
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 39-40/09 vom 1.10.2009

www.immobilien-zeitung.de

WERTSCHÖPFUNGSPARTNERSCHAFTEN IM FM

Unausgesprochene Erwartungen und ungenaue Verträge

Wertschöpfungspartnerschaften im Facility-Management sind immer wieder durch typische Konflikte geprägt, die zu Dissens zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer führen. Sven Teichmanns Gastbeitrag beinhaltet Teile einer theoretischen und empirischen Problemanalyse sowie abgeleitete Lösungsansätze für die betriebliche Praxis. Er konzentriert sich auf die grundsätzliche Beziehungs- und Vertragsgestaltung.

Auf dem nationalen und internationalen FM-Markt erlangen Wertschöpfungspartnerschaften eine wichtige Bedeutung. Die erfolgreiche strategische und organisatorische Ausgestaltung stellt eine unternehmerische Herausforderung dar. Dennoch kommt es in der betrieblichen Praxis oftmals zu typischen Problemen zwischen den Beteiligten. Dies war Anlass zu einer systematischen und wissenschaftlichen Untersuchung, die diesem IZ-Beitrag zugrunde liegt.

Das Charakteristische von Dienstleistungen im FM erfordert auch bei der Ausgestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften eine besondere Berücksichtigung. In Abgrenzung zu Sachleistungen werden bei Dienstleistungen die Kunden in hohem Maße in den Leistungserstellungsprozess involviert. Demnach sind bei der Erbringung von Dienstleistungen im FM externe Faktoren zu integrieren, wie beispielsweise Facilities als betriebliche Infrastruktur. Kennzeichnend ist ebenfalls eine weitgehende Immaterialität des Leistungsergebnisses.

Außerdem werden erstens nicht nur operative Dienstleistungen, sondern auch Managementleistungen, und zweitens, ergänzend zu den umfangreichen immobilienbezogenen Leistungen, zunehmend auch betriebliche Leistungen zum Gegenstand des FM und von FM-Partnerschaften.

Als Wertschöpfungspartnerschaften können im Allgemeinen auf Vertrauen basierende strategische und i.d.R. langfristige Partnerschaften bzw. Kooperationen von Unternehmen bzw. Organisationen bezeichnet werden. Im Facility-Management lassen sich marktübliche Wertschöpfungspartnerschaften beispielsweise hinsichtlich der Kooperationsformen unterscheiden; von Bedeutung sind dabei insbesondere horizontale und vertikale Unternehmensverbindungen. Erstere stellen häufig Anbieterkooperationen dar, deren Unternehmen sich auf weitgehend gleichen Produktions- bzw. Handelsstufen befinden. Hierunter werden z.B. Partnerschaften zwischen System-Anbietern oder Property-Managern subsu-

miert, die zur Erreichung verschiedener Ziele wie Akquisition und Wachstum, Entwicklung oder auch Einkauf kooperieren. Letztere sind häufig Anbieter-Nachfrager-Kooperationen, bei denen v.a. Dienstleister mit Kunden verschiedener Branchen-segmente sowie auch verschiedener Produktionsstufen partnerschaftlich zusammenarbeiten.

Eine besondere Form von Wertschöpfungspartnerschaften im FM stellen Betreiber- und Kooperationsmodelle wie Public Private Partnership (PPP), Build Operate Transfer (BOT) oder auch gemeinsame Betreibergesellschaften dar, die sich als vertikale und teilweise projektbezogene Unternehmensverbindungen zuordnen lassen.

Das Delegations- und idealerweise auch Kooperationsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager im Facility-Management ist eine klassische „Principal-Agent-Beziehung“. Der Kunde als Auftraggeber (Principal) betraut ein Dienstleistungsunternehmen als Auftragnehmer (Agent) für die Erbringung oftmals umfangreicher und komplexer Dienstleistungen, die er selbst aus verschiedenartigen Gründen nicht erbringen kann oder aus strategischen Gründen nicht erbringen möchte. Es herrschen ungleich verteilte Informationen und Unsicherheiten bezüglich der Qualitätsmerkmale und des Verhaltens des Auftragnehmers. Darüber hinaus ist Beziehung der Vertragsparteien durch oftmals konkurrierende Interessen und Ziele bestimmt.



