste Schema zeigt dabei das Sicherstellungsverfahren bei Eigenleistung des Dienstleisters auf, das zweite bei Sub-Vergabe.





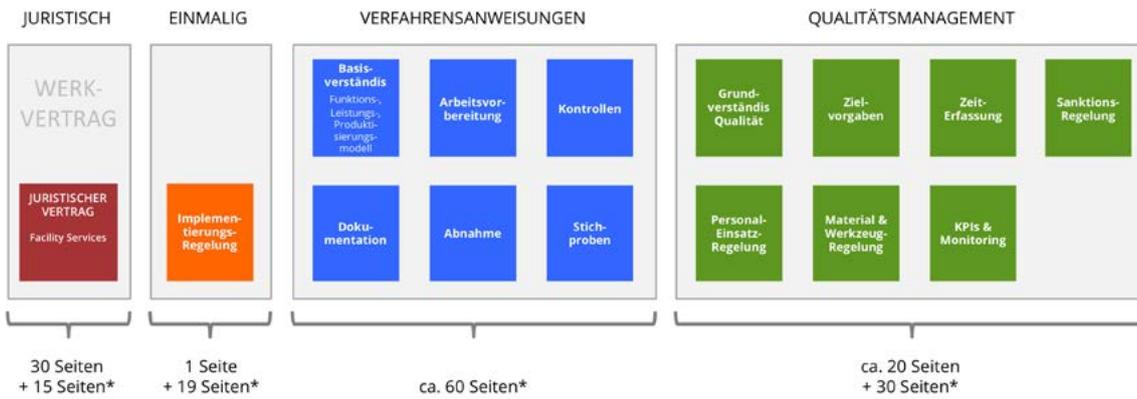
**Aha, erklärt mir das doch mal in einem Seminar! Klicken Sie hier zur Voranmeldung.**

Erst diese Verfahren, unterstützt von zahlreichen spezifischen Steuerungswerkzeugen machen es möglich, nachweislich alle Quadranten der Leistungserbringung nach Plan zu erreichen und diese auch nachzuweisen. Unumgänglich in den Leistungsbeziehungen der Zukunft.

Zur Implementierung eines solchen Steuerungsmodells bedarf es noch weitaus ausführlicherer Darstellungen. Diese werden an anderer Stelle durch unser Institut – auch online zugänglich – Schritt für Schritt für Sie aufbereitet. Die ersten Steuerungsmodelle sind bereits seit ein paar Jahren in der Umsetzung und zeigen erstaunliche Effekte. Und auch ohne Ausschreibung!

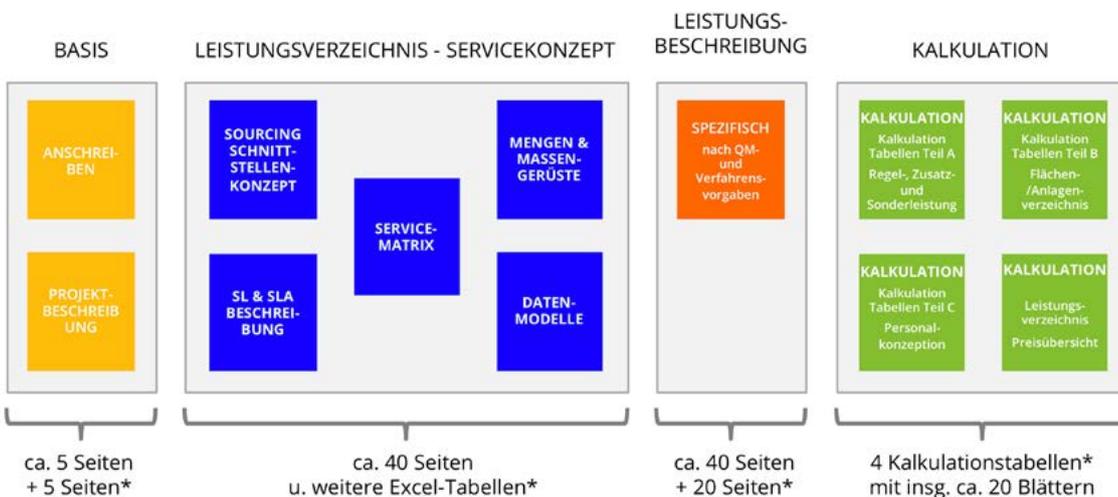
### NEUER VERTRAG OHNE AUSSCHREIBUNG MIT DEM BESTANDSDIENSTLEISTER ODER DL DER WAHL ABSCHLIESSEN

