

## Facility und Property Management

# Ergebnisorientierung – die Wurzel allen Übels bei Facility-Services-Vergaben

**Der Leidensdruck in der Facility-Management-Branche ist groß. Und auf der Auftraggeberseite mehren sich die Beschwerden über die Arbeitsergebnisse. Auch mit der Rechtskonformität sei es nicht weit her, bemängelt der Autor. Eines der größten Probleme sieht er darin, dass sich derzeit alle Bemühungen und Aktivitäten nur um die reinen Arbeitsergebnisse drehen. Das reicht nicht aus, ein ganzheitlicher Ansatz sei hier notwendig. Denn auch ein Auftraggeber habe Pflichten. Bereits eine gute Planung könne hier hilfreich sein. Disposition, Stichproben und Abnahmen hätten eine ebenso große Wichtigkeit. Zeit- und Personalkalkulationen müssten letztlich transparent sein und ein zu vereinbarenden Kontrollplan sei darüber hinaus sinnvoll. Glücklicherweise gebe es laut Autor bereits diverse Unternehmen, die aktuell an der Umstellung ihrer Verträge und ihrer Steuerungsmodelle arbeiten.**

Die Probleme an der Schnittstelle der Facility Services werden größer, statt kleiner. Seit Jahren beklagen sich die großen und kleinen Facility-Service-Provider über nichtauskömmliche Preise, extremen Vergabedruck, unsittliche Vergabemethoden und unrealistische Erwartungshaltungen von Einkauf und Fachabteilungen, zumindest in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Budgets. Demgegenüber stehen Auftraggeber, deren Mängellisten der Leistungserbringung Regalmeter um Regalmeter füllen. Die Auftraggeber haben mit täglichen Beschwerden ihrer Nutzer umzugehen. Deren Tickets werden nicht oder nur fehlerhaft abgearbeitet – von der hohen Quote an nachgewiesener Nichtleistung ganz zu schweigen.

Außerdem ist die Rechtskonformität in Bezug auf Betreiberhaftungsthemen, das Entsendegesetz und die Revisionsicherheit in Bezug auf Leistungsnachweise, Dokumentation und Preis-/Leistungsverhältnis in den allermeisten Fällen nicht gegeben. Das ist keine Basis für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit. Das Internationale Institut für Facility Management aus Oberhausen hat die Ergebnisorientierung als logische (aber problematische) Schlussfolgerung von werkvertraglichen Regelungen als Wurzel dieses Übels ausgemacht.

Die beschriebene Situation ist aber lösbar. Dafür ist eine Professionalisierung erforderlich, wie sie bisher weder im Fokus der Dienstleister noch der Auftraggeber stand. Bisher geht es stets um die eigentliche Leistungserbringung sowie deren Ergebnis. Das steht im Zentrum aller Bemühungen und Aktivitäten. Aber das ist nicht ausreichend.

Die beschriebene Situation ist aber lösbar. Dafür ist eine Professionalisierung erforderlich, wie sie bisher weder im Fokus der Dienstleister noch der Auftraggeber stand. Bisher geht es stets um die eigentliche Leistungserbringung sowie deren Ergebnis. Das steht im Zentrum aller Bemühungen und Aktivitäten. Aber das ist nicht ausreichend.

### Gute Planung auch vorab notwendig

Denn – und dagegen wehren sich Auftragnehmer genauso wie viele Auftraggeber – es ist entscheidend, auf welche Art und Weise eine Leistung zustande kommt und nicht nur, wie das Ergebnis aussieht. Leistungserbringung und ihre zu erwartende Qualität sind maßgeblich von den Inputfaktoren wie Planung und Disposition abhängig sowie von den Faktoren Kontrolle, Stichproben und Abnahmen.

Diese Dinge sind im Zuge des Massentrends „Ergebnisorientierung“ auf der Basis von Werkverträgen aber in den letzten Jahren verloren gegangen oder

wurden nie in den Mittelpunkt gerückt. Alle schauen immer nur auf das Ergebnis. Aber das ist – leider – nicht das einzige, was zählt. Das Problem soll einmal am Beispiel des wirtschaftlich aufwendigsten und damit hochrelevanten Facility Service „Gebäudereinigung“ beschrieben werden: Eine Etage wurde eine Woche lang mit genau dem Ergebnis gereinigt, welches auch vereinbart wurde. Jeden Tag waren der Boden, die Tische, die Stühle, die Lampen, die Schränke, die Arbeitsmittel sowie alle senkrechten Wand- und Fensterflächen sauber. Jetzt tendieren alle Beteiligten dahin zu sagen, dass, gemessen an dieser Woche, die Leistungserbringung 100 Prozent der Vereinbarung entspricht.

