

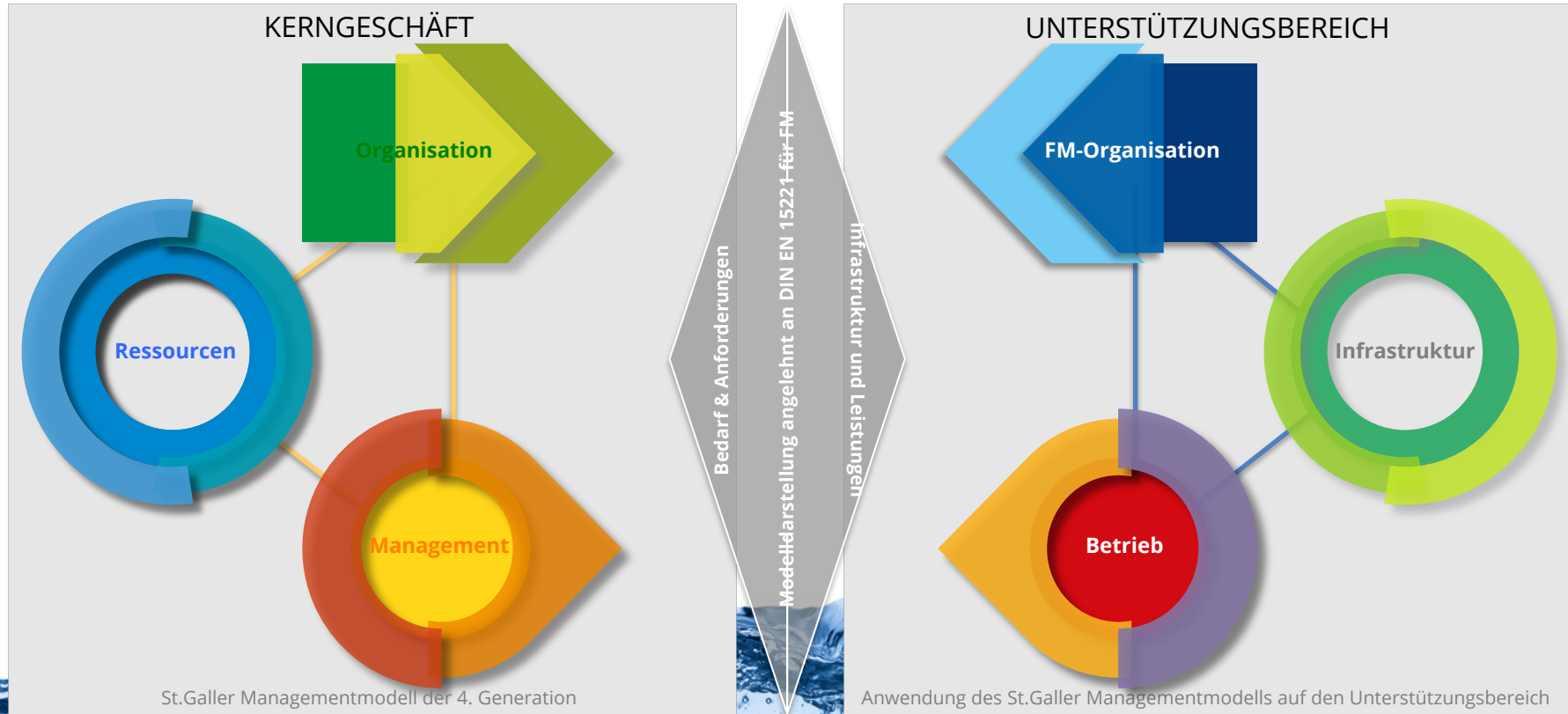
A close-up photograph of a person's hand holding a small amount of water over a stream. The water is clear and reflects the surrounding greenery. The hand is positioned in the upper right corner, with the palm facing down. The water is being held between the fingers and the palm. The background is a shallow stream with water flowing over rocks, surrounded by lush green plants and trees. The overall scene is peaceful and natural.

SOURCINGMODELLE



- **INTERNATIONALES INSTITUT FÜR FACILITY MANAGEMENT GmbH**
- Privatwirtschaftliche **Forschungs- & Entwicklungsinstitut**
- Ausschließlich FM-Themen für **Corporates**
- Gründung **1998** als Tochterunternehmen der Bernd Heuer Dialog GmbH Düsseldorf, Ausgründung 2004 als eigenständiges Unternehmen
- **4** Geschäftsfelder
- Entwickler der führenden **FM-Modelle** für Forschung und Lehre sowie für die Projektierung
- **Organisations-, Betreiber- und Bereitstellungsmodelle** entwickelt und umgesetzt
- Größter **FM-Kongress**
- Größtes **FM-Netzwerk**

DAS GESAMTMODELL FM DES I²FM



KERNFRAGEN DES FM IM MODELL

*Wie organisiere ich
die komplette
Verantwortung?*

verantworten

*Welche Infrastruktur
(Flächen, Gebäude, Anlagen,
Einrichtungen, etc.)
benötige ich für
mein Kerngeschäft?*

**bereit-
stellen**

*Wie betreibe ich die gesamte
Infrastruktur vollständig &
richtig?*

betreiben

WO SICH SOURCINGMODELLE DARIN BEFINDEN

*Wie muss meine
FM-Organisation
aussehen?*

Organisation

*Welche Infrastruktur
(Flächen, Gebäude, Anlagen,
Einrichtungen, etc.)
benötige ich für
mein Kerngeschäft?*

Infra-
struktur

betreiben

Was ist ein Sourcingmodell,
welche gibt es und was sind die
Vor- und Nachteile?