BILD: TEICHMANN

„Unzureichende Leistungsbeschreibungen und Regelungen gehören bis heute zum betrieblichen Alltag.“

Sven Teichmann

Typische Probleme zwischen Auftraggeber und -nehmer

Die hieraus resultierenden Probleme sind typische Risiken in der betrieblichen Praxis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und können hinsichtlich der Arten von Informationsasymmetrien systematisiert werden. Nachfolgend werden exemplarische Risiken vorgestellt.

Zunächst kann der Auftraggeber die Qualitätseigenschaften des Auftragnehmers bzw. der von ihm angebotenen Dienstleistungen ex ante, d.h. vor Vertragsabschluss, nicht oder nur unzureichend beurteilen (Hidden Characteristics). Es herrscht demnach Unklarheit über das Leistungsvermögen sowie die Zusammenarbeit zwischen den Vertragsparteien, was schlussendlich auch zur Auswahl unerwünschter Vertragspartner führen kann.

Des Weiteren können Probleme für den Auftraggeber dadurch entstehen, dass der Auftragnehmer über zusätzliche Informationen und fachliches Know-how verfügt (Hidden Information) und dessen Aktivitäten ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, für den Auftraggeber größtenteils verborgen und nicht beobachtbar sind (Hidden Action).

Für den Auftraggeber bestehen insbesondere Qualitäts-, Termin- und auch Kostenrisiken bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch den Auftragnehmer bzw. auch durch die von diesem im Rahmen des Subcontractings eingesetzten Unternehmen, die zur Unzufriedenheit führen können.

Konfliktpotenzial bergen oftmals auch unzureichend definierte Schnittstellen – z.B. gegenüber dem Property- oder

Gebäudemanagement – sowie Regelungen zu Fragen der Haftung und Gewährleistung, welche grundsätzlich ein opportunistisches, selbstoptimierendes Ausnutzen von Handlungsspielräumen durch einen Auftragnehmer begünstigen.

In der Praxis mangelt es nicht selten an vollumfänglichen, institutionell verankerten Anreiz- und Sanktionierungssystemen wie beispielsweise erfolgsabhängigen Vergütungskomponenten, die den aufgezeigten Problemen entgegenwirken.

Weiterhin kann es bei Wertschöpfungspartnerschaften ex post zu ungewollten Abhängigkeiten des Auftraggebers vom Auftragnehmer und dessen Leistungsvermögen kommen. Es besteht erneut die Gefahr des Ausnutzens unzureichend kontrollierbarer bzw. unzureichend kontrollierter Verhaltensspielräume durch den Auftragnehmer (Hidden Intention).

