In Ausschreibungen von Facility-Dienstleistungen entscheidet häufig noch immer der Preis (pro Quadratmeter) darüber, welcher Dienstleister den Zuschlag erhält. Dabei wird ein wichtiger Faktor vernachlässigt: Leistungskennzahlen

Fotos: iStock

Leistungskennzahlen und Facility Services

(Nutzer-)Zufriedenheit und Kosten im Einklang?

In vielen Ausschreibungen von Dienstleistungen entscheidet häufig noch immer der Preis (pro Quadratmeter) darüber, welcher Dienstleister den Zuschlag erhält. Dabei wird ein wichtiger Faktor vernachlässigt: Leistungskennzahlen. Das heißt, einen Arbeitsvorgang in Mengeneinheiten und Zeiteinheiten (beispielsweise Quadratmeter pro Stunde) zu zerlegen. Durch Vergleiche von Leistungskennzahlen zwischen FM-Dienstleistern besteht durchaus Potential, Kosten zu senken.

Relevanz von Leistungskennzahlen

Arbeitsstunden sind im Facility Management eine wichtige Ressource. Diese erfordert vom Dienstleister eine realistische Planung, welche Arbeiten in welchem Zeitrahmen durchgeführt werden können. Für die optimale Kapazitätsplanung des Dienstleisters ist daher die Erhebung von Leistungskennzahlen sinnvoll.

Auch ein Immobilienverwalter profitiert von diesen Kennzahlen. Durch Abfrage und Vergleich zwischen den Dienstleistern, erhält er ein repräsentatives und vergleichbares Bild über Leistungsstandards und zieht Schlüsse zur Kostenoptimierung und Vergabe der Lose.

Dieser Ansatz eignet sich für die meisten infrastrukturellen Dienstleistungen wie beispielsweise Unterhaltsreinigung, Glasreinigung, Pflege der Außenanlagen („Grünpflege") oder Winterdienst. Er ist grundsätzlich aber nicht auf eine bestimmte Branche beschränkt, sondern kann auf jede Branche ausgeweitet werden, in der die Erhebung von Kennzahlen für Leistungsvergleiche sinnvoll ist.

Kosten senken durch Leistungskennzahlen

Das Leistungsmodell

Ein innovativer Ansatz ist, den Verhandlungsspielraum des Auftraggebers durch Leistungskennzahlen zu erhöhen. In diesem Modell definiert der Dienstleister selbst gewählte Stundensätze und Leistungskennzahlen (beispielsweise Quadratmeter pro Stunde) und setzt so die Rahmenbedingungen für sein Angebot. Die Angebotsbewertung erfolgt durch Multiplikation von Stundensatz und Leistung je Zeiteinheit durch den Auftraggeber. Das fördert den Wettbewerb im Ausschreibungsverfahren. Die Balance zwischen beiden Faktoren ist erfolgsentscheidend. Eine effizientere Arbeitsweise mit modernem Maschinenpark rechtfertigt einen höheren Stundensatz, sofern der Gesamtpreis wettbewerbsfähig bleibt. Gleichermaßen zwingt die Verpflichtung des Mindestlohngesetzes den Dienstleister zu technischem Fortschritt, um langfristig am Markt zu bestehen. In diesem Modell erreicht der Auftraggeber höchstmögliche Vergleichbarkeit durch Transparenz im Ausschreibungsverfahren und realisiert größtmögliche Einsparerfolge. Zur Sicherung der Leistungsqualität ist eine engmaschige Kontrolle der des Dienstleisters notwendig.

Voraussetzungen für den Leistungsvergleich

Alle genannten Modelle bauen auf einem klar definierten Fundament an Leistungsbeschreibungen auf. In der Praxis sind diese oftmals ein Fallstrick. Oberflächliche Beschreibungen eröffnen dem Dienstleister eine freie Auslegung zu seinen Gunsten und sollten deswegen vermieden werden. Insbesondere Leistungskennzahlen bieten nur einen Mehrwert, wenn die extern zu vergebe-

nen Leistungen detailliert spezifiziert sind und kein Interpretationsspielraum für den Dienstleister besteht. „Reinigung von 100 m² Flur" definiert den Leistungsumfang nicht hinreichend präzise. Besser ist die Leistungsbeschreibung „wöchentliches Staubsaugen von 100 m² Flur-Teppichboden". Je eindeutiger die Leistung definiert ist, desto aussagekräftiger die Leistungskennzahl des Dienstleisters. Daher sollte sich der Immobilienverwalter, der eine Ausschreibung und Vergabe von Facility Serviceleistungen plant, zunächst intensiv mit dem benötigten Leistungsspektrum auseinandersetzen. Die Ergebnisse hält er in einer ausführlichen Leistungsbeschreibung fest und fragt die einzelnen Punkte differenziert im Rahmen der Ausschreibung ab. Eine gründliche Vorarbeit reduziert die Zeit zur späteren Vertragsgestaltung und vermeidet nachgelagerte Konflikte mit den Lieferanten.

Status Quo der Leistungsvergabe

Nachfolgend werden zwei Modelle vorgestellt, anhand derer in der Praxis häufig Vergaben von Serviceleistungen an externe Dienstleister erfolgen. In beiden Modellen ist eine Optimierung der Kosten durch die zugrunde liegende Struktur der Anfrage eingeschränkt.

Pauschalmodell

Eine Leistung wird durch einen festen Pauschalpreis pro Jahr vergütet. Angebote der Dienstleister geben wenig Aufschluss über zugrunde liegende Kalkulationen. Nachteil ist vor allem, dass der Auftraggeber die Kostentreiber der Serviceleistung nicht identifizieren kann. Dadurch verliert er einen wichtigen Hebel zur Preisoptimierung in Verhandlungen, weil er nur auf Ebene von Gesamtpreisen vergleichen kann. Das bedeutet, die Effektivität der Verhandlungen wird aufgrund von fehlender Vergleichbarkeit im Vorfeld begrenzt und Einsparungen sind schwer zu erzielen.

Stundenmodell

Der Auftraggeber gibt die Gesamtzeit vor, in der der Dienstleister eine definierte Serviceleistung erbringen muss, beispielsweise hundert Stunden Reinigung pro Jahr. Der Preisvergleich findet auf Ebene der Stundensätze statt. Auch dieses Modell gibt wenig Aufschluss über die Kalkulation des Anbieters. Das Stundenmodell unterscheidet sich unwesentlich vom Pauschalmodell, da die Stundenzahl einen unveränderlichen Faktor in der Gleichung darstellt. Die Reduktion des Verhandlungsspielraums auf Stundensätze führt zwangsläufig zur Argumentation, dass der Dienstleister gesetzlich vorgeschriebene Mindestlöhne einhalten muss. Einsparungen sind wiederum schwer realisierbar.
Die Abfrage von Leistungskennzahlen für Facility-Management-Services kann sinnvoll sein, um Preise über Pauschalen und Stundensätze hinaus vergleichen und optimieren zu können. Unternehmen der Real-Estate-Branche können auf diese Weise Einsparungen realisieren, die ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und in Form von günstigen Mietnebenkosten weitergegeben werden können. Bei der Prüfung der eigenen Ansprüche sollten die Pauschalmodelle dennoch nicht außer Acht gelassen werden, denn der Aufwand für die Definition und Abfrage von Leistungskennzahlen kann den finanziellen Nutzen übersteigen.

Daniel Belka und Kerstin Schneider,
Höveler Holzmann Consulting GmbH,
Düsseldorf