Darüber hinaus sind natürlich auch andere Vertragswerke erforderlich. Die gängigen Standard-Werke halten diesen Anforderungen nicht stand. Sie regeln kein einziges der Leistungsmodell-Elemente auf eine Art und Weise, die allen Beteiligten genau aufzeigt, was zu tun ist und was jede Partei im Rahmen der Vereinbarung dem jeweils anderen schuldet. Dies ist aber unbedingt erforderlich, um solch anspruchsvolle Vorgehensweisen auch verbindlich und nachvollziehbar auszugestalten. Außerdem wird es unumgänglich sein, beteiligte Protagonisten wie die Rechtsabteilung oder den Einkauf für dieses Vorgehen zu gewinnen, wenn nicht bereits aus den verbindlichen Unterlagen glasklar hervorgeht, wie das Ergebnis, die Qualität und ein optimales Preis-/Leistungsverhältnis erzielt werden wird, ohne dass ein Wettbewerb veranstaltet wird.



**Zeigt mir das doch mal im Detail! Hier klicken und Telefontermin vereinbaren.**

Das vom i<sup>2</sup>fm entwickelte Vertragswerk trägt diesen neuen Anforderungen voll und ganz Rechnung – logisch. In der obigen Darstellung sind alle Elemente vermerkt, aus denen es besteht. Die Angaben mit Sternchen beschreiben dabei den Mengenunterschied (in Seiten) zu klassischen Werken. Es ist deutlich umfangreicher, lässt aber so gut wie keinen Interpretationsspielraum mehr zu, bestätigt von Branchen-Beteiligten von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite und Rechtsexperten.



Die zweite Darstellung zeigt die Details des Servicekonzeptes und der Kalkulation (im Falle einer Direktvergabe bereits ausgefüllt!) auf, die im Zuge einer neuen Vereinbarung mit dem Bestandsdienstleister oder einem Neuen direkt geschlossen werden. Damit sind alle Voraussetzungen getroffen, um direkt in eine neue Implementierungsphase einzutauchen, ohne den zeitlich und kostentechnischen extrem aufwändigen Umweg über die Ausschreibung zu gehen.

