

Outsourcing erfolgreich in der Praxis realisieren

Einsparpotenziale durch Konzentration auf die Kernkompetenzen

Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks sind immer mehr Unternehmen darauf bedacht, ihre Geschäftsfelder zu restrukturieren und sich auf ihre Kernkompetenz zu konzentrieren. Um die Produktpalette nicht reduzieren zu müssen, lagern Unternehmen Teile ihrer Wertschöpfungskette im Rahmen von Outsourcing-Ansätzen aus. Anhand eines Praxisbeispiels aus dem Bereich Facility Management (FM) wird aufgezeigt, was für erfolgreiches Outsourcing zu berücksichtigen ist und wie ein Projekt aussehen kann.

Heutzutage variiert der Leistungsumfang von Facility Management (FM) und dessen Einsatzzeitpunkt stark. Unter dem FM-Begriff werden in der Praxis Leistungen von Hausmeisterarbeiten bis hin zur Integration in die Planung ganzer Wohnungskomplexe gefasst.

Kosteneinsparungen durch Lebenszyklus-orientierten FM-Einsatz

Im günstigsten Fall beginnt FM genau dort, wo der Initialgedanke zum Bau einer Immobilie entsteht. Mit Beginn der Planungsphase einer Immobilie kann durch integriertes FM die größte Wertschöpfung und Nachhaltigkeit geschaffen werden. Ab dem Moment der Projektplanung überspannt FM idealerweise den gesamten Objekt-Lebenszyklus von der Investitionsentscheidung über die Realisierungsphase bis hin zur Bewirtschaftung – immer vor dem Hintergrund sich verändernder Ansprüche an das FM. Die Wirkungszusammenhänge über alle Lebensphasen für eine nachhaltige Beeinflussung der jährlich anfallenden Objektkosten durch FM sind in Abbildung 1 aufgezeigt. Auch die Definition von Outsourcing wird in der Praxis unterschiedlich ausgelegt. Das Verständnis variiert in Abhängigkeit verschiedener Faktoren von der Erbringung von Eigenleistung über die langfristige partnerschaftliche Auslagerung einzelner Teilkomponenten bis hin zum Einkauf von Fremdleistungen. Abbildung 2 spiegelt die gesamte Bandbreite des Outsourcings wider und gibt Aufschluss über die unterschiedlichen Ausprägungen.

Die Relation zwischen den Kosten der Eigenproduktion und den Fremdbezugskosten bestimmt maßgeblich den Auslagerungsumfang. Zudem spielt die Ausprägung unterschiedlicher Geschäftsfelder eines Unternehmens und deren Rentabilität eine

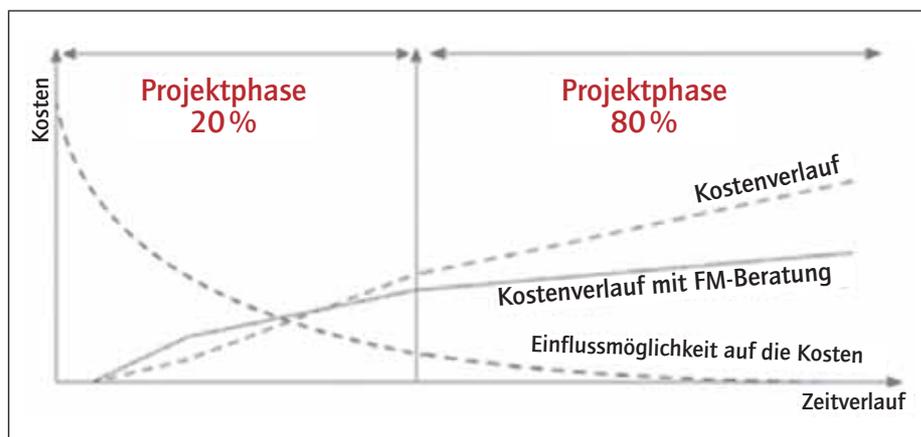


Abb. 1: FM-Einsatz während des Immobilienlebenszyklus

Quelle: Radtke & Associates

entscheidende Rolle. Ebenso üben der Ausschöpfungsgrad der Einsparungspotenziale und die Übergangskosten im Falle eines Outsourcings Einfluss auf die Auslagerungsentscheidung aus. Einsparungspotenziale können hierbei zunächst einmal durch die erhöhte Kostentransparenz erzielt werden. Durch eine monatliche Abrechnung erfolgt nun ein sichtbarer und nachvollziehbarer Ausweis der bisher in indirekten Bereichen

des Unternehmens versteckten Kosten. Einsparungen werden zudem dadurch erzielt, dass Unternehmen nach erfolgreichem Outsourcing fortan keine internen Unterhaltskosten mehr haben, sondern nur noch für tatsächlich erbrachte Leistungen zahlen. Outsourcing bietet damit auch die Chance, die Wirtschaftlichkeit durch Einsparungen in weniger rentablen Geschäftszweigen zu erhöhen.

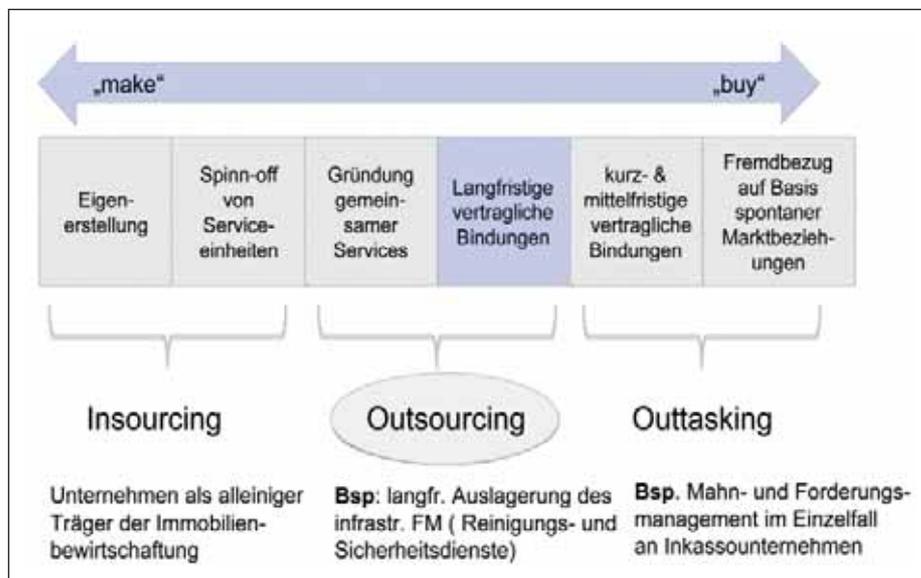


Abb. 2: Spektrum des Outsourcings

Quelle: Radtke & Associates

Kerngeschäftsfokus und Outpiterhöhung

Wesentliche Zielsetzung von Outsourcing ist es, die Wertschöpfung und den Ergebnisbeitrag des Unternehmens zu steigern. Hierzu sollen Ressourcen vermehrt im Kernprozess des Unternehmens eingesetzt, weniger rentable Unternehmenszweige ausgelagert und Kostenstrukturen bei gleichzeitiger Erhöhung von Flexibilitäts- und Produktivitätspotenzialen optimiert werden. Fokus auf das Kerngeschäft lautet die Devise. Aufgrund dieser Potenziale tendieren auch immobilienwirtschaftliche Unternehmen immer mehr zur Auslagerung einzelner Teilsegmente. Betrachtet man den Markt für FM-Outsourcing, so ist dieser auf der Angebotsseite stark durch Modul- und Nischenanbieter für Spezialisten geprägt sowie wenige große Komplettanbieter, die das gesamte FM-Spektrum abdecken. Die Nachfrage nach Komplettvergabe von FM-Dienstleistungen ist dabei von Zurückhaltung und Skepsis geprägt. Dies steht vor allem im Zusammenhang mit intrans-

parenten Übergangskosten sowie den erst nach zwei bis drei Jahren zu erwartenden ersten Nettoeinsparungen. Das Angebot von Spezialanbietern hingegen wird durch die selektive Auslagerung einzelner Leistungen vermehrt angenommen.

Datentransparenz und Standards sichern Projekterfolg

Am Beispiel eines FM-Outsourcings soll gezeigt werden, welche Schritte und Prozessabfolgen möglich und sinnvoll sind. Das beispielgebende privatwirtschaftliche Unternehmen – eine Dienstleistungsgesellschaft, die unter anderem private Großbestände im Wohn- und Gewerbeimmobilienbereich mit Angebot technischer und kaufmännischer Managementleistungen verwaltet und seit rund 50 Jahren erfolgreich auf dem Markt aktiv ist – stand vor der Situation, dass das Portfolio eines Großkunden wegfiel. Dieser Wegfall bedeutete eine deutliche Verringerung der wirtschaftlichen Auftragsgrundlage, so dass die Gefahr eines „stuck in the middle“

aufgrund nicht voll ausgelasteter Kapazitäten und abnehmender Wirtschaftlichkeit drohten. Als Konsequenz ergaben sich folgende Handlungsansätze:

- Reorganisation des Unternehmens mit Personalabbau oder
- Kerngeschäftsfokussierung mit (Teil-) Outsourcing.

Die Hauptchance zum flexiblen Umgang mit den Objekten wurde im Einsatz eines ganzheitlichen, bundesweiten FM-Dienstleisters gesehen, so dass durch die Geschäftsführung ein „Outsourcingprozess“ initiiert wurde. Zielsetzungen dabei waren ein qualitäts- und kostengerechtes Outsourcing technischer und infrastruktureller FM-Leistungen (mit definierten Leistungen, vorbereiteter Ausschreibung, durchgeführtem Vertragsabschluss) sowie die Fokussierung auf das Kerngeschäft zur Realisierung von Flexibilitäts- und Kostenpotenzialen.

Folgende Kernfragen galt es im Rahmen des Projektes zu beantworten und in einem abgestuften Verfahren zu bearbeiten: ▶

- Welche Leistungen können „outgesourct“ werden und welcher Mehrwert wird generiert („IST-Analyse, Business Case“)?
- Wie finde ich den richtigen Outsourcing-Partner?
- Welche Instrumente können eingesetzt werden („Datenerfassung und -transparenz“)?
- Welche „Hürden“ sind bei Vertragsausschreibung und -gestaltung zu beachten?
- Welche Vorkehrungen („Controlling“) sind nach erfolgreichem Outsourcing zu treffen?

Prozessbausteine

1. IST-Analyse und Business Case für fundierte Datentransparenz

Als Grundvoraussetzung wurde eine transparente Ausgangslage für jegliche Handlungsentscheidungen geschaffen. In einer umfassenden IST-Analyse des Unternehmens wurde durch die Bewertung der Kernkompetenzen, die Festlegung von Wertschöpfungsbreite und -tiefe und die Ermittlung von Kostenstrukturen für Objekte die notwendige Transparenz geschaffen, um eine Quantifizierung des Mehrwertes durch Outsourcing in Form eines Business Cases samt Szenarioberechnungen und 5-Jahres-Deckungsbeitrags-Forecasts vornehmen zu können.

Das Ergebnis des Business Cases half nicht nur, den mittelfristigen Mehrwert zu prognostizieren, sondern diente zeitgleich zur Ableitung von Maßnahmen. Auf Basis des Business Cases wurde beschlossen, die Kernkompetenzen zu nutzen und mit der Bedienung Dritter weitere Geschäftsfelder und Einnahmequellen zu erschließen. Das outsourcende Unternehmen beschloss vor diesem Hintergrund ferner, Abteilungen und Gesellschaften zusammenzulegen, um schon kurzfristig positive Jahresergebnisse zu sichern.

2. Partnersuche und Ausschreibung mit standardisiertem Instrumentarium

Um weiterhin das gesamte Leistungsspektrum anbieten zu können, wurde gezielt nach einem geeigneten Outsourcing-Partner gesucht – auf der Basis einer Ausschreibung. Hierfür galt es, detailliert und objektspezifisch den Leistungsumfang anzugeben und möglichen Anbietern eine belastbare Datengrundlage zur Verfügung zu stellen.

Essenziell für den Erfolg des Projektes war die Verwendung standardisierter Leistungsverzeichnisse (LV) zur bestmöglichen Vergleichbarkeit der Anbieter. Diese entstanden auf Basis der Standards der GEFMA (German Facility Management Association). Auf diese Weise können technische, kaufmännische und infrastrukturelle FM-Leistungen – transparent und standardisiert – unter anderem nach Menge, Häufigkeit und Vergütungsformen der anfallenden Aufgaben definiert werden. Auf Grundlage der eingereichten Leistungsverzeichnisse war es nun möglich, eine so genannte Longlist von sechs bis acht in Frage kommenden Anbietern auf Basis quantitativer und qualitativer Kriterien zu erstellen. Nachdem diese Anbieter zur persönlichen Präsentation eingeladen wurden, erfolgte die Erstellung der so genannten Shortlist. Dies war möglich, da vergleichbare Angebote und standardisierte Angaben vorlagen.

Da nicht immer der Idealfall vergleichbarer Angebote besteht, gibt es grundsätzlich drei Varianten um den „Partner-of-choice“ herauszufinden:

1. Anbieterdaten inklusive LVs liegen bereits standardisiert zur Auswertung auf Bauteilebene vor,
2. LV-Aufnahme erfolgt mittels Pilotprojekt durch einen FM-Dienstleister (inklusive Rückvergütungsklausel bei Vertragsabschluss) und Nutzung für Angebotsaufforderung durch weitere Dienstleister,
3. Gesamtbestandsaufnahme wird durch präferierten Dienstleister (inklusive Vergütung) vorgenommen und Nutzung für Angebotserstellung durch weitere Dienstleister genutzt.

Eine möglichst große Transparenz herzustellen, ist zum Vergleich der Angebote hinsichtlich LV-Spezifikationen auf Bauteilebene, detaillierte Massenkalkulation oder definierte Servicelevels von großer Bedeutung. Nur auf dieser Grundlage kann die endgültige Wahl der Partner erfolgen sowie die Vertragsverhandlung vorbereitet werden.

3. Sorgfältige Vertragsgestaltung und abgestimmter Controllingprozess

Der Erfolg des Projektes hing nicht nur stark von der Auswahl des richtigen Outsourcing-Partners ab, sondern ebenso von den vertraglichen Eckpfeilern. Hierbei ist eine genaue Vereinbarung über Termine,

Abläufe, Zuständigkeiten und Ziele ebenso wichtig wie die Orientierung an der Grobstruktur des allgemeinen Vertragsaufbaus nach GEFMA-Richtlinien-Entwurf 502. Zudem ist der Übergang der Objekthaftung und der Risikoübergang auf den Dienstleister, die Personalübernahme (zum Beispiel Prüfung gemäß § 613a BGB), die Vertragsdauer samt Kündigungsklauseln sowie unterschiedliche Vergütungsstufen vertraglich zu fixieren. Nur die Einhaltung dieser Eckpfeiler gewährleistet, dass die Outsourcing-Partnerschaft erfolgreich verläuft. Neben der Vertragsgestaltung ist das Controlling des Auftraggebers für die reibungslose Zusammenarbeit von enormer Wichtigkeit. Dabei gilt es, nicht nur Steuerungsmöglichkeiten durch ein empfängerorientiertes Reporting zu sichern, das auf der Festlegung zentraler Ansprechpartner und regelmäßiger, standardisierter und empfängerorientierter Reports basiert, sondern ebenso Kennzahlen zu etablieren, anhand derer sich die FM-Leistungen fortan ergebnisorientiert steuern lassen.

Fazit

Grundlage für die Entscheidung über eine Fremdvergabe sind die IST-Analyse sowie ein übereinstimmendes Zielverständnis. Eine strukturierte Projektplanung sowie die Einbindung der Mitarbeiter sind für ein gemeinsam getragenes Projekt jedoch ebenfalls von großer Bedeutung.

Akzeptanz entsteht dabei durch eine qualitätsgerechte Leistungsbewertung in einem abgestuften Vorgehen – zum Beispiel die sukzessive Reduzierung des Anbieterkreises unter Erhöhung zu erbringender Vorleistungen (bei gleichzeitiger Rückvergütungsmöglichkeit) oder die Durchführung eines Pilotprojekts zur Aufdeckung möglicher Klärungsbedarfe. Die Nutzung standardisierter Instrumente (wie Leistungsverzeichnisse nach GEFMA 510-530) sind Basis für die Anbietersuche und -bewertung. Eine Prozedur gemäß best case ist zu präferieren. Eine langfristig erfolgreiche Partnerschaft wird durch die Beachtung von „Stolpersteinen“ in der Vertragsgestaltung gesichert. Ein fest verabredetes Reporting ist dabei die Grundlage der Qualitätsüberprüfung beziehungsweise -sicherung.

Arne Steinhof
Radtke & Associates
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Düsseldorf