### Kein rechtstkonformes Ergebnis

Aber was ist, wenn die Ausführungsleistung zwar stimmte, die geschuldeten Leistungen aber bei weitem nicht vollständig waren? So kann es nämlich sein, dass die eingesetzten Reinigungskräfte unbezahlte Überstunden gemacht hatten, nicht vollständig sozialversichert waren, keine Ein- und Unterweisung bekommen hatten, die Reinigungschemikalien falsch entsorgt haben, keine Arbeitskleidung getragen haben und dass der eingesetzte Vorarbeiter die ganze Woche nicht vor Ort war und entsprechend keinerlei Arbeits- und Vertragseinhaltungskontrollen gemacht hat. Alles Leistungen, die über den Verrechnungssatz kalkuliert und bezahlt, aber in unserem Beispiel zumindest nicht nachweislich erbracht wurden.

Es ist zwar sauber, aber dieses Ergebnis kann mehr oder minder Zufall sein. Das ist weder im Sinne des Erfinders, noch ist es rechtskonform. Denn der Auftraggeber hat sehr wohl die Nachweispflicht, dass die Arbeiten auf seinem Grund und Boden – egal ob durch ihn selber, durch seine Mitarbeiter, durch Dienstleister oder durch Sub-Dienstleister ausgeführt – ordnungsgemäß vonstattengegangen sind. Durch die Ergebnisorientierung hat er dies aber völlig

#### Der Autor



**Holger Knuf**

Leiter, Internationales Institut für Facility Management GmbH, Oberhausen

aus den Augen verloren und die Dienstleister werden ihn kaum darauf aufmerksam machen, stellen diese begleitenden Leistungen – nicht selten rund 30 Prozent des kalkulierten und damit geschuldeten Gesamtwands – doch die gängigsten Stellhebel zur Reaktion auf nicht auskömmliche Preise dar. Ergebnisorientierung klingt verlockend, will man sich doch gar nicht mehr so genau damit beschäftigen, wer alles leistet, wie er das und vor allem wann er das tut, solange nur das Ergebnis stimmt. Verlockend, aber gefährlich.

### Rolle des Auftraggebers stärker berücksichtigen

Eine gängige Reaktion der Auftraggeber darauf ist, dass aber letztlich doch nur das Ergebnis zählt. Das stimmt aber so nicht. Abgesehen von dem Fakt, dass in solchen Fällen von 100 Prozent gezahlter Leistung nur ein Teil ankommt, besteht vor allem das Problem mit der Rechts- und der Revisionsfähigkeit. Bei reiner Ergebnisorientierung – insbesondere bei der Steuerung – ist der FM-Bereich eines Auftraggebers schlicht und ergreifend nicht in der Lage, elementarste Nachweise über beispielsweise Einsatzzeiten, Personaleinweisungen, Sicherheitsschulungen oder vereinbarte Preis-Leistungsverhältnisse zu erbringen.

Und nachweispflichtig ist zuallererst der Auftraggeber, nicht der Dienstleister – sowohl gegenüber Behörden als auch gegenüber seiner internen Revision. Diese Nachweisfähigkeit ist auf breiter Front überhaupt nicht gegeben. Und wir haben die wesentlichen Ursache hierfür in der Ergebnisorientierung gefunden, in der das so wichtige und bezahlte nachweisbare „Wie“ völlig außen vor bleibt.

### Alternative aus der Praxis

Im Grunde ist eine alternative Lösung ganz einfach. Es handelt sich um eine Art prozessuale „Input- und Outputorientie-

rung“. Gängige Leistungsbeschreibungen dürfen nicht nur das „Was“ beschreiben, sondern müssen ergänzt werden um eine exakte Beschreibung der Art und Weise, „Wie“ eine Leistung kalkuliert, geplant, disponiert, protokolliert, kontrolliert, dokumentiert, abgenommen und berechnet wird. Das ist im ersten Schritt eine sehr detaillierte und umfangreiche Ausführung, die aber enormen Mehrwert für die Steuerung leistet. Dabei geht es nicht darum, detailliert zu beschreiben, wie eine Leistung operativ erbracht wird, sondern auf welche Art und Weise insbesondere die begleitenden Leistungen erbracht werden. Das ist der springende Punkt.