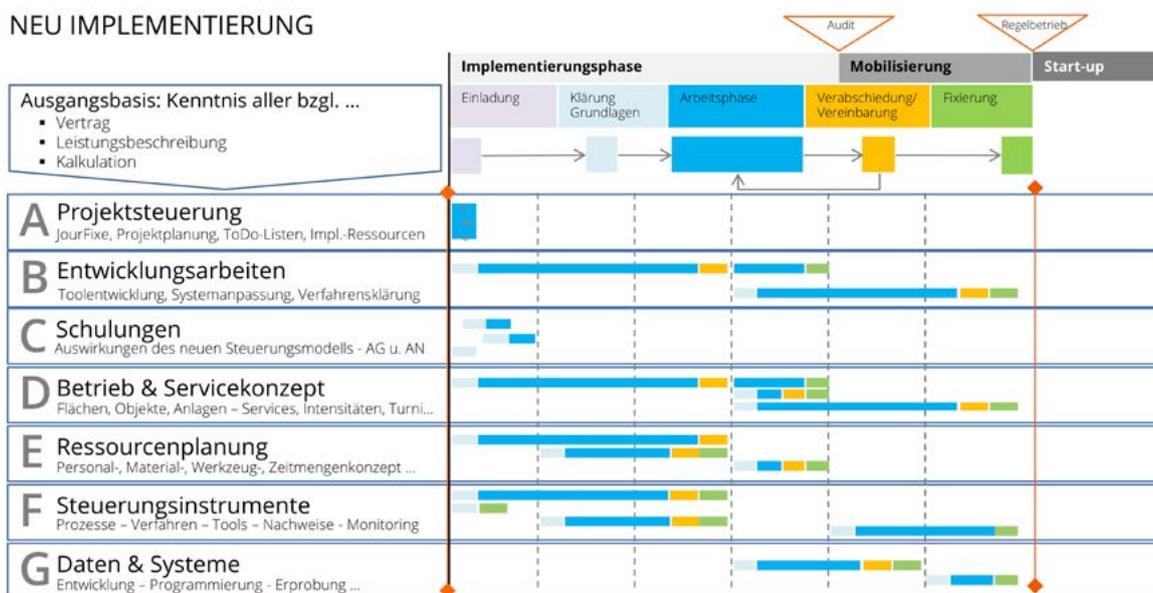
## SOFORTIGE NEU-IMPLEMENTIERUNG MIT NEUEM ODER BESTANDSDIENSTLEISTER STARTEN

Ein solches Service- UND Steuerungskonzept ist nicht einfach auf Mausklick umsetzbar – es muss aufwändig implementiert werden. Aufwändig im Vergleich zu klassischen Implementierungsverfahren, die eher als solide bis rudimentär zu beschreiben sind. Vor allem hat die Fachabteilung hier alle Hände voll zu tun, um die entwickelten Konzepte auch wirklich bis zu Beginn der neuen Regelleistungsphase sicherzustellen.

Aus der Grafik ist ein Beispiel zu entnehmen, wie ein solches Verfahren aussehen könnte. Es ist festzuhalten, dass es einem stringenten Jour-Fixe-Plan folgt, der in enger Taktung dafür Sorge trägt, dass allen Themenbereichen ausreichend Zeit zur Entwicklung eingeräumt wird.

Ziel ist es, zu Beginn der neuen Regelleistungsphase zu 100% leistungsfähig zu sein. Und das gilt sowohl für den Dienstleister wie auch für die steuernde Fachabteilung!

### NEU IMPLEMENTIERUNG



## 2.6. Pro und Contra Bewertung der Alternative

Dieses Verfahren zur Vergabe ohne Ausschreibung bedeutet für die meisten Organisationen radikales Umdenken, also denken Sie daran:

- » Eine Ausschreibungspflicht gibt es zumindest in der Privatwirtschaft nicht.
- » Es geht eigentlich nicht um Ausschreibung, sondern um optimale Services.
- » Der sogenannte Wettbewerb hat bis jetzt keine Vorteile gezeigt.
- » Ein optimales Preis-/Leistungsverhältnis wird durch Wettbewerb NICHT erreicht.
- » Eigentümergeführte Unternehmen vergeben vielfach direkt – und sie wissen warum.
- » Die Dienstleisterwelt hat bisher nicht bewiesen, dass sie mit Freiheitsgraden verantwortllich umgeht – das liegt aber auch ursächlich am Auftraggeber.

- » Es geht nichts über Professionalität der Fachabteilung – und die zeigt sich in Service- und Steuerungskonzepten. Das ist kein hoheitliches Spezialgebiet der Dienstleister.
- » Und last but not least: Erst durch solche professionellen Verfahren ist eine vollständige Digitalisierung möglich. Dann benötigt es aber noch umfassende Prozesslandkarten – dazu später mehr.

*Und dann, dann endlich, kann auch denen geholfen werden, die mit dem ganzen Servicekram nichts mehr zu tun haben wollen, dafür aber alles besser und billiger bekommen wollen.*

Zusammenfassend sei folgende Pro-Contra-Auflistung vermerkt, die evtl. bei der Entscheidungsfindung hilft:

Topic	Vergabe MIT Ausschreibung	Vergabe OHNE Ausschreibung
Zeitaufwand	sehr hoch	sehr niedrig
Erzielter Preis	niedrig	fair
Preis-/Leistungsverhältnis	nicht ausgewiesen	optimal
Vergabe Kosten	sehr hoch	sehr niedrig
Service Kosten	hoch durch Verschwendung	wie erzielter Preis
Leistungsperformance	überschaubar	hoch
Rechtskonformität	überschaubar	hoch
Zufriedenheit	zufällig	gezielt

## 2.7. ... und wie das Ganze jetzt in die Praxis kommt

Ganz einfach!

