

POINT OF PROOF

Große Komplettvergabe, Mut oder Wahnsinn?

Die Ergebnisse des ersten PROOF Survey 2021



GEMEINSAM MIT

1. Intro



Klingt nach Louis de Funès. Etwas differenzierter war es in Wirklichkeit schon, aber nach diesem Muster kam uns die Idee, eine **Umfrage auszuschicken, ob große Komplettvergaben nun ein Trend seien oder nicht.**

Gemeinsam mit unserem Partner **TME Associates** haben wir in diesem November ein Streitgespräch im **PROOF Webcast** „Große Komplettvergabe – Mut oder Wahnsinn“ vorbereitet. Wir waren anfangs sehr uneins. Zum einen, was die Trendeinschätzung betrifft, zum anderen, was das Gelingen großer Komplettvergaben angeht. Aber je tiefer wir eben dieses Gelingen diskutiert haben, desto näher lagen wir auch wieder in der Diskussion.

Um das mit der Wahrnehmung am Markt zu spiegeln, haben wir 5 kurze Fragen zu den **großen Komplettvergaben** gestellt und einige Überraschungen erlebt!

Zur Website von
TME Associates



Klicken Sie hier um
sich die Aufzeichnung
anzuschauen.

Unsere subjektive Wahrnehmung ist stark von den Problemen geprägt, wenn Zusammenarbeitsmodelle schlecht laufen. Wir haben angenommen, dann könne die große Komplettvergabe kein Trend sein. Da lagen wir falsch. (Gut, das hatten uns vorher einige Marktteilnehmer gesagt, aber leicht zu beirren sind wir ja nun mal nicht.)

Zeigen die Umfrageergebnisse auch, dass unsere Annahme nicht unberechtigt war. Die Anbieter- und die Beraterseite schätzen nämlich den Projekterfolg deutlich positiver ein, als die Auftraggebenden.

Die **größte Überraschung** der Umfrage bietet aber die offene Frage nach den **Erfolgsfaktoren** einer großen Komplettvergabe – und zwar in zweierlei Hinsicht.

1. In jeder Umfrage ist eine offene Frage, bei der die Befragten frei ohne Vorgaben antworten können, meist der Punkt, wo die meisten Befragten die Frage überspringen oder sogar ganz aussteigen. Nicht so beim Thema „Große Komplettvergabe“ – hier **antworteten von 144 Teilnehmenden alle 144!** Das gab's noch nie.
2. Die zweite Überraschung: **Köpfe, Köpfe, Köpfe!** Der meist genannte Erfolgsfaktor, damit so ein Vergabeprojekt fliegt, sind die handelnden Akteure und Akteurinnen. Keine hochtrabenden Argumente, keine ausgefeilten Systeme, keine wieder und wieder durch exerzierten Prozesse – einfach Menschen.

Wie heißt es immer so schön: FM ist ein People's Business! Standard-Argument. Diese Ausgabe erscheint im Dezember 2021 und man möchte sich mit diesem menschenlinden Gedanken behaglich zurücklehnen im Schein des Adventskranzes mit einem Heißgetränk der Wahl.

Nur, zu bequem sollten wir es uns damit nicht machen:

- » Köpfe – klingt leider auch ein bisschen nach Lotto! Millionenvergaben mit Kollege Zufall? Viel Glück.
- » Köpfe – wie ist das mit der Reichweite, der Übertragbarkeit und der Wiederholbarkeit?
- » Köpfe – Achtung, liebe Auftraggeber: Kein Anspruch auf bestimmte „Köpfe“ im Werkvertrag!

Ohne kluge Köpfe geht sicher nur wenig – da sind die Facility Services wie alles im Leben. Aber die Prozesse, die Methoden, das System um diese „Köpfe“ – das alles sollte für die gute Zusammenarbeit stimmen.