VERGABEN

- Vergaben in der x-ten Runde
- Leistungs-Bündel werden größer
- Vergabepakete und deren Dienstleister ebenfalls
- Aber: ...Qualität steht unter erheblichem Druck

Mitarbeiter (AG-seitig)

- Trend zum stärkeren „Ausdünnen“ spürbar
- ausscheidende MA werden nicht ersetzt
- Steuerungskompetenz wird eher nicht aufgebaut
- ...sondern vermeintlich auf DL verlagert
- FM-Fachbereiche „schmelzen“ weiter ab

Verständnis

- alle denken bei Betreibermodellen oder Servicekonzepten immer gleich an Sourcing
- das bedarf einer Verständnisklärung



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

Servicekonzept

Steuerungs-
modell

Ergebnis-
Orientierung

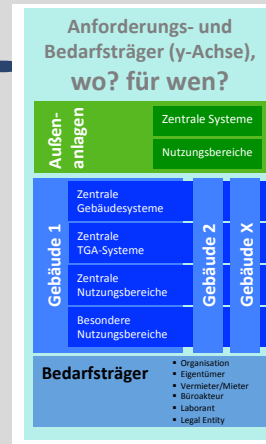
Prozess-
Orientierung

Betreiber-
modell

Sourcingmodell

Servicekonzept

- Wer (intern wie extern) macht welche operativen Tätigkeiten an welcher Stelle/ Anlage/ Objekt/ Fläche/ etc.?
- Wie häufig, wie oft, wie viel, wie intensiv, auf welchem Level, wann genau, wie lange und mit welchem qualitativen Ergebnis werden diese Tätigkeiten gemacht?
- Welche Relevanz (Compliance, Legal, Auswirkungen auf das KG) haben diese Services an welcher Stelle?
- Wie hoch sind die grobkalkulierten Gesamtkosten dieser Services?



Services/Dienstleistungen (x-Achse), was?

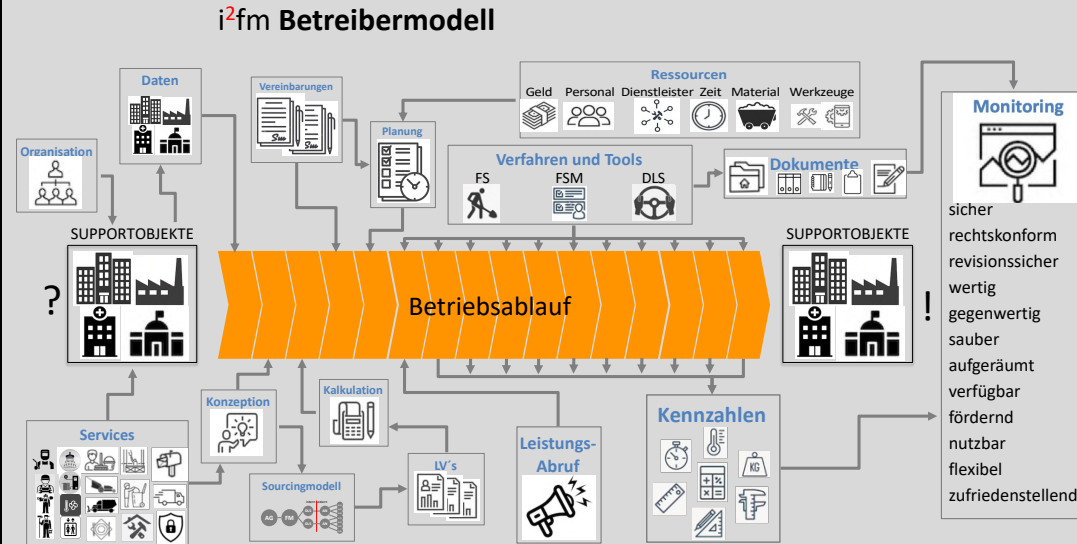
Verwalten	Technisch Betreiben	Ver-/Entsorgen	Adhoc-Dienste	Reinigen & Pflegen	Standort-services	Schützen & Sichern	HSE-Leistungen
-----------	---------------------	----------------	---------------	--------------------	-------------------	--------------------	----------------

Servicekonzept

1. **Einfache Darstellung** welche Leistungen an welchen Dingen überhaupt erbracht werden müssen
2. **Bündelungsmöglichkeiten** v. Services darstellen, Lose festlegen
3. **Zuständigkeitszuordnung** vollständig u. transparent aufzeigen
4. **Service-Level** qualitativ hinterlegen
5. **Frequenzen, Turni, Häufigkeiten sowie Leistungsvorgaben** übersichtlich und auswertbar zuordnen
6. **Grob-Kostenkalkulation** direkt ermöglichen