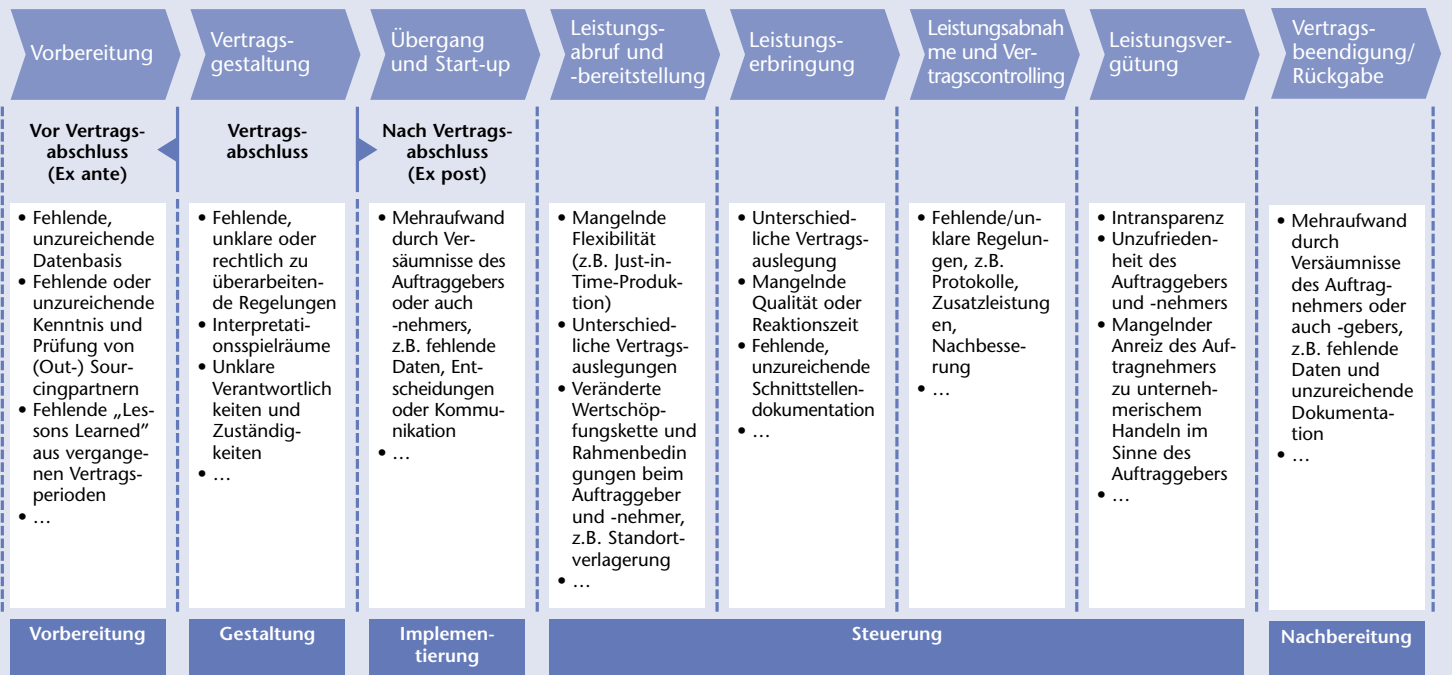
Ein zentrales Element zum gezielten Umgang mit den aufgezeigten Problemen der Leistungsbeziehung zwischen den Beteiligten ist der Vertrag, der die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften maßgeblich bestimmt. In der betrieblichen Praxis sind jedoch vielfältige und typische Konflikte in FM-Verträgen anzutreffen, die immer wieder auftretende Probleme und auch Risiken für Auftraggeber und Auftragnehmer darstellen. Diese Konflikte sind nachfolgend systematisch und analog den Phasen von Verträgen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften aufgeführt (siehe Abbildung).

Die Verträge in der betrieblichen Praxis belegen, dass auch heute noch oftmals fehlende oder unzureichende Regelungen sowie auch unpräzise Beschreibungen von beispielsweise erwarteten Ergebnissen vorzufinden sind, die letzten Endes zu Konflikten zwischen den Vertragsparteien führen.

Typische Probleme und Risiken bei FM-Verträgen:

Zu Vieles wird nicht rechtzeitig besprochen und festgelegt

Phasen von Verträgen und Dienstleistungen im Facilities-Management



Phasen von Wertschöpfungspartnerschaften im Outsourcingprozess

Im Anschluss an die (hier nur auszugsweise dargestellte) Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften sollen nun Lösungsansätze für die Beteiligten als Gestaltungsempfehlungen beschrieben werden. Diese dienen der Reduzierung von Informationsasymmetrien sowie der Herstellung eines Interessenausgleichs zwischen den Vertragsparteien.

Die institutionelle Strukturierung von Wertschöpfungspartnerschaften wird als erfolgskritisch für das Facility-Management beurteilt. Es kann nach fünf übergeordneten, für die betriebliche Praxis besonders relevanten Gestaltungselementen unterschieden werden: der Gestaltung

- der Ausschreibung und Vergabe bzw. der Auftragsakquisition,
- des Facility-Management-Vertrags,
- der Organisation von Übergang und Start-up,
- des Vergütungsmodells,
- des Berichtswesens.

Die ergebnisorientierte Kombination dieser miteinander in Beziehung stehenden Elemente, in deren Mittelpunkt der FM-Vertrag steht, kann zur Bewältigung der angeführten Probleme beitragen. Exemplarisch und in Auszügen werden die Erkenntnisse zur Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe aus Sicht des Auftraggebers bzw. der Auftragsakquisition aus Sicht des Auftragnehmers in den frühen Phasen des (Out-)Sourcingprozesses vorgestellt.