Wie werden unabhängiger von einzelnen „guten Köpfen“ und tragen das, was diese Leute ausmacht in die Zusammenarbeitsmodelle? Das wird die Stoßrichtung von **Point of PROOF – der Begleitstudie zu allen Betriebsthemen 2022 unter proof.i2fm.de**

2. Key Findings

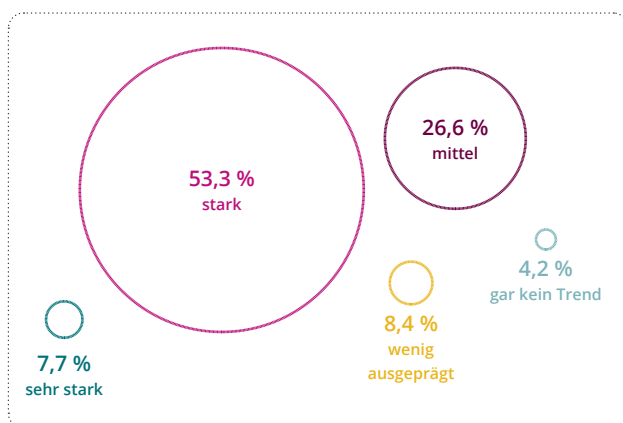
Im Oktober 2021 haben wir per Online Survey gefragt, ob große Komplettvergaben von Facility Services im Trend liegen.

Große Komplettvergabe – das bedeutet:

- » Integrierte Facility Management-Ansätze – also die Bündelung vieler Services über Standorte und Ländergrenzen hinweg
- » Streben nach effizienten Steuerungsmodellen mit möglichst geringem Aufwand für die Auftraggebenden
- » Business Modelle mit Saving Glidepath oder ähnlichen Varianten
- » Vergabe an einen Dienstleister

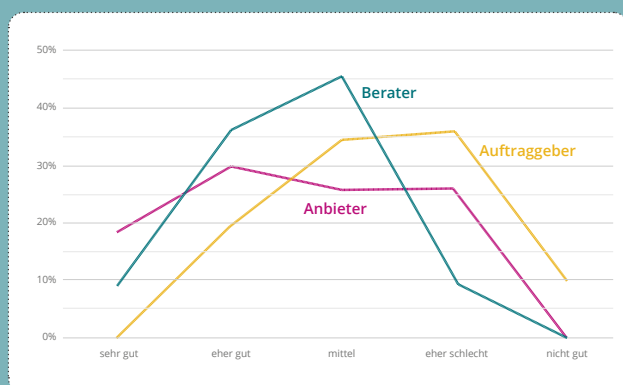
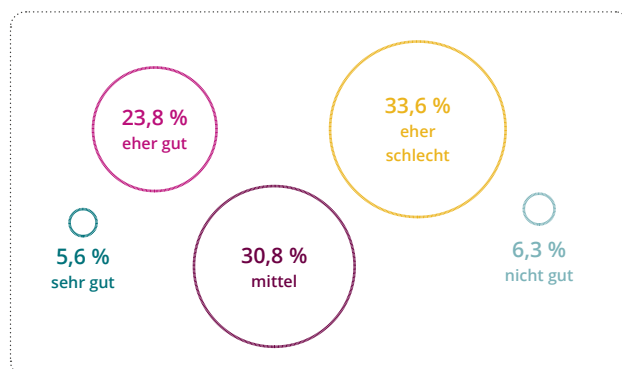
Ja, große Komplettvergaben liegen stark im Trend!

Wie stark schätzen Sie den Trend zu großer Komplettvergabe an einen einzigen Dienstleister ganz allgemein ein?



Und die Stimmung?

Knapp 40% der Befragten schätzen das Funktionieren solcher großen Komplettvergaben eher schlecht (33,6%) bis sehr schlecht (6,3%) ein. Breite Zufriedenheit sieht sicher anders aus.



Im Gegenteil, die **Stimmung geht auseinander**, fragen wir danach, **ob solche großen Komplettvergabeprojekte denn auch gut funktionieren.**

Die Anbieterseite und die Beratungsunternehmen beurteilen die Lage dabei deutlich positiver, als die Auftraggebenden. Während fast jeder 5. Anbieter findet, dass die Projekte sehr gut laufen, findet das kein einziger Auftraggebender. Stattdessen finden 10% der Auftraggebenden, dass die große Komplettvergabe schlicht nicht funktioniert. Mit dieser Meinung stehen aber die Auftraggebenden wiederum allein.

Die **größte Überraschung** der Umfrage bietet die offene Frage nach den **Erfolgsfaktoren** einer großen Komplettvergabe:

Köpfe, Köpfe, Köpfe!