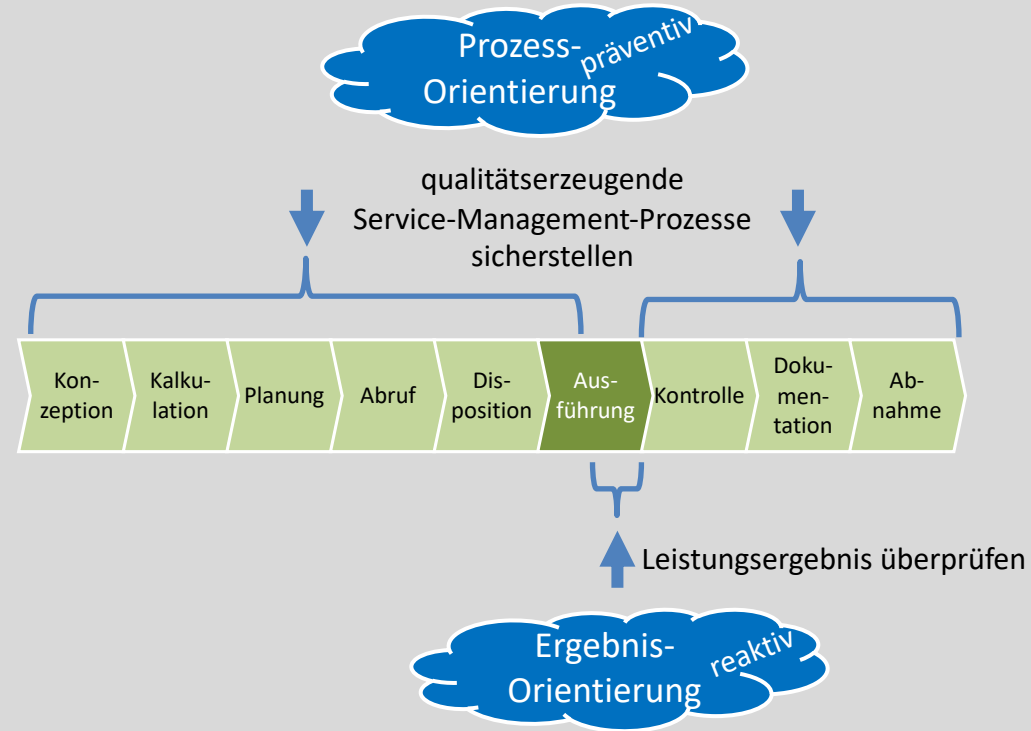
Betreibermodell

- Gesamtheit ALLER für den Standortbetrieb erforderlichen Elemente: Daten, Bedarfe, Anforderungen, Beschaffungsverfahren, Verträge, LV's, Abrufe, Planungen, Prozesse, Verfahren, Standards, Dokumente, Verträge, Werkzeuge, Kennzahlen, Monitoring und Systeme
- In seiner erforderlichen Gesamtheit unabhängig vom Servicekonzept und vom Sourcingmodell! (d.h. egal welches Sourcing und welche Services, Betrieb ist immer!)
- Prozesse, Verfahren und Werkzeuge natürlich in Abhängigkeit davon



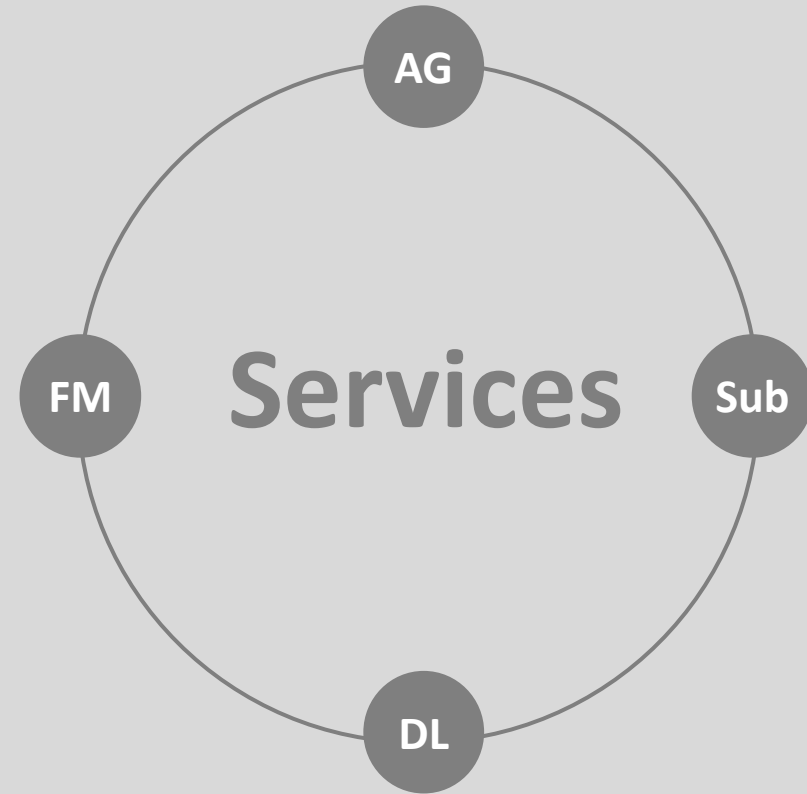
Steuerungsmodell

- Aufbauorganisation von Steuerungsverantwortlichkeiten und – Zuständigkeiten
- Ablauforganisation von Steuerungsverfahren in Abhängigkeit zum Sourcingmodell
- Aufgabenbeschreibung von Steuerungsaktivitäten
- Dokumentation von Steuerungsergebnissen
- Tiefe der Steuerungsverfahren in Abhängigkeit der Steuerungsfähigkeit des DL
- Definiertes Steuerungsverfahren im Falle des Einsatzes von Sub-DL (sogenannte Steu-Steu beim AG und Steuerung beim Primär-DL)

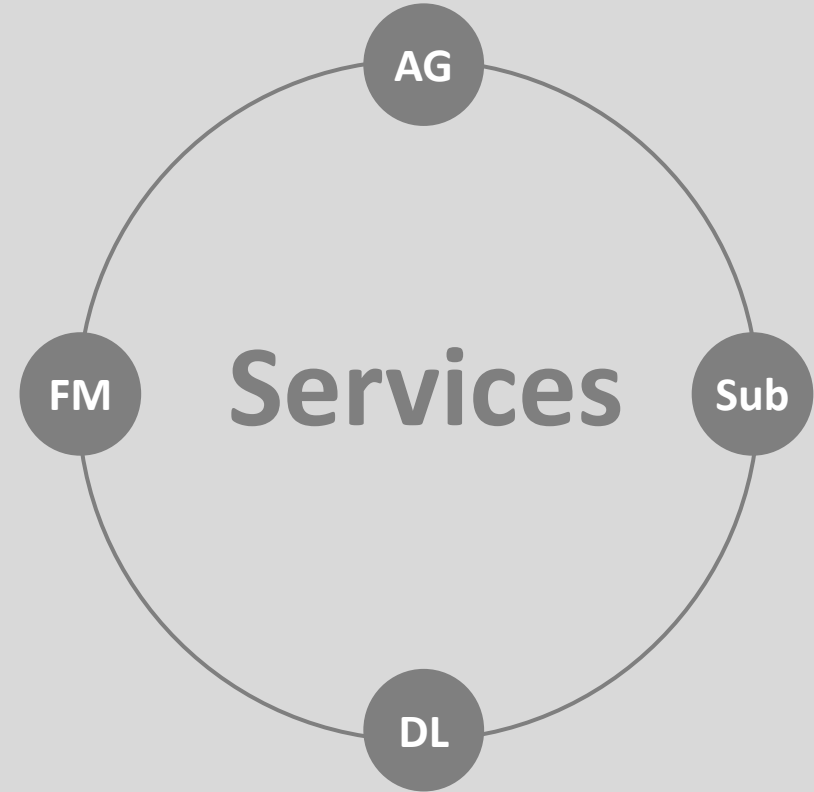


Sourcing- modell

- Beschreibt die Menge und Eingriffstiefe von Dienstleistern
- Beschreibt die Eigenleistungstiefe von Auftraggebern
- Bestimmt, wieviele verschiedene Dienstleister mit welchem Volumen aktiv werden
- Regelt die Verantwortungstiefe der externen Service-Provider – Stichwort Betreiberverantwortung
- regelt die Vertragsart und Laufzeit
- wird mittlerweile mit internationalen Bündelungskonzepten realisiert



Varianten?