Wenn heutzutage von Detailvereinbarungen gesprochen wird, versteht der gesamte Markt darunter reflexartig, dass der Auftraggeber genau wie zu Zeiten des Dienstvertrages vorschreibt, „wie herum eine Schraube gedreht wird und wie oft“. Das ist aber nicht gemeint. Wir verstehen unter einer detaillierten Leistungsbeschreibung, dass die Zeit- und Personalkalkulationen transparent sind, dass beschrieben wird, auf welche Art und Weise Zeit-, Material- und Personaldisposition unmittelbar vor der Leistungserbringung durchgeführt, angemeldet und freigegeben wird, dass es einen vereinbarten Kontrollplan gibt, wer den ausführt und auf welche Art und Weise Stichproben – auch auf Kontrollen! – stattfinden, wie eine Gesamtleistung dokumentiert und zur Abnahme vorgelegt wird, wie genau eine vollständige Abnahme abläuft und wie vor allem alle geschuldeten Leistungselemente – siehe oben – per Monitoring sichtbar gemacht werden.

### Transparente Zeit- und Personalkalkulationen

Und eine solche Art von Vereinbarung stellt nicht nur immer noch einen Werkvertrag dar, sie ist sogar erstmals vollständig entlang der gültigen werkvertraglichen Rechtsprechung aus dem BGB. Dort steht nämlich, dass der Auftraggeber viele Pflichten während der Leistungserbringung hat und sich nicht nur auf das Ergebnis konzentrieren darf. Er muss laut Gesetzgebung sogar dafür Sorge tragen, dass ein Auftrag auskömmlich ist. Und wie soll das geschehen, wenn er nicht schon vor der Leistungserbringung Meldung erhält – und diese auch freigibt – dass exakt entlang der ursprünglichen Personal-, Zeit- und Einsatzplanung auch disponiert wurde.

Und danach auch der Nachweis erbracht wird, dass der Plan dann auch wirklich genauso in die Praxis umgesetzt wurde?

Es geht nicht darum, dem Dienstleister Vorgaben zu machen, mit wie viel Personen er in welcher Zeit das Ergebnis – das übrigens immer noch ein wesentlicher Bestandteil der Vereinbarung ist – erreichen soll. Das wäre werkvertraglich und arbeitsrechtlich auch gar nicht erlaubt. Aber er muss es wissen! Denn er ist zu allererst auch dafür nachweispflichtig.

### Kontrollen erfolgen meist nur sporadisch

Das Internationale Institut für Facility Management hat in seinen langen Jahren der Bestandsanalysen von Facility-Services-Leistungen noch keine einzige Regelleistung gefunden, die wirklich gemäß werkvertraglicher Regelung regelmäßig abgenommen wurde. Es sind immer wieder – meist sporadische – Kontrollen zu finden. Aber keine Stichproben entlang des Leistungserbringungsprozesses, beziehungsweise eine sichtbar gemachte Entwicklung der Stichprobenergebnisse, die wiederum wesentlicher Bestandteil einer Abnahme ist. Die übrigens bei Regelleistungen über einen sinnvollen Zeitraum ausschließlich auf Dokumentationsbasis am Schreibtisch stattfinden kann und muss!

Abnahmen geschehen nicht vor Ort, denn sie stellen keine Kontrolle, keine Stichprobe und keinen Audit dar. Aber es gibt kaum Steuerer, die das wissen, geschweige denn beherrschen. Und vom Dienstleister werden sie dazu nicht ermuntert, obwohl er derjenige ist, der von einer ordnungsgemäßen Abnahme sogar am meisten profitieren würde. Beispielsweise durch eine erhebliche Eindämmung von Blindleistungen und eine wesentlich einfacher zu organisierende Vertretungsregelung durch klare Prozessstandards. Unter dem Strich bewegt man sich mit dieser Art der Detailvereinbarung also mehr im Rahmen einer werkvertraglichen Regelung als jemals zuvor.

### Welchen Spielraum hat der Dienstleister

An dieser Stelle gehört sorgsam betrachtet, welchen Spielraum der Dienstleister

#### Kennen Sie auch unsere Fachbücher?

Unser Programm finden Sie im Internet unter

[www.kreditwesen.de/buecher](http://www.kreditwesen.de/buecher)

Fritz Knapp Verlag | Aschaffener Straße 19  
Frankfurt am Main

innerhalb solcher Vereinbarungsregelungen noch hat. In Zeiten des hohen Kostendrucks eine wesentliche Frage. Zualterer herrscht die Meinung vor, dass „es“ ja nur teurer werden kann, da auch mehr getan werden muss. Aber das ist nicht der Fall, es wird ja „nur“ das getan, was auch wirklich geschuldet und über den Verrechnungssatz auch immer schon in Rechnung gestellt wurde. Und das ist keine Mehrleistung. Jetzt folgt natürlich der Einwand, dass aber genau in diesen Unschärfen der begleitenden Leistungen der Spielraum stecke, um günstige Preise – getrieben vom Einkauf – anbieten zu können.