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren großer Komplettvergaben?



Der meistgenannte Faktor mit einigem Abstand bezieht sich auf die handelnden Akteure der großen Komplettvergabe. Erst danach stehen die Güte von Ausschreibung und LV auf

der Rangliste. Dagegen zurück bleiben viele Reifekategorien: Prozesse, KPI-Systeme, Klarheit der Rollen, der Erwartungen und der Leistungen u.v.a.m.

3. Die Ergebnisse im Einzelnen

3.1. Die Bewertung im Durchschnitt

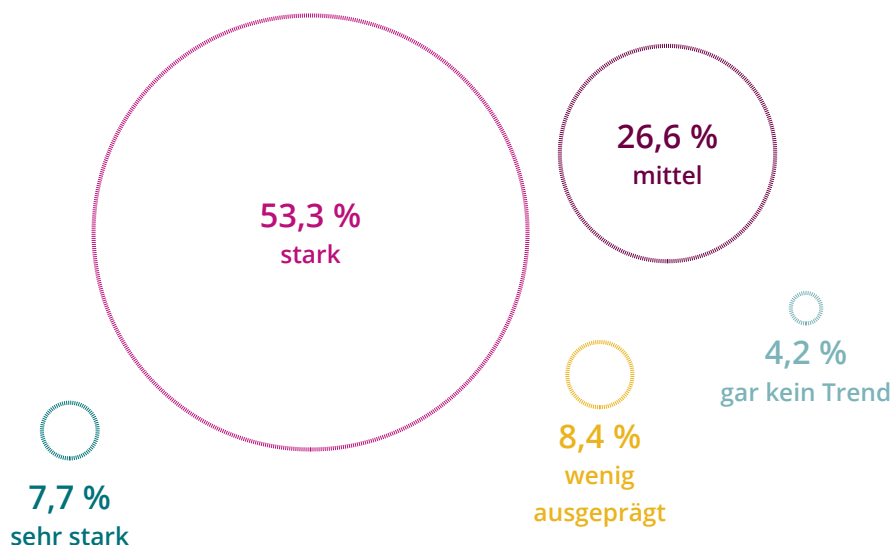
Wie stark schätzen Sie den Trend zu großen Komplettvergaben an einen einzigen Dienstleister ganz allgemein ein?



Wie gut funktionieren solche Projekte Ihrer Einschätzung nach in der Realität?



3.2. Wie stark ist der Trend zu großen Komplettvergaben?



Über ein Viertel der Befragten schätzt den Trend hin zu großen Komplettvergaben an einen einzigen Dienstleister schon mittelstark ein.

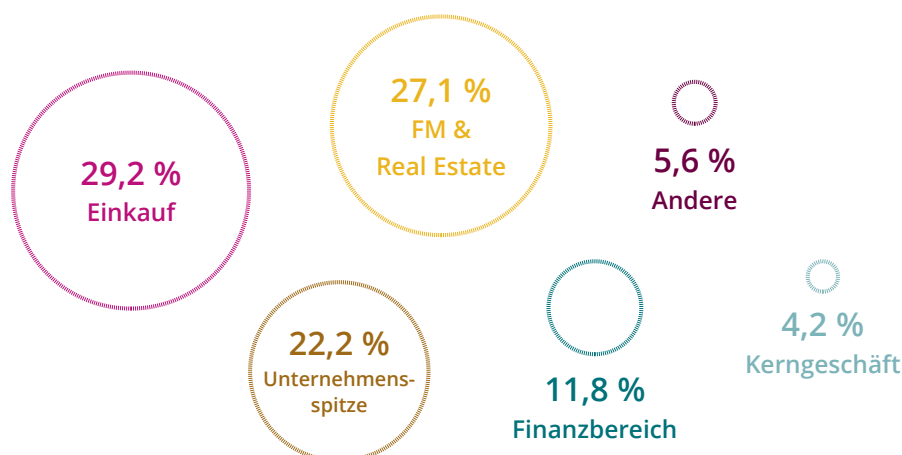
Das ist – so die Diskussion mit TME Associates und anderen Marktteilnehmern – maßgeblich getrieben von dem Wunsch, Aufwand zu reduzieren, Schnittstellen zu verringern und eine hohe Wirtschaftlichkeit im Hinblick auf Betriebskosten, Betriebssicherheit und Leistungsqualität zu erzielen.