SOURCINGMODELL A - EINZELVERGABE

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

Nachweis-
Fähigkeit

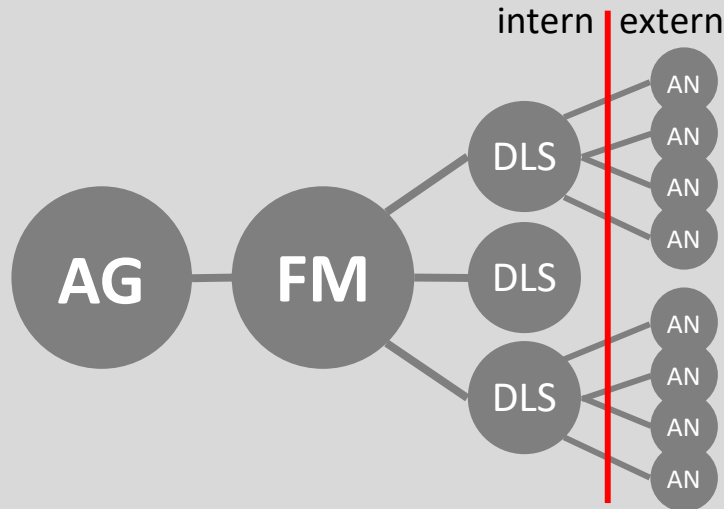
Optimie-
rungs-
Potenzial

Vergabe-
Preis

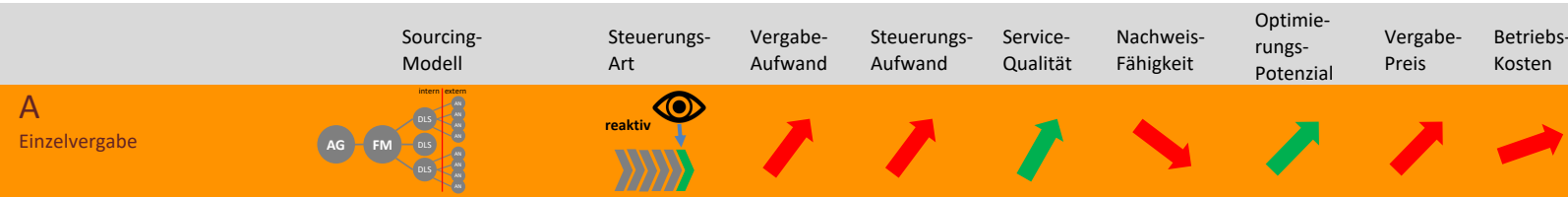
Betriebs-
Kosten

A

Einzelvergabe



SOURCINGMODELL A - EINZELVERGABE



Charakter/ Eigenarten

- AG-seitig historisch gewachsen – AN-seitig ebenfalls
- Wenig Planung, wenig Struktur, „schon immer so gemacht“
- Läuft in der Regel gut, aber sehr reaktiver Leistungscharakter
- Schnell + flexibel
- Leicht anpassbar
- hoher „Handwerkscharakter“ der externen Dienstleistung

Erfahrung/ Qualität

- Partnerschaftliche Leistungsbeziehung
- Tendenziell hohe Leistungsqualität
- Geringe Dokumentationsqualität
- Schnelle Eingreifmöglichkeit bei Qualitätsmängeln

Aufwand/ Kosten

- Hoher Grad von Einzelbetreuung vor Ort
- Wenig Management-Übernahme durch den DL – Aufwand bleibt beim AG
- Wenn kleinteilig ausgeschrieben, dann hoher Vergabe-Aufwand
- Kaum Kostenüberblick bzw. Kostenplanung
- In Summe nicht unbedingt teurer – zumindest im Rückblick
- Kaum zentrale, synergetische Handhabung möglich
- Meist gutes Preis-/Leistungsverhältnis

Voraussetzung/ Erfordernisse

- keine fachlichen Voraussetzungen erforderlich
- hoher, eigener Personalbedarf
- hohe eigene Fachlichkeit erforderlich