1. direkte Vergabe von Dienstleistung

oder ...

2. direkte Aufkündigung des Bestandsvertrages unter der Voraussetzung der sofortigen Neuvereinbarung mit dem Bestandsdienstleister
3. komplettes Professionalisierungsprogramm nach Kapitel 2.5 aufsetzen
4. Implementieren
5. dann messen
6. FERTIG!

Sie meinen, das liest sich zu einfach? Klar, ist das auch eine Menge Arbeit, aber eben auch kein Hexenwerk. Es gibt bereits viel Erfahrung mit dem Weg dorthin.

Wer trotzdem auf Auswahlverfahren für Dienstleister nicht verzichten möchte, dem empfehlen wird im Groben folgenden Kriterienkatalog, der quasi eine Art Präqualifikation darstellt. Auch durch die muss man als Dienstleister erst einmal durchkommen, aber ohne die Nebenwirkung

von „gewürfelten Kalkulationen“, hohe Ausschreibungskosten und intransparente Ergebnisse. Stattdessen aus- und nachgewiesene Professionalisierungsgrade, die die neuen Konzepte überhaupt erst möglich machen. Das gilt aber für die Auftraggeberseite ganz genauso!

Abfrage von FÄHIGKEITEN statt von PREISEN (die man eh kennt!)	
<b>RESSOURCENBEHERRSCHUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkonzeption</li> <li>• Rekrutierung und Mobilisierung</li> <li>• Herstellung von Einsatzfähigkeit</li> <li>• Herstellung von Leistungsfähigkeit</li> <li>• Material- und Verbrauchsstofflogistik</li> <li>• Werkzeughandhabung und Ersatzteillogistik</li> <li>• Ein- u. Unterweisung, Schulungskonzepte</li> <li>• Sicherung von Erkenntnisgewinnen</li> </ul>	<b>NACHWEISFÄHIGKEIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objekt- und Anlagenübernahmen</li> <li>• Datenmanagement</li> <li>• Zeiterfassungsmanagement</li> <li>• Ausführungsprotokollierung</li> <li>• Kontrollprotokollierung</li> <li>• Maßnahmen und Nachverfolgungsprotokollierung</li> <li>• Abnahmeprotokolle</li> <li>• Objekt- und Anlagenübergaben – Garantien</li> </ul>
<b>VERFAHRENSBEHERRSCHUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalkulationsverfahren</li> <li>• Planungsverfahren - Implementierung</li> <li>• Dispositionsverfahren</li> <li>• Zeiterfassungssysteme</li> <li>• Einsatz von Verfahrenstools</li> <li>• Kontrollverfahren</li> <li>• Dokumentationsverfahren</li> <li>• Herstellung von Abnahmefähigkeit</li> </ul>	<b>TRANSPARENZ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beherrschung des 4-Quadranten-Modells</li> <li>• Inhalt – Leistung</li> <li>• Budget – Preis</li> <li>• Ressource – Fluktuation und Logistik</li> <li>• Zeit – Kategorien</li>   <li>• Nachweisliches Preis-/Leistungsverhältnis</li> </ul>

### Autor



**Holger Knuf**  
Institutsleiter

E: [knuf@i2fm.de](mailto:knuf@i2fm.de)

### Ansprechpartnerin



**Katja Bilski-Neumann**  
Geschäftsfeldleiterin  
Kommunikationsplattformen

E: [bilski-neumann@i2fm.de](mailto:bilski-neumann@i2fm.de)

### Kontakt

Internationales Institut für  
Facility Management GmbH

Essener Str. 5  
46047 Oberhausen

T: +49 (0)208 / 59 48 71 910

F: +49 (0)208 / 59 48 71 929

M: +49 (0)151 / 58 78 58 17

W: [www.i2fm.de](http://www.i2fm.de)