Getrieben werden die Komplettvergabe-Projekte in erster Linie von den Einkaufsabteilungen. Der Umfrage lag aber auch die Annahme zu Grunde, dass die FM & Real Estate Abteilun-

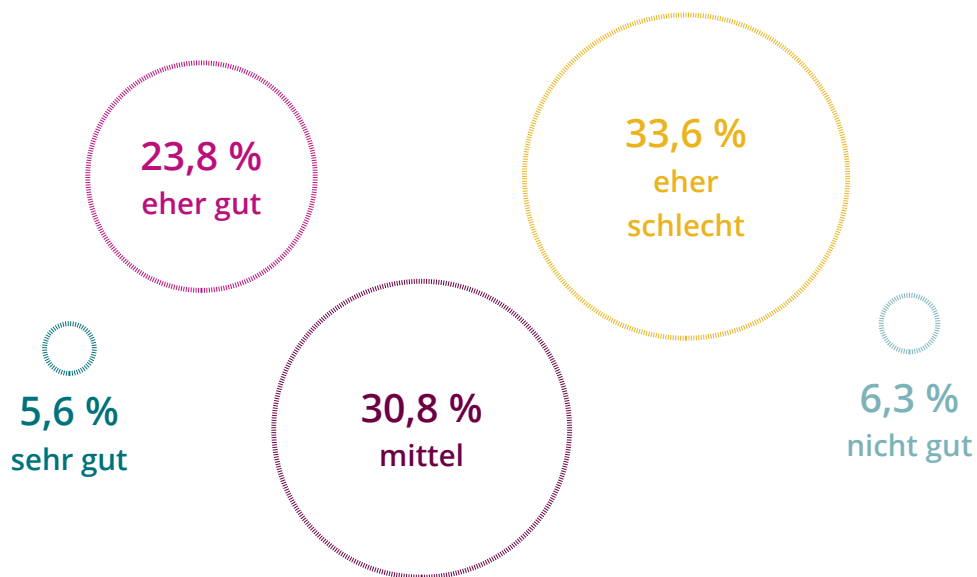
gen eher zu den Getriebenen als zu den Treibern der großen Komplettvergabe gehören würden. Mit immerhin 27,1% der Stimmen, die den Fachbereich FM & Real Estate hier im Lead sehen, lässt sich diese Annahme allerdings nicht bestätigen.

Auch die Annahme, dass der Financebereich ein starker Treiber sei, bleibt mit 11,8% eher hinter den Erwartungen der Umfrage zurück. Gleichwohl wäre ein Vergleich in einigen Jahren hierzu sicherlich interessant.

Mit 22,2% bildet die Unternehmensspitze die drittstärkste Kraft unter den Treibern großer Komplettvergaben.