SOURCINGMODELL B – BÜNDELVERGABE **OHNE** SUB-DL

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

Nachweis-
Fähigkeit

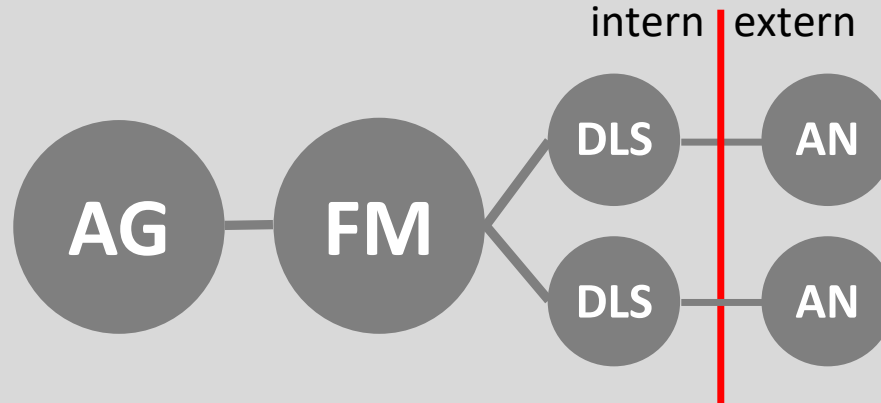
Optimie-
rungs-
Potenzial

Vergabe-
Preis

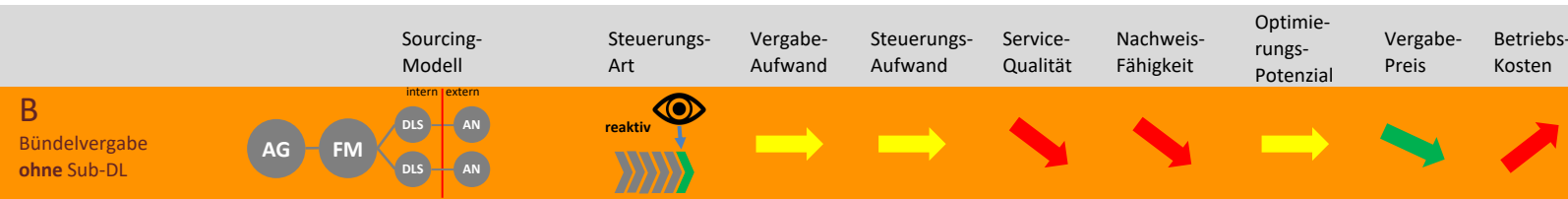
Betriebs-
Kosten

B

Bündelvergabe
ohne Sub-DL



SOURCINGMODELL B – BÜNDELVERGABE **OHNE** SUB-DL



Charakter/ Eigenarten

- Klassische Form der Leistungsbündelung
- Weniger eigene Steuerer notwendig, da Planungsleistungen auf den Dienstleister übergehen
- Zentral steuerbar
- Durch den Reaktivcharakter der Steuerung allerdings mehr Entfernung zum Dienstleister und seinen Operativkräften

Erfahrung/ Qualität

- Leistungsquote bleibt hier das Problem – je nach Vergabedruck und Rahmenbedingungen auch erhebliche Minderleistungen möglich und in der Praxis auch vielfach gemessen
- Nachweisführung bleibt trotz gebündelter Vergabe immer noch das Problem, da eine Werksdokumentation meist nicht transparent geregelt

Aufwand/ Kosten

- Steuerungsaufwand geht im Vergleich zur Einzelvergabe runter
- Allerdings mitunter erhöhter Nachregulieraufwand bei Leistungsproblemen
- Preise lassen sich gut senken, Kosten gehen der Erfahrung nach aber nicht runter, da häufig Sonderleistungen und Nachkalkulationen
- Mehr Steuerungsaufwand „am Schreibtisch“ erforderlich, der in der Regel nicht wirklich gemacht wird
- Ausschreibungs- und Transaktionskosten beachten!

Voraussetzung/ Erfordernisse

- Zentrale Vergabefähigkeit AG-seitig erforderlich
- Implementierungsfähigkeit AG-seitig erforderlich
- Implementierungsfähigkeit AN-seitig erforderlich
- Dokumentenbeurteilungsfähigkeit AG-seitig erforderlich
- Monitoringfähigkeit AG-seitig erforderlich

SOURCINGMODELL C – BÜNDELVERGABE MIT SUB-DL

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

Nachweis-
Fähigkeit

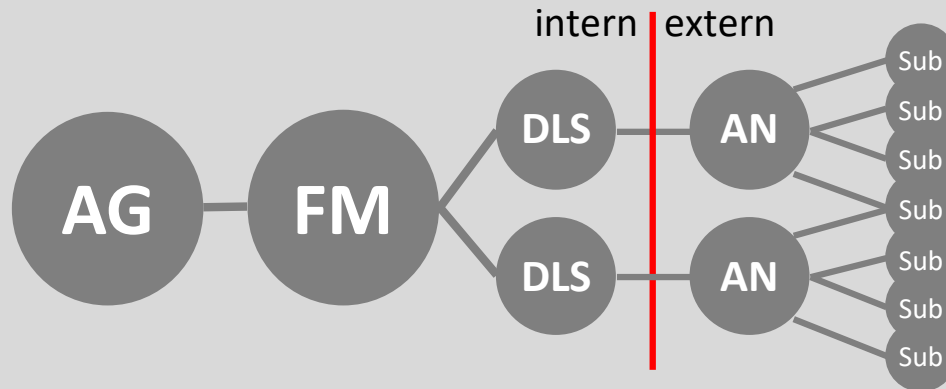
Optimie-
rungs-
Potenzial

Vergabe-
Preis

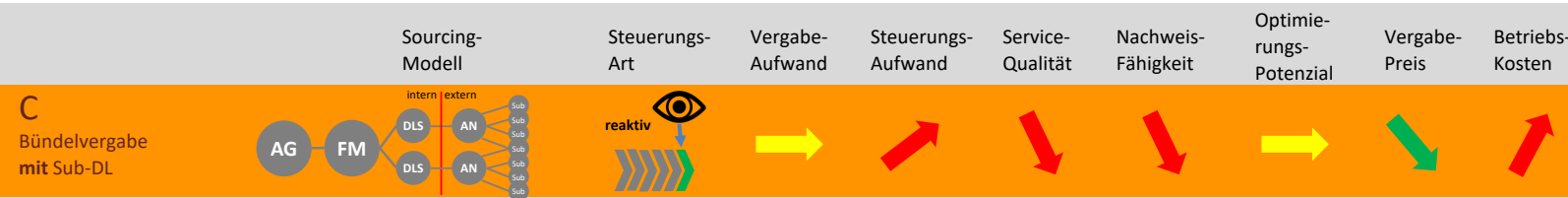
Betriebs-
Kosten

C

Bündelvergabe
mit Sub-DL



SOURCINGMODELL C – BÜNDELVERGABE MIT SUB-DL



Charakter/ Eigenarten

- Bei größeren Bündelungen unvermeidbar
- Erst Recht, wenn Standorte nicht in der Nähe von Ballungszentren
- Grundsätzlich nichts gegen einzuwenden, aber besondere Bedingungen beachten
- Die Haftung für alles hat immer noch der AG, trotz fehlender direkter Leistungsbeziehung zum Sub-DL. Achtung!

Erfahrung/ Qualität

- Die Leistungsmessung in der Praxis spricht eine eindeutige Sprache: sobald Sub's eingebunden sind, gibt's ein erhöhtes Qualitätsproblem
- Ursache liegt in der nicht wirklich geregelten Steuerungsleistung, die der Primärdienstleister am Sub erbringen muss
- Managementfee und durchreichen ist hingegen die Regel

Aufwand/ Kosten

- Kosten vergleichbar zu B
- Steuerungs-aufwand i.d.R. wieder etwas höher, da in der Praxis häufig durchgesteuert wird/ werden muss zum Sub
- Vergabe-aufwand wieder etwas geringer, da mehr Leistung gebündelt wird und weniger Ausschreibungen erforderlich sind
- Die einzelne Ausschreibung allerdings wieder aufwändiger, da Sub-Regelungen mit aufgenommen werden müssen/ sollten

Voraussetzung/ Erfordernisse

- AG benötigt für einen solchen Fall eigentlich ein dezidiertes und damit zweites LV – und zwar ein Steuerungs-LV, welches an die Stelle des Operativ-LV tritt, sobald vom DL ein Werk weitergereicht wird (und damit das Operativ-LV)
- Außerdem muss/ sollte dann die Steuerung eines Steuerers in Betracht gezogen werden – eine Disziplin, die in der Regel nicht einmal bekannt ist, geschweige denn beherrscht wird.

SOURCINGMODELL D – BÜNDELVERGABE **MIT** SUB-DL UND PRÄVENTIVSTEUERUNG

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

Nachweis-
Fähigkeit

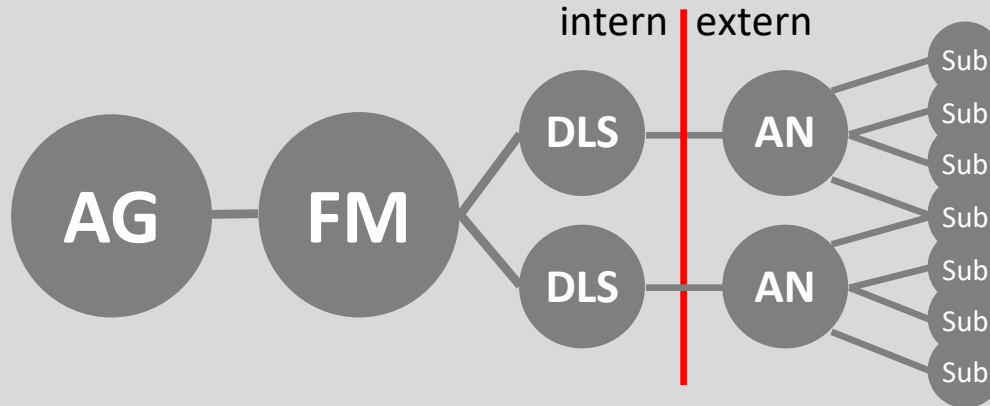
Optimie-
rungs-
Potenzial

Vergabe-
Preis

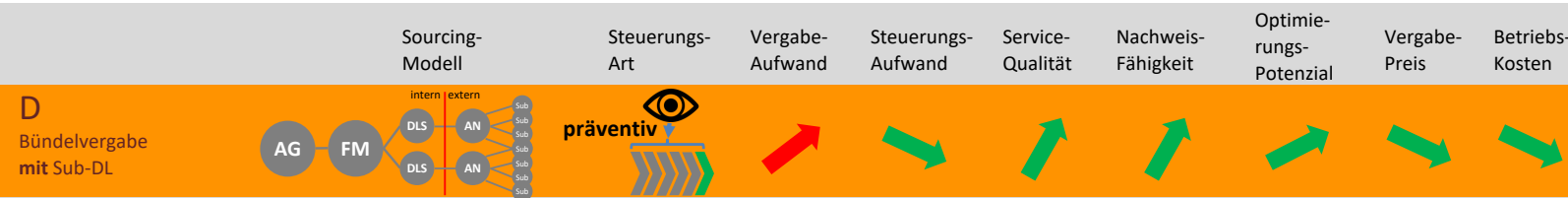
Betriebs-
Kosten

D

Bündelvergabe
mit Sub-DL



SOURCINGMODELL D – BÜNDELVERGABE MIT SUB-DL UND PRÄVENTIVSTEUERUNG



Charakter/ Eigenarten

- Das ist ein völlig anderes Steuerungsmodell
- Präventivsteuerung heißt, dass der Dienstleister erstmals nachweislich die vollständig geschuldete Werksleistung zu erbringen hat
- Gänzlich anderes Steuerer-Tagesgeschäft
- Neue Vereinbarungsdetails, neue Implementierung, neue Dokumentationsstruktur und vor allem Abnahmen

Erfahrung/ Qualität

- Anspruchsvollste Steuerungsart, das macht man „nicht einfach so nebenbei“
- Völlig neues Mindset erforderlich
- Aber nachweislich deutlich höhere Leistungsqualität und vor allem vollständige Nachweisfähigkeit. Achtung! Betreiberhaftung!

Aufwand/ Kosten

- Hoher Erstinstallationsaufwand (Konzeption, Ausschreibung, Implementierung)
- Steuerungs-aufwand nach Einschwingphase DEUTLICH niedriger (Prävention ist immer deutlich weniger aufwändig als Reaktion)
- Servicemanagement-Aufwand beim DL ebenfalls nach Einschwingphase niedriger
- Steuerungs-aufwand des DL für die SUB-Steuerung höher, allerdings zahlt sich das aus
- Vergabepreise bleiben gleich, Betriebskosten sinken allerdings

Voraussetzung/ Erfordernisse

- Neue Vertragswerke erforderlich
- Neue vertragswirksame Verfahrensanweisungen erforderlich
- Völlig andere Implementierung erforderlich
- Neue KPI's und neues Monitoring erforderlich
- Abnahmetrainings erforderlich
- DLS- und DL-Schulung erforderlich
- Neue Prozesse, Dokumente und Werkzeuge erforderlich

