

Schwerpunkt: Facility Management

Mehr Qualität durch Service-Level-Agreements

Klaus Raberg

Wurde bisher im Detail geregelt, welche Leistungen ein Facility Manager (FM) wie und wann erbringen soll, so sind moderne FM-Verträge wesentlich flexibler, weil sie nicht die Art und Weise der Erstellung vorschreiben, sondern nur noch das Ergebnis der Leistungen festlegen. Diese Qualitätsorientierung spricht dafür, dass die Auftraggeber den Dienstleistern heute wesentlich mehr vertrauen als noch vor wenigen Jahren. Aber wie können Qualitätsmerkmale formuliert und gemessen werden? Um Missverständnisse weitgehend auszuschließen, rät der Autor den Unternehmen, ihre Produktionsprozesse mit dem Facility Manager zu analysieren, damit Optimierungspotenziale und Erwartungen an den FM-Anbieter abgestimmt werden können. (Red.)

Leistungsverzeichnisse mit klar festgelegten Wartungsintervallen oder genau definierten Tätigkeitsbeschreibungen – im Facility Management (FM) war das bis vor wenigen Jahren der Normalfall. Aktenschränke füllten diese Dokumente, in denen in oft tief gegliederten Übersichten genaue Aufgabenbeschreibungen zu finden waren. Die genaue und umfassende Definition von Leistungen steht aber nicht automatisch für die Qualität des Gesamtergebnisses. Doch die FM-Branche hat sich weiterentwickelt. Längst ist der Facility Manager nicht mehr nur ein ausführender Dienstleister, sondern immer mehr auch Berater seines Kunden, wenn es darum geht, Prozesse zu verbessern, Synergiepotenziale zu erschließen und Kosten zu senken.

Integration in die Prozesse des Kunden

Damit integrieren sich die Dienstleister stärker in die unternehmerischen Abläufe ihrer Kunden. Deren oberstes Ziel ist klar: Stabile und verlässliche Prozesse schaffen Vorsprung im Wettbewerb. Ein Maßstab, an dem auch immer mehr Facility Manager gemessen werden. Deren Leistungen werden mittlerweile vielfach nicht mehr input-, sondern outputabhängig vergütet. Das bedeutet, nicht die Häufigkeit oder die Art der Leistung wird bezahlt, sondern das Ergebnis, das vom Kunden genau festgelegt wird. Sogenannte Service-Level-Agreements (SLA) bieten zahlreiche Chancen, stellen beide Seiten aber auch vor neue Herausforderungen.

Starre Leistungsverzeichnisse ohne viel Spielraum sind zwar sehr unflexibel,

haben aber natürlich einen entscheidenden Vorteil: Es sind klar definierte Spielregeln, nach denen eine Leistung erbracht und vergütet werden kann. Bei Qualitätsanforderungen als Messgröße, also der outputabhängigen Vergütung, wird es da schon etwas schwieriger. Wer kann schließlich bei einer Reinigungsleistung festlegen, was nun wirklich sauber ist? Der Gesetzgeber macht es dem Kunden ebenfalls nicht leicht. Qualität empfindet schließlich jeder anders und ein Blick in den §243 des BGB macht deutlich, dass bei materiellen Gütern Waren mittlerer Art und Güte zu liefern sind. Doch Mittelmäßigkeit bringt ein Unternehmen nicht nach vorn. Es ist die auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Leistung, und dieser Service-Level muss vertraglich klar definiert werden. So werden die Prozesse des Facility Managers für den Kunden transparent und messbar.

Arbeiten Facility Manager und Kunde auf Basis eines Service-Level-Agreements zusammen, gilt die Devise: Kommunikation und Dokumentation. Diese Form von Teamwork beginnt direkt zu Beginn eines solchen Projekts. Um ein einheitliches Verständnis für die geforderte Qualität der Dienstleistung zu bekommen, sollten Facility Manager und Kunde eine genaue Ist-Analyse der bestehenden Prozesse vornehmen. Dabei muss sowohl der ge-

genwärtige Zustand eines Gebäudes und dessen Anlagen beschrieben und möglichst bildlich dokumentiert, wie auch ein Blick in die Historie geworfen werden. Wie oft ist beispielsweise eine technische Anlage in den letzten Jahren ausgefallen? Aus der Differenz zwischen diesem Ist- und dem Soll-Zustand ergibt sich für den Dienstleister ein „Qualitätsfahrplan“. Anhand dieses Ergebnisses definiert er die Stellschrauben, mit denen das vom Kunden gewünschte Qualitätsniveau erreicht werden kann.