3.3. Funktionieren die großen Komplettvergaben?

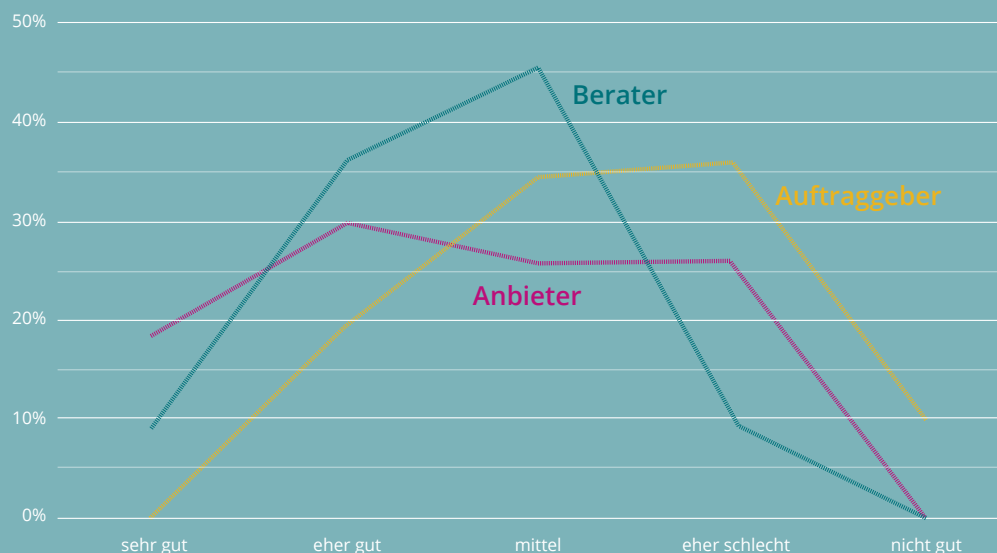


Entgegen dem offenbar starken Trend zu großen Komplettvergaben steht die Einschätzung, ob solche Projekte denn auch funktionieren.

Knapp 40% der Befragten schätzen dieses Funktionieren eher schlecht (33,6%) bis sehr schlecht (6,3%) ein. Ein weiteres Drittel (30,8%) ordnet sich in der Mitte ein. 23,8% finden, es läuft eher gut. In der Kategorie „Sehr gut“ liegen immerhin noch 5,6% der Befragten.

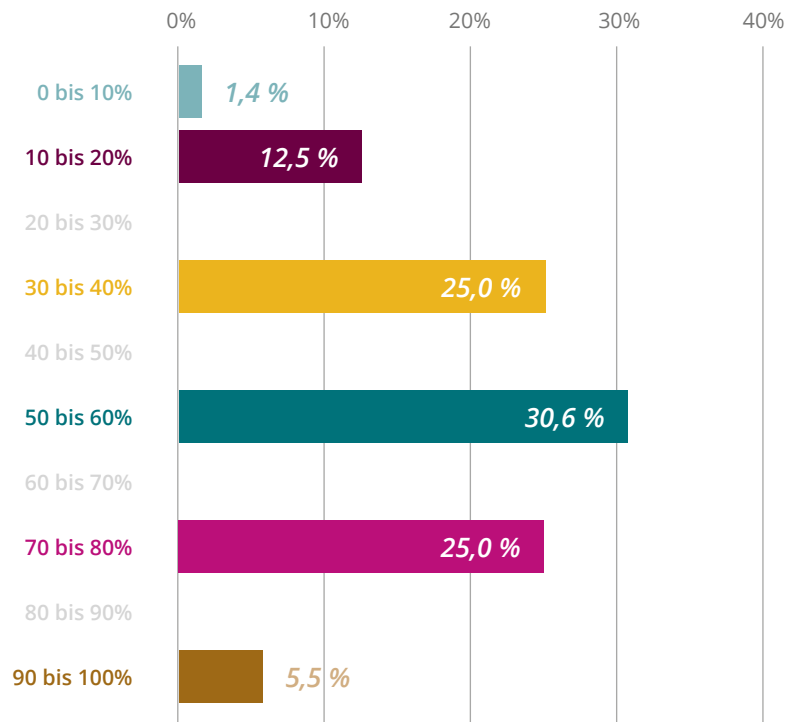
Die Anbieterseite und die Beratungsunternehmen beurteilen die Lage dabei deutlich positiver, als die Auftraggebenden. Während fast jeder 5. Anbieter findet, dass die Projekte sehr gut laufen, findet das kein einziger Auftraggebender. Stattdessen finden 10% der Auftraggebenden, dass die große Komplettvergabe schlicht nicht funktioniert. Mit dieser Meinung stehen aber die Auftraggebenden wiederum allein.

Zur Eingrenzung: Die Befragung konnte anonym absolviert werden. 101 Befragte haben die Zuordnung zu Auftraggeber-, Beratungs- oder Anbieterorganisationen jedoch zugelassen.



3.4. Der typische Eigenleistungsanteil

Wie groß ist der Leistungsanteil der durch Nachunternehmer erbracht wird in etwa?



Im Hinblick auf Eigenleistungstiefe zeigt sich die Gaußsche Normalverteilung. Mit einer Eigenleistungstiefe zwischen 50-60% geht ein Drittel der Anbieter in den Projekten der Befragten ins Rennen. Ein Drittel der Anbieter liegt darüber, ein Drittel darunter. Dienstleistungsunternehmen, die nahe 0% Eigenleistungstiefe haben und eher als „Broker“ für Subunternehmen auftreten sind dabei genauso die Ausnahme, wie die Dienstleister, die nahe 100% Eigenleistungsquote agieren können.

3.5. Offen gefragt: Erfolgsfaktoren großer Komplettvergaben

Die **größte Überraschung** zeigte die offene Frage nach den **Erfolgsfaktoren** einer großen Komplettvergabe. Als Urheber der Umfrage haben wir natürlich viele verschiedene Faktoren antizipiert:

- » Definition des Modells & der Ziele (mithin die Strategie hinter der Komplettvergabe)
- » Management-Commitment
- » Güte der Change Maßnahmen
- » Vertragsgestaltung (und die Offenheit große Teile des Vertrags schon in der Ausschreibung heraus zu geben)
- » Datenlage
- » Klärung der Anforderungen und Bedarfe
- » Steuerungsmodell des Auftraggebers
- » Industriestandards – die allerdings zur Zeit noch fehlen
- » U.v.a.m.

All diese Faktoren wurden im Vorfeld der Umfrage diskutiert im Hinblick darauf, wie sich am besten erheben, gewichten und bewerten ließen. Am Ende dieser Diskussion haben sich die Survey-Designer nicht ohne Bauchschmerzen für eine offene Frage entschieden.

In jeder Umfrage ist eine offene Frage, bei der die Befragten frei und ohne Antwortvorgaben antworten können, zumeist ein Punkt, wo die viele Befragte die Frage überspringen oder sogar ganz aussteigen. Nicht so beim Thema „Große Komplettvergabe“ – **hier antworteten von 144 Teilnehmenden alle 144!** Das an sich ist schon bemerkenswert.

Die zweite Überraschung zeigte sich bei der Auswertung. Die Freitexte der Antworten wurden verschlagwortet und sodann die genannten Argumente ausgezählt. So ergeben sich 171 Argumente bei 144 Befragten. Jedem und jeder Befragten stand es frei, so zu antworten, wie er oder sie wollte. So nannten manche auch mehrere Erfolgsfaktoren.

Der meist genannte Erfolgsfaktor lässt sich mit dem Schlagwort „Köpfe“ zusammenfassen. Natürlich ist die Verschlagwortung auch eine Verkürzung. So gab es Antworten, die den „Köpfen“ bzw. Akteuren auch verschiedene Eigenschaften zurechneten, die sie für große Komplettvergaben qualifizieren. Es gab aber auch Antworten, die lediglich sehr knapp sagten, der Erfolg gehe mit den handelnden Personen einher, ohne das näher zu beschreiben. Im Extremfall wurde hier auch die sinngemäße Antwort, der Anbieter müsse von Anfang an seine Objektleiter benennen mit möglichst geringer Fluktuation im Projektverlauf, als Argument in der Kategorie „Köpfe“ gezählt.

ERFOLGSFAKTOREN	ANZAHL
"Köpfe"	28
Güte von Ausschreibung & LV	17
Klarheit	12
Steuerungsmodell	10
Implementierung	9
Vertrag	9
KPI-System	9
Hohe Eigenleistungstiefe	8
Partnerschaft	7
valide Daten	6
Reifegrad Facility Management	6
Prozessreife	5
Interdisziplinarität	5
IT	5
Preis nicht alleiniges Kriterium	4
Professionelles Servicekonzept	4
Gute Kommunikation	3
Bonus-Malus	3
Transparenz Leistungserbringung	3
Geringe technische Anforderungen der Objekte	2
Commitment	1
Mehr Geld	1
Open Book	1
Standardisierungsgrad	1
Ticketsystem	1
Claim Management	1
Dokumentation	1
Zwingende Vorgaben	1
Funktioniert eher nicht	8
GESAMTERGEBNIS	171

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren großer Komplettvergaben?



Im Hinblick auf die antizipierten Erfolgsfaktoren überrascht dieses Ergebnis sehr.

Für das kommende Jahr schreiben wir uns in der Konsequenz einiges ins Pflichtenheft.

4. Point of PROOF

DAS PFLICHTENHEFT FÜR DIE BEGLEITSTUDIE BETRIEB

„FM ist ein People’s Business!“ Das war eine sehr häufige Äußerung von allen, mit denen wir diese Ergebnisse diskutiert haben. Es scheint durchaus lohnenswert, dieses sicher erst einmal naheliegende Denkmuster zu hinterfragen.

Denn „Köpfe“ heißt

- » Glückssache!
- » fragliche Reichweite
- » fragliche Übertragbarkeit
- » fragliche Wiederholbarkeit
- » fragliche System- und Methoden- und Organisationsreife, die an Köpfen nicht abzulesen ist und last but not least:
- » Auftraggeber haben keinen Anspruch auf bestimmte „Köpfe“ in einem Werkvertrag!

Ohne kluge Köpfe geht sicher nur wenig – da sind die Facility Services wie alles im Leben. Aber die Prozesse, die Methoden, das System um diese „Köpfe“ – das alles sollte für die gute Zusammenarbeit stimmen.

Wie werden unabhängiger von einzelnen „guten Köpfen“ und tragen das, was diese Leute ausmacht in die Zusammenarbeitsmodelle? Das wird die Stoßrichtung von **Point of PROOF – der Begleitstudie zum Themenstrang Betrieb 2022** unter proof.i2fm.de

5. Themenüberblick 2022

WORKPLACE

Eine gemeinsame Sprache & Hybrid Work Praxisbeispiele

Workplace war das absolute Top-Thema 2021 – und wird es noch eine Weile bleiben. Die Neuausrichtung von Arbeitsmodellen und den dazu passenden Nutzungskonzepten und Büros stellt große konzeptionelle und kommunikative Anforderungen an die Verantwortlichen.

Für Ihre Konzepte liefern wir Praxisbeispiele als Orientierungspunkte. Fast noch gewichtiger ist aber, dass alle eine gemeinsame Sprache sprechen. Für den Erfolg der Büroarbeitsweltentwicklung ist entscheidend, welche Vorstellung Mitarbeitende haben, wenn sie Begriffe wie Desksharing, Mobiles Arbeiten oder Open Space hören.

NACHHALTIGKEIT

CREM in der Krise

Wo geht's denn hier bitte in Richtung Nachhaltigkeit? Was jetzt in der Klimakrise und den Umbrüchen in der Bürolandschaft wirklich gebraucht wird, sind Investitionsstrategien, Ressourcenkonzepte, Scoring Modelle und eine neue Ägide der Bereitstellung. Packen wir's an.

BETRIEB

Erfolgsfaktoren der großen Komplettvergabe

2021 war erkenntnisreich. Die großen Komplettvergaben sind ein Riesentrend – wenn sie nur bloß gut funktionieren würden! Die „Köpfe“ hinter den Projekten – so glauben viele – sind der entscheidende Faktor. Wir nehmen im kommenden Jahr die Erfolgsfaktoren genau unter die Lupe. Stoßrichtung: Weniger Zufall, mehr Erfolg!

POINT OF PROOF

Die Begleitstudie Betrieb

Reden zum offenen Zoomfenster hinaus? Nicht mit uns. Deswegen haben wir für 2022 gezielte Umfragen im Köcher – ganz getreu dem Motto „Dismiss make-beliefs“.

Die Themen 2022:

- » **„People's Business“?**
- » Strategien um köpfeunabhängiger zu werden
- » Typologie der Business Modelle
Partnerschaft? Joint Venture? Saving Glidepath? Welches Businessmodell passt zu welchem Auftraggeber und Auftragnehmer?
- » **Klarheit**
Rollen, Leistungsbilder, Erwartungen, KPIs oder die Frage wie man Top down-Vorgaben mit Bottom up-Abläufen verheiratet?
- » **Steuerungsmodell & Subvergabe**
Qualitätsfaktor Nr. 1: Wie werden die Nachunternehmer gesteuert?
- » **Der perfekte Vertrag**
Was zeichnet den perfekten Vertrag für die Komplettvergabe von Facility Services aus?



KONTAKT

Internationales Institut für Facility Management

Ansprechpartner: Katja Müller-Westing

mueller-westing@i2fm.de

www.i2fm.de

Essener Str. 5

46047 Oberhausen

Geschäftsführer Holger Knuf

GEMEINSAM MIT

 **TME Associates**

ifm
FACILITY MANAGEMENT