SOURCINGMODELL E – BÜNDELVERGABE **MIT** SUB-DL UND STEUERUNGSHILFE

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

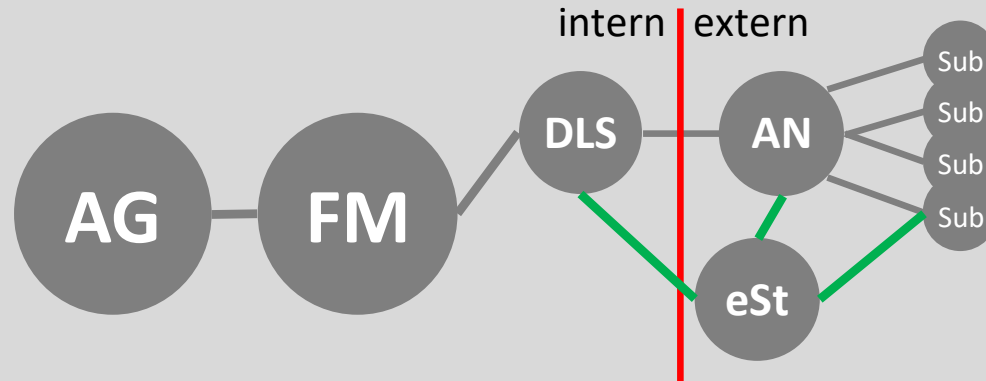
Nachweis-
Fähigkeit

Optimie-
rungs-
Potenzial

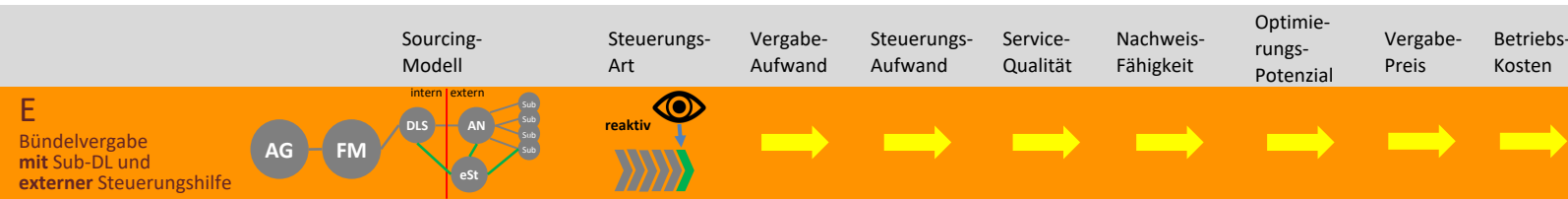
Vergabe-
Preis

Betriebs-
Kosten

E
Bündelvergabe
mit Sub-DL und
externer Steuerungshilfe



SOURCINGMODELL E – BÜNDELVERGABE MIT SUB-DL UND STEUERUNGSHILFE



Charakter/ Eigenarten

- Unterscheidet sich kaum zu Variante C, außer dass der AG weniger Steuerer vorhält und statt dessen auf externe Steuerer zugreift
- Allerdings steuern externe Steuerer bis dato ausschließlich reaktiv auf der Basis von Random-Kontrollen
- Weitere, vereinbarte Schnittstelle zwischen eSt und DL erforderlich, ohne rechtlich verankerte Weisungsbefugnis

Erfahrung/ Qualität

- Taugliche Variante, solange man keinen Anspruch entwickelt, eher auf Präventivsteuerung zu setzen
- Qualität, Nachweise und weitere Leistungsparameter soweit zufriedenstellend und meist besser als in Eigenleistung (aber nicht zwingend) – Fremdsteuerer ist meist akribisch unterwegs, da er Leistung schuldet

Aufwand/ Kosten

- AG-seitiger Steuerungs-aufwand verringert
- Externer Steuerungs-aufwand vergrößert
- Dürfte sich annähernd die Waage halten
- dafür aber weniger Steuerer auf der „payrole“
- DL-Aufwand und Sub-Aufwand bleibt gleich
- Preise ebenfalls
- Kosten ebenfalls

Voraussetzung/ Erfordernisse

- Eigenes Steuerungs-LV notwendig, da aber Reaktivsteuerung nicht so aufwändig
- AG-seitige Sicherstellung der externen Steuerung erforderlich
- Ansonsten keine wirklich einschneidenden Voraussetzungen erforderlich

SOURCINGMODELL F – BROKERVERGABE MIT SUB-SUB-DL

Sourcing-
Modell

Steuerungs-
Art

Vergabe-
Aufwand

Steuerungs-
Aufwand

Service-
Qualität

Nachweis-
Fähigkeit

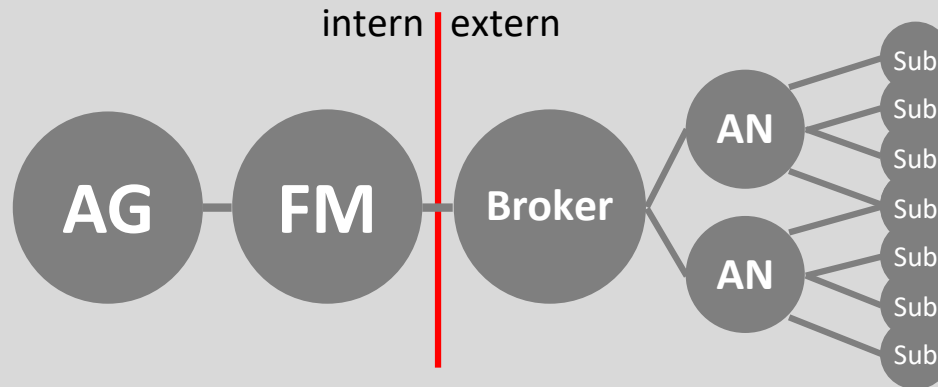
Optimie-
rungs-
Potenzial

Vergabe-
Preis

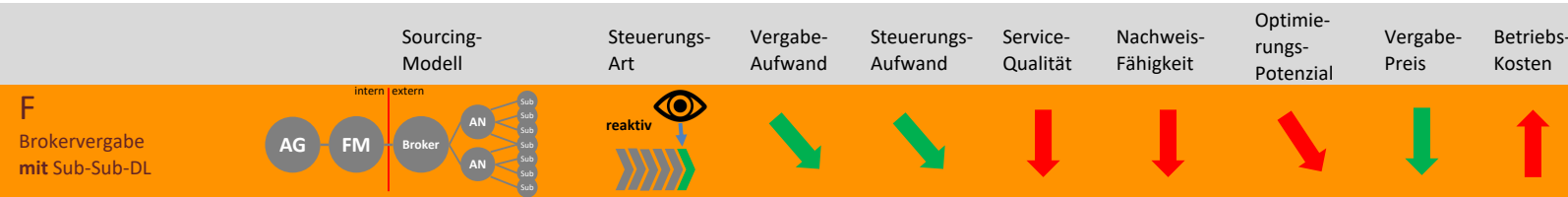
Betriebs-
Kosten

F

Brokervergabe
mit Sub-Sub-DL



SOURCINGMODELL F – BROKERVERGABE MIT SUB-SUB-DL



Charakter/ Eigenarten

- Komplettvergabe an einen Giga-DL, inkl. Übernahme der eigenen AG-seitigen Steuerung (und des Personals)
- Broker haben eine äußerst kleine Eigenleistungsquote, nicht selten sogar 0%, d.h. sie sehen sich als rein kaufmännische DL-Beschaffer
- Aber sie übernehmen das Leistungs-Werk, stehen also voll in der Verantwortung. Sub's agieren in deren Auftrag

Erfahrung/ Qualität

- Funktioniert im europäischen Rechtsraum (Werkvertragsgesetz) nicht. Leistung kommt kaum an, Broker steuert nicht und ist auf den Standorten nicht präsent, Sub's werden i.d.R. sich selbst überlassen
- Sub's werden nicht implementiert
- LV's meistens unvollständig, Datengrundlage auch, „Baseline“
- Erfahrung: Finger weg!

Aufwand/ Kosten

- AG-seitig kaum noch Steuerung
- Meist Gesamtpreisnachlass in erheblicher Größenordnung
- Steuerungs-aufwand auf Broker-Seite allerdings viel zu gering
- Preise sinken, Kosten steigen

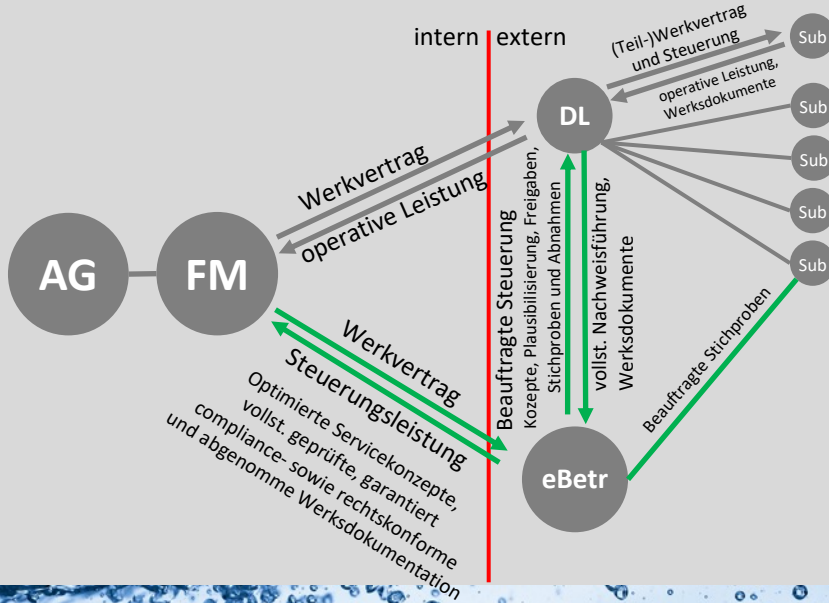
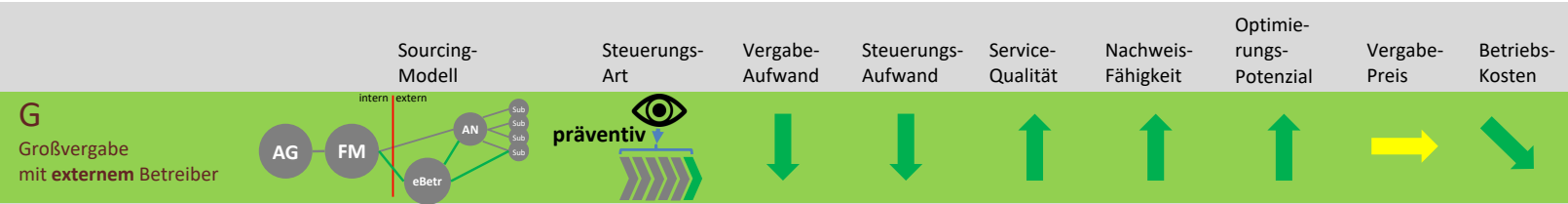
Voraussetzung/ Erfordernisse

- Zentraler Einkauf, sonst nichts
- Gesamtkostenermittlung als Baseline
- MSA's und LSA's

SOURCINGMODELLE IM VERGLEICH

	Sourcing-Modell	Steuerungs-Art	Vergabe-Aufwand	Steuerungs-Aufwand	Service-Qualität	Nachweis-Fähigkeit	Optimierungs-Potenzial	Vergabe-Preis	Betriebs-Kosten
A Einzelvergabe		reaktiv 							
B Bündelvergabe ohne Sub-DL		reaktiv 							
C Bündelvergabe mit Sub-DL		reaktiv 							
D Bündelvergabe mit Sub-DL		präventiv 							
E Bündelvergabe mit Sub-DL und externer Steuerungshilfe		reaktiv 							
F Brokervergabe mit Sub-Sub-DL		reaktiv 							





- Sourcinglinie rückt auch hier in Richtung AG
- Großdienstleister leistet weiterhin an AG
- ...wird vom AG aber nicht gesteuert
- Komplette Präventiv(!)steuerung macht eBetr
- Garantierte u. vollst. Werks-Leistungserfüllung
- Großdienstleister muss Sub's steuern...
- ...und kommt daran auch nicht mehr vorbei!
- Sub-Leistungen erstmals wirklich abgenommen
- AG-seitiger Vergabe- und Steuerungsaufwand erstmals wirklich deutlich reduziert



1. Sourcing ersetzt KEIN Betreibermodell
2. Betriebskosten werden NICHT durch das Sourcingmodell beeinflusst
3. Es kommt auf die Steuerung an
4. Finger weg von reinen Service-Brokern
5. Mit einem ordentlichen Betreibermodell anfangen, bevor gesourct wird

i²fm

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