Kunde und Dienstleister haben also einen gemeinsamen Startpunkt und begegnen sich auf Augenhöhe. Diese Analyse hat auch noch einen weiteren Vorteil. Sowohl der Kunde wie auch der Dienstleister stellen dabei in der Startphase fest, ob gewünschte Qualitätsziele mit der vorhandenen Infrastruktur überhaupt realisierbar sind. Soll beispielsweise die Produktionstechnik eines Unternehmens permanent zu einhundert Prozent verfügbar sein, ist dies aber mit der vorhandenen Technik mangels redundanter Systeme nicht zu bewerkstelligen, müssen vor Leistungsbeginn entsprechende Betriebskonzepte entwickelt werden. Das heißt, vielfach deckt eine solche genaue Betrachtung von Technik und Prozessabläufen auch Schwachstellen in den technischen Systemen eines Unternehmens auf. Hier zeigt es sich deutlich, wie wichtig die genaue Analyse im Vorfeld der Zusammenarbeit ist.

Identifikation von Schlüsselsystemen

Natürlich lässt sich eine hundertprozentige Ist-Aufnahme nicht in allen Unternehmen durchführen. Gerade bei großen Liegenschaften oder Immobilienbeständen sollten Facility Manager und Kunde vor der Bestandsanalyse Schlüsselsysteme identifizieren, die besonders entscheidend für den erfolgreichen Ablauf der vom Dienstleister betreuten Sekundärprozesse sind. Diese Schlüsselsysteme unterliegen dann einem besonderen Reporting. Sie sind wichtig für die Qualität der Kernprozesse des Kunden und mit ihnen misst das Unternehmen letztendlich die Leistung des Facility Managers.

Beide Vertragspartner sollten regelmäßige, möglichst monatliche, Qualitätsaudits gemeinsam durchführen. Stichprobenartig schauen sich Dienstleister und Kunde den Stand der Arbeiten an und bewerten die Qualität. Diese Form des Controllings ist Basis für das partnerschaftliche Miteinander, das bei einem

Der Autor

Klaus Raberg, Vertriebssteuerung, HOCHTIEF Facility Management, Essen.

auf Service-Level-Agreements (SLA) basierenden Vertrag entscheidend für den gemeinsamen Erfolg ist.

Ein SLA ersetzt natürlich nicht die lückenlose Dokumentation der Arbeiten durch den Facility-Management-Dienstleister. Gerade bei einer outputabhängigen Vergütung muss der Kunde anhand der Dokumentation erkennen können, dass der qualitativ hohe Output nicht auf Kosten seiner technischen Anlagen geht. Das lässt sich an einem einfachen, abstrakten Beispiel veranschaulichen: Wird beispielsweise ein Motor betrieben, definiert das SLA, welche Endleistung der Motor erbringen soll. Diese Leistung kann mit schonendem Betrieb im richtigen Gang des Motors oder mit „Vollgas“ im kleinsten Gang erbracht werden. Letzteres würde zu einem überproportional hohen Verschleiß der Maschine führen würde. Kunde und Dienstleister sollten deshalb zuvor genaue Bandbrei-

ten für den Betrieb von technischen Anlagen vereinbaren. Zu berücksichtigen ist dabei natürlich das Nutzungskonzept einer solchen Maschine.

Saubere Vorbereitung und faire Kommunikation erfolgsentscheidend

Wenn festgelegte Qualitätsziele die zuvor genau beschriebenen Tätigkeiten des Dienstleisters ersetzen, wird der Facility Manager immer stärker zum wichtigen Bestandteil des unternehmerischen Kernprozesses. Das schafft einen wertvollen Know-how-Transfer vom Dienstleister zum Auftraggeber und führt dazu, bislang unerschlossene Effizienzpotenziale zu nutzen. Das gelingt allerdings nur, wenn der Facility Manager ein gutes Branchenwissen besitzt und sich mit den Abläufen des Kunden auskennt und identifizieren kann. Die genaue Prüfung von Referenzen und Konzepten ist des-

halb sehr wichtig bei der Auswahl eines Facility-Management-Anbieters, der auf Basis eines SLA tätig werden soll.

Unter dem Strich ist die outputorientierte Vergütung von Facility-Management-Leistungen ein Gewinn für beide Seiten. Schließlich ist es wichtiger, zu Beginn einer Partnerschaft über das Ziel als über den Weg zu reden. Das schafft flexible Spielräume für neue Ideen. Der Kunde senkt seine Kosten und kann sich auf stabile Prozesse verlassen.

Der Dienstleister kann eigenverantwortlich und damit effizient seine Leistungen planen und umsetzen. So werden Optimierungspotenziale erschlossen und letztendlich Geld gespart sowie die Qualität erhöht. Wichtig ist aber, dass diese Form der Zusammenarbeit sauber vorbereitet wird und eine faire und offene Kommunikation zwischen beiden Seiten besteht. 