Das mag sein, aber das führt letztlich zu einem „Weglassen“ von Leistungen im Ermessen des Dienstleisters. Und genau das ist es, was nicht rechtskonform und revisionsfähig ist. Aber wir müssen uns nichts vormachen: Natürlich geht eine Kostensenkung nur durch „Weglassen“ – anders kann es nicht gehen. Denn Leistung kostet etwas, egal, wer sie erbringt.

Aber dieses „Weglassen“ muss an einer ganz anderen Schnittstelle entstehen.

Und zwar an der Schnittstelle zwischen FM-Bereich und Eigentümer respektive Nutzer! Nur dort ist es rechtens, Leistungen zu kürzen, ohne Rechtskonformität zu verlieren oder die Vorgaben des Unternehmens zu unterschreiten. Und dort kann man kontrolliert Leistungsein-schnitte planen und konfigurieren.

### Umstellung diverser Verträge bereits im Gange

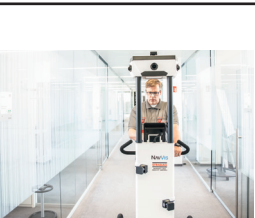
Auf keinen Fall darf man aber dem Dienstleister Budget oder Etat kürzen, an den Leistungsergebnissen nicht rütteln – da ist wieder das „Schreckgespenst“ Ergebnisorientierung – dann die Augen verschließen und hoffen, dass die Reaktivkonsequenzen vorübergehen. Mit dieser Vorgehensweise erntet man Regelüberschreitungen, Missstände, Nichtleistungen, Mängel, verdeckten Instandsetzungssstau, Wertverlust, Unzufriedenheit und ein schlechtes Preis-Leistungsverhältnis.

Mit dem beschriebenen Verfahren erhält man genau das, was auch vereinbart

wurde, man ist rechtskonform, revisions-sicher und kann die Kosten aktiv auf der Basis von Vereinbarungen mit dem Kunden senken. Und man wird nicht durch verlockende Niedrigpreise in eine gegenteilige Kostenentwicklung getrieben.

Und es gibt bereits viele Unternehmen, die zurzeit an der Umstellung ihrer Verträge und ihrer Steuerungsmodelle arbeiten. Dies geht natürlich nicht ohne Aufwand, aber der zahlt sich schnell aus. Vor allem geht es aber nicht ohne einen gründlichen Change-Ansatz, denn diese neue Art der Steuerung will erst einmal vereinbart, verinnerlicht, gelernt und dann auch angewendet sein.

Aber auch das wird der Professionalisierung der Branche helfen. Vielleicht gibt es in absehbarer Zeit eine echte Qualifikation zum Dienstleistungssteuerer. Die Trainings existieren bereits, an einer Zertifizierung arbeiten die Verbände und die ersten Steuerer setzen die Verfahren bereits um. Damit wird die Professionalisierung spürbar Fahrt aufnehmen. Allerdings dann ohne die Mär der Ergebnisorientierung. ■



**ZUKUNFT  
ZUM ANFASSEN:**  
Immobilien-servics 4.0  
im House of Innovation\*  
in Frankfurt.

# Immobilien-servics 4.0 – mehr als eine Evolution

Unsere Unternehmensgruppe ist in allen Disziplinen der Immobilienbewirtschaftung stark aufgestellt. Wir kümmern uns um sämtliche Immobilien- und Objekttypen – mit einem breiten Leistungsportfolio, modular oder als Paket.

In unserem House of Innovation in Frankfurt bieten wir unseren Kunden jetzt den Überblick über unsere Immobilien-servics 4.0. Anhand konkreter Anwendungen, Prototypen und Piloten zeigen wir, wie wir künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation, Sensorik, Datenbrillen und Internet of Things in Immobilien-servics 4.0 übersetzen.

[www.strabag-pfs.de](http://www.strabag-pfs.de)

**STRABAG Property and Facility Services GmbH**

\*House of Innovation: MEANDRIS, Europa-Allee 48–54, 60327 Frankfurt am Main

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.

Helmut Richardi Verlag GmbH



**STRABAG**  
TEAMS WORK.