Zunächst kann der Auftragnehmer dem Auftraggeber Nachweise besonderer Qualifizierungen bezüglich verschiedener Aspekte liefern. Diese können sich u.a. auf das Qualitätsmanagement, wie beispielsweise eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach EN ISO 9000 ff., oder auch auf das Personalmanagement beziehen. Von Bedeutung ist der Nachweis von interdisziplinär ausgebildetem Personal sowie die Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterbildung, was die Verfügbarkeit von aktuellem Wissen zu sich permanent aktualisierenden Themen wie Mietvertragsrecht, Steuerrecht oder auch Brandschutz etc. garantieren sollte.

Weiterhin sind ein Screening durch den Auftraggeber nach Informationen über aussagekräftige Referenzen zu adäquaten Aufträgen und Auftraggebern sowie ggf. auch eine Befragung und ein Erfahrungsaustausch mit diesen anzuraten. Im Rahmen einer Präqualifikation, in der favorisierte Auftragnehmer zum Auftraggeber eingeladen werden, hat sich ein Kennenlernen des Projektpersonals ergänzend zu den üblichen Präsentationen des Vertriebs bzw. akquirierenden Key-Account-Managements bewährt. Der Auftraggeber sollte auf die Beständigkeit des ihm bekannten Personals des Auftragnehmers sowie auch der Subunternehmen achten. Sollten die Projekt- und Objektmanager des Auftragnehmers nicht in gemeinsame Workshops involviert sein, müssen zumindest Informationen über diese in Form von Lebensläufen etc. eingeholt werden.

Darüber hinaus kann das unternehmerische Eigeninteresse des Auftragnehmers durch monetäre Anreize und Sanktionierungen sowie nichtmonetäre Anreize wie beispielsweise einen möglichen Reputationsgewinn oder auch -verlust gefördert werden. Die Gefahr eines Reputationsverlusts durch zu erwartende Nachrede bei Schlechtleistung ist bei FM-Dienstleistungen nicht zu unterschätzen. Die Motivation des Auftragnehmers ist naturgemäß bei der Akquisition und Abwicklung wirtschaftlich bedeutender Aufträge sowie prestigeträchtiger Kunden oder Immobilien besonders hoch. Der Auftraggeber kann durch die Vertragslaufzeit sowie Verlängerungsoptionen das Handeln des Auftragnehmers beeinflussen. Mögliche „Garantieverprechen“ können im Facility-Management

durch Betreiber- und Kooperationsmodelle mit langfristigen Vertragslaufzeiten sowie Gewinn- und Verlustbeteiligung gegeben werden. Ebenso lassen sich der Verantwortungsübergang auf den Auftragnehmer in Form einer Personal- oder auch Assetübernahme sowie auch Kapitalbeteiligungen als Garantien bzw. Sicherheiten gegenüber dem Auftraggeber verstellen.

Die außergerichtliche Lösung von Konflikten bietet Vorteile

In Ergänzung zu den aufgezeigten, allgemeinen Gestaltungsempfehlungen wurde im Rahmen verschiedener Marktstudien und zahlreicher Interviews mit international führenden Unternehmen auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite eine Vielzahl von Instrumenten vorgefunden, welche sich auf die partnerschaftliche Beziehungs- und Vertragsgestaltung richten. Das in der betrieblichen Praxis vorgefundene Instrumentarium (siehe Abb. auf Seite 47) lässt sich hinsichtlich der Gestaltung, Steuerung und strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM sowie im Property-Management und im Real-Estate-Asset-Management klassifizieren.

Im Fall ernster Konflikte steht oftmals der Gang vor den Kadi ins Haus. Doch, so die Erfahrung, außergerichtliche bzw. alternative Konfliktregelungen durch eine Drittpartei oder auch die Vertragsparteien bieten im Dissensfall häufig zahlreiche Vorteile gegenüber der Konfliktregelung durch Gerichte. Neben der gemeinsamen Erarbeitung einer interessengerechten Lösung und der Erhaltung einer guten Geschäftsbeziehung sind eine nicht unwesentliche Zeit- und Kostenersparnis, die Planungssicherheit, die Kontrolle über den Verhandlungsprozess, die Diskretion durch Ausschluss der Öffentlichkeit, die Sicherstellung besonderer Sachkunde sowie eine informelle und in geringerem Maße formale Verfahrensweise zu nennen.

Das Verhältnis von Auftraggeber und -nehmer ist durch spezifische Probleme gekennzeichnet, die in der betrieblichen Praxis immer wieder zu Konflikten zwischen den Vertragsparteien führen. Der Einsatz von ergebnisorientierten und auf Partnering ausgerichteten FM-Verträgen verlagert die Ergebnisverantwortung in hohem Maße auf den Auftragnehmer, der über umfangreichere und innovationsfördernde Handlungsfreiräume verfügt. Durch Nutzung geeigneter Instrumente werden diese jedoch kontrollierbar sowie der Controllingaufwand des Auftraggebers geringer. Schlussendlich bedarf die Ausgestaltung von erfolgreichen Wertschöpfungspartnerschaften einer kooperierenden Zusammenarbeit der Vertragsparteien in der täglichen Praxis und einer kontinuierlichen, gemeinsamen Weiterentwicklung. Die systematische Beziehungs- und Vertragsgestaltung sowie der Einsatz von geeigneten Instrumenten leisten einen Beitrag zur optimalen Gestaltung des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. (ae)

Der Autor: Dr. Sven A. Teichmann MBE ist Senior Consultant bei Result – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management, Hannover (sven.teichmann@result-fm.de). Eine umfassende Ergebnisdarstellung der Untersuchung findet sich in der Dissertation des Autors („Integriertes Facility Management in Europa“), die Prof. Dr. Karl-Werner Schulte an der International Real Estate Business School (Irebs) der Universität Regensburg vorlag. Die Buchveröffentlichung erscheint im Immobilien Manager Verlag, Köln

Wertschöpfungspartnerschaften: Die Instrumente

Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM

Ergebnis- bzw. Performanceorientierung

- Open-Book Policy
- Service Level Agreements (SLAs)
- Ergebnis- und performanceorientiertes Vergütungsmodell; konsequente Sanktionierung
- Ergebnis- und performanceorientiertes System zur Qualitätssicherung und -verbesserung
- Ergebnis- und performanceorientiertes Berichtswesen/Reporting
- Garantierter Maximalpreis (GMP)
- Key Performance Indicators (KPIs)

Außergerichtliche bzw. alternative Konfliktregelung

- Vereinbarung eines Mediationsverfahrens
- Vereinbarung eines Schiedsverfahrens (Schiedsgerichtsverfahren)
- Vereinbarung eines Schlichtungsverfahrens
- Vereinbarung zur Berücksichtigung von Nutzungsdeterminanten

Verantwortungsübergang und Risikotransfer

- Prozessübergang
- Facilities-/Assetübergang
- Personalübergang

Beziehungsmanagement

- Customer Relationship Management (CRM)
- Supplier Relationship Management (SRM)

Steuerung und strategische Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM

Management und Controlling

- Balanced Scorecard (BSC)/Kennzahlensysteme
- Projekt-/Maßnahmencontrolling
- Benchmarking und Best Practice
- Prozesskostenrechnung
- Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse

Strategisches Management

- Wertkettenanalyse
- Service-Engineering
- Wissensmanagement
- Strategic Evaluation Team
- (Geschäfts-) Prozessanalyse/Prozessmanagement
- Lieferantenmanagement
- Management-Cockpit

Qualitätsmanagement, insbesondere Qualitätssicherung und -verbesserung

- Europäische Norm EN ISO 9000 ff.
- EFQM-Modell für Excellence
- Kundenzufriedenheitsanalyse
- Kunden- und Mitarbeiterbeschwerdecenter und kontinuierliche Verbesserung (KVM)
- Regelmäßige interne und externe Auditierungen
- Sarbanes-Oxley Act (SOX) und Statement on Auditing Standards No. 70: Service Organizations
- Total Quality Management (TQM)
- Six Sigma
- Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse