

# Strategie bei der Vergabe von Facility Management Leistungen der CREDIT SUISSE GROUP

**Ueli Knoblauch**  
**Leiter Corporate Real Estate Management**  
**CREDIT SUISSE FINANCIAL SERVICES**

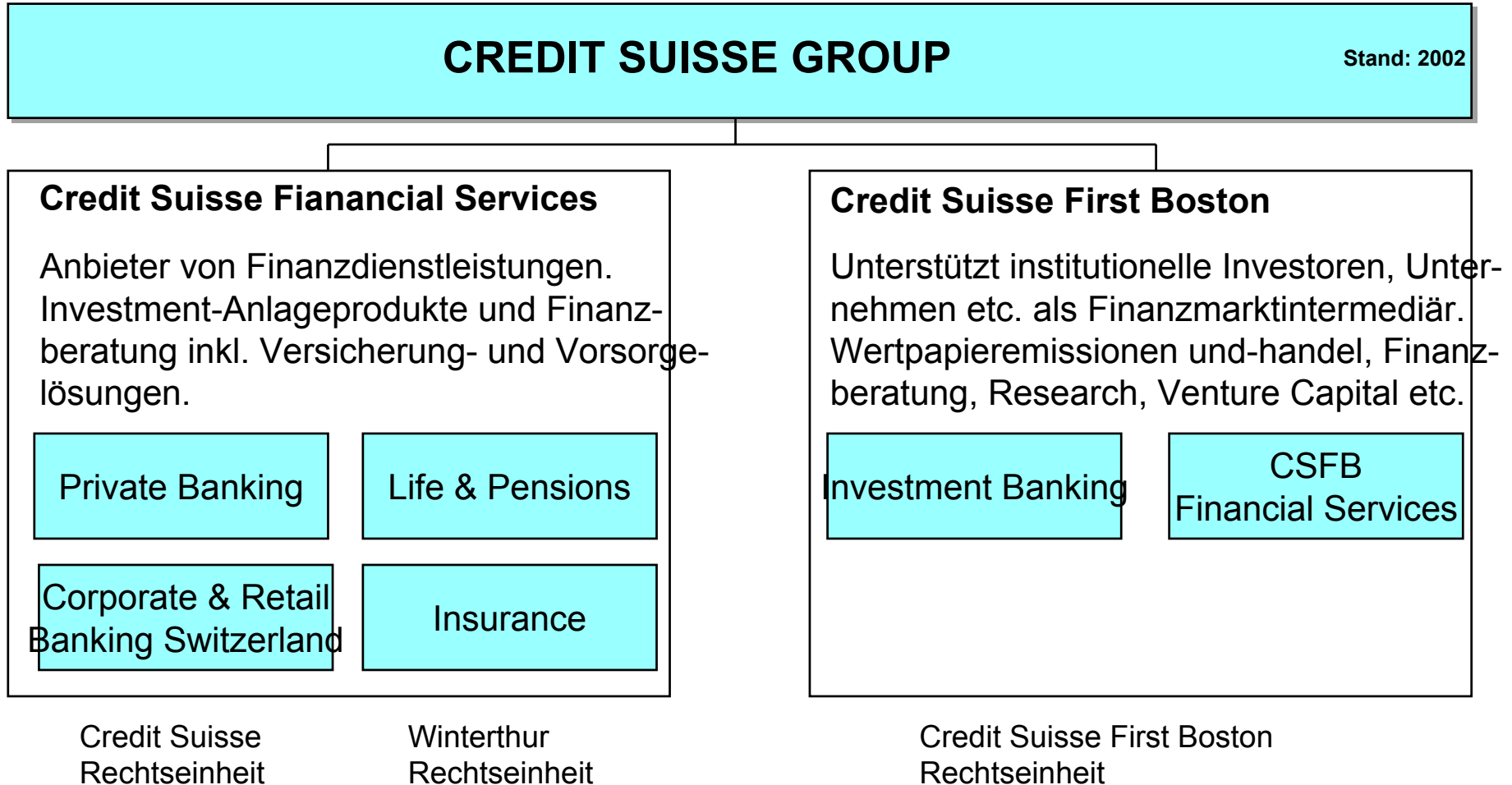
## Inhalt

1. Leitgedanken für das Redesign des Corporate Real Estate Management Bereichs in der Schweiz
2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Corporate Real Estate Management
3. Weshalb ein Outsourcing von Facility Management Leistungen?
4. Gewähltes Vorgehen
5. Erkenntnisse des Outsourcing
6. Erkenntnisse aus der 5-jährigen Zusammenarbeit mit dem externen Gebäudebewirtschaftungspartner

# 1. Leitgedanken für das Redesign des Corporate Real Estate Bereichs

---

# Organisationsstruktur der CREDIT SUISSE GROUP



# Leitgedanken für das Redesign des Corporate Real Estate

- Ein Kompetenzzentrum für das Management der betriebsgenutzen Liegenschaften
- Auslagern aller Aufgaben die nicht absolut zwingend in der CS Group sein müssen
- Einführung Marktmechanismen für die Nutzung des Raums
- Transparenz der Belegungskosten

# Auftrag des Corporate Real Estate Management

**Auftrag**

**das betriebsgenutzte Immobilienportfolio  
in der Schweiz für die CREDIT SUISSE GROUP  
kosten- und erlösorientiert zu bewirtschaften**

**. . . und**

**funktionalen und kostengünstigen Raum unter  
Berücksichtigung der Corporate Identity für  
die einzelnen BUs in der Schweiz  
bereitzustellen**

## Portfolio der betriebsgenutzten Liegenschaften

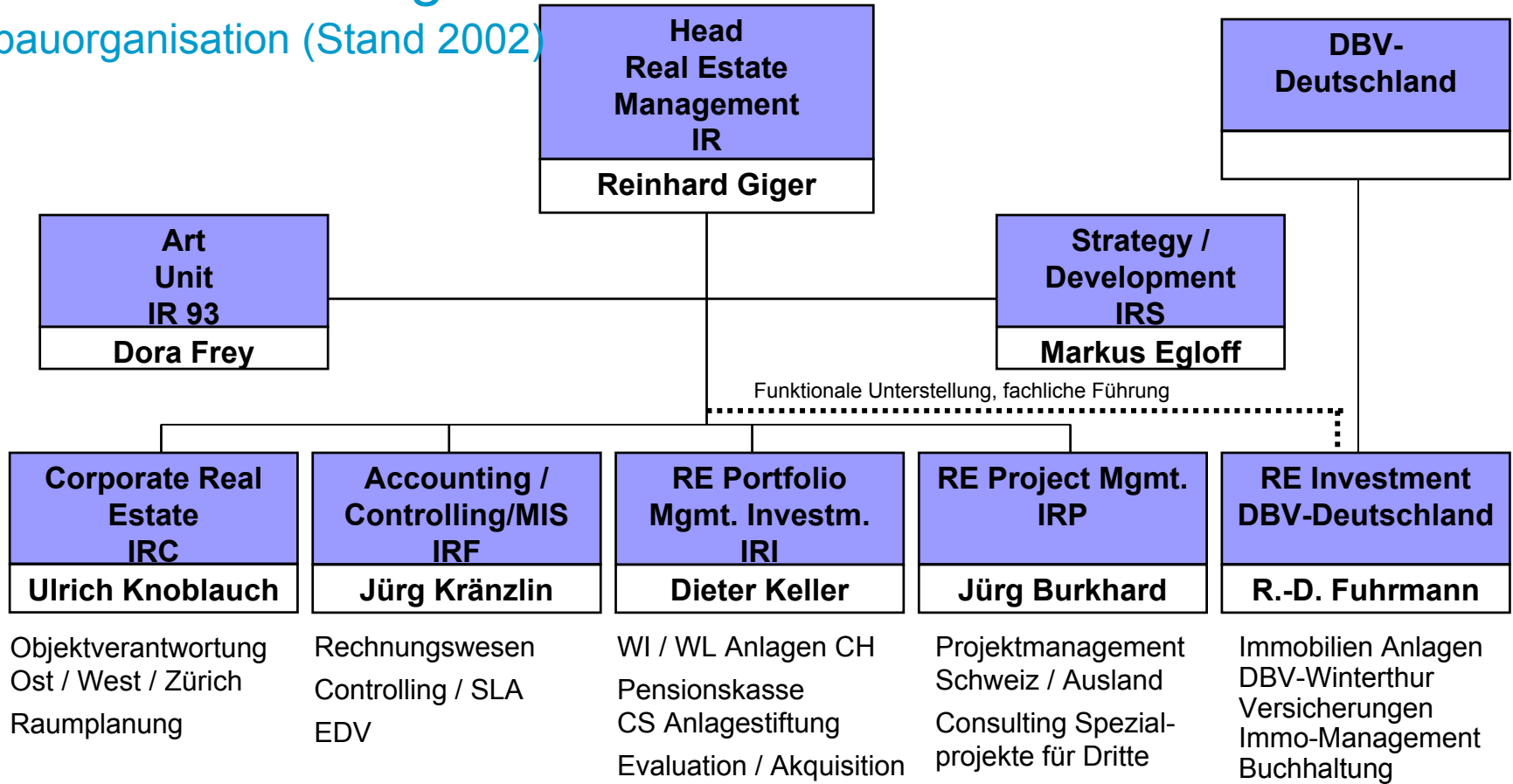
- Anzahl Liegenschaften (gemietete und eigene) ca. 620 Gebäude
- Assekuranzwert (eigene) ca. 3.5 Mia CHF
- Jährliche Kosten  
(Zins, Abschreibung, Miete, Betriebskosten) ca. 600 Mio CHF
- Investitionen in Gebäude p.a. ca. 200 Mio CHF

## 2. Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Corporate Real Estate Management

---

# Real Estate Management CSFS

Aufbauorganisation (Stand 2002)



**Contract Management:** - MIB AG  
- Bauleistungen

- WINCASA

**Fachverantwortung:** - Sicherheit  
- Mobiliar  
- Geb.tech./Oekol./Energie  
- Corporate Architecture

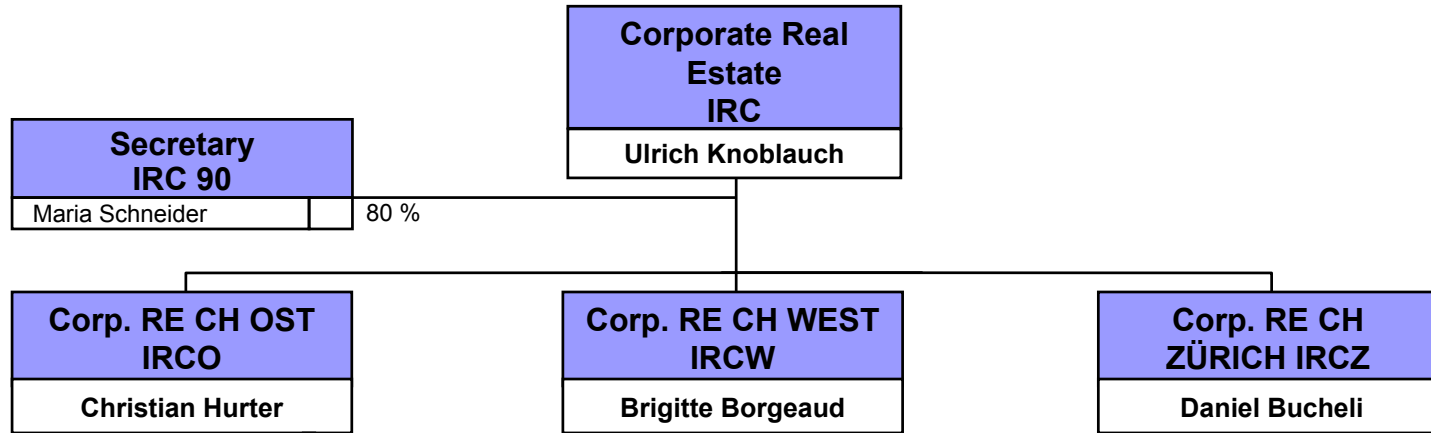
- Mehrwertsteuern

- Immobilientreuhand

- Bauprojektmanagement

# Corporate Real Estate Management Schweiz

## Aufbauorganisation (Stand 2002)



- Objektverantwortung Ostschweiz ohne Stadt Zürich

- **Contract Management MIB AG**

- Objektverantwortung Westschweiz

- **Controlling MIB AG**

- Objektverantwortung Stadt Zürich

- **Controlling MIB AG**

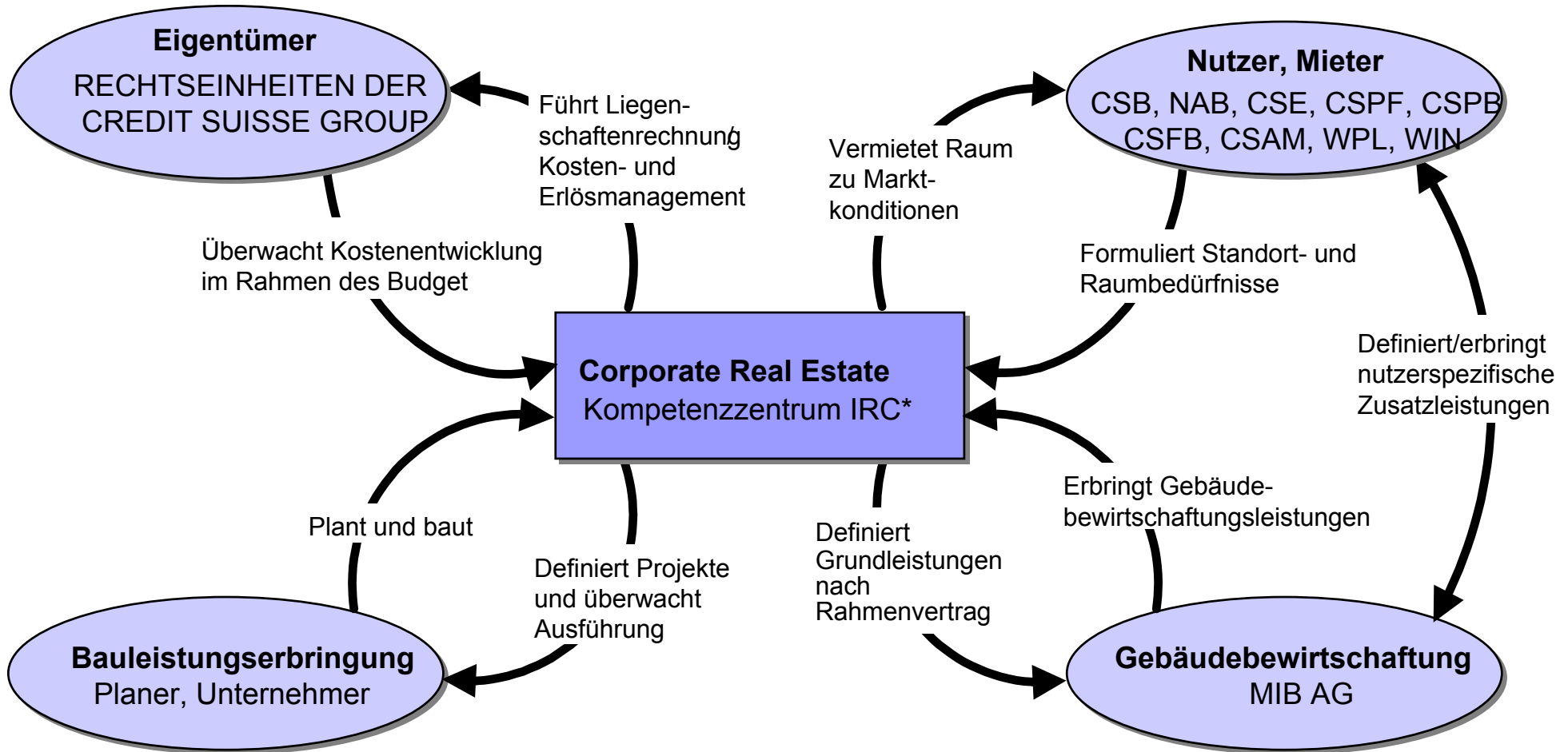
Fach-  
verantwortung:

- Sicherheit
- Mobiliar
- Corporate Architecture

- Raumplanung

- Gebäude  
technik/Oeko-  
logie/Energie

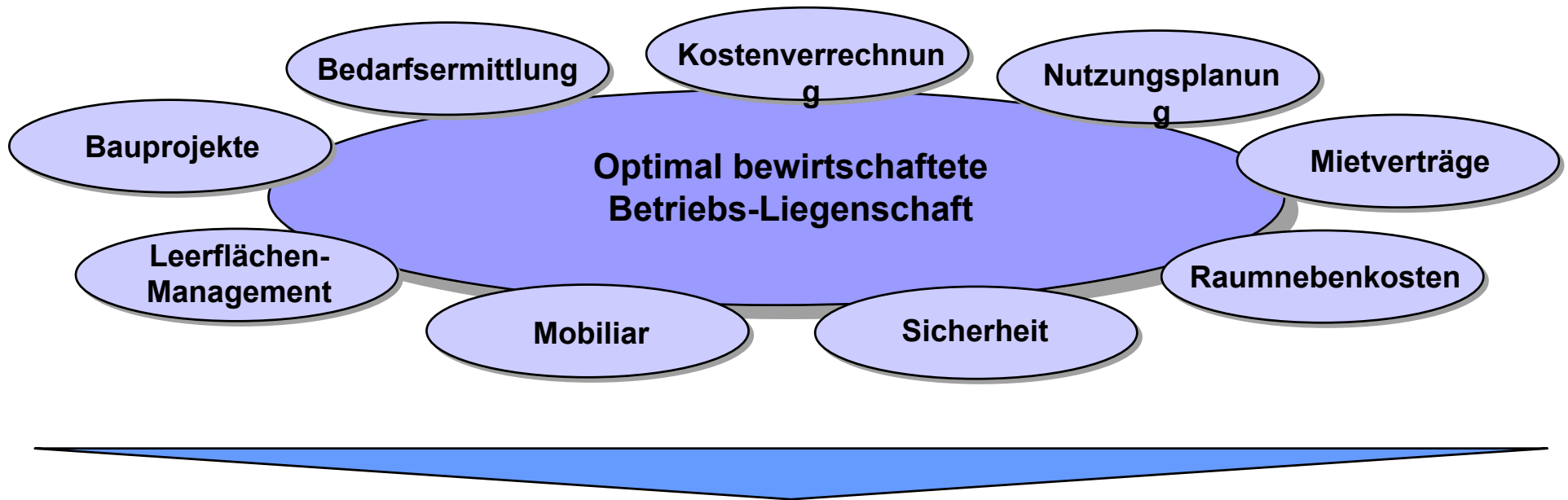
# Rollenspiel der verschiedenen Partner im Corporate Real Estate Management



\* Beschafft Raum durch Miete bei Dritten oder Institutionelle Anlagen der Credit Suisse Group; kauft und verkauft für Corporate Port...

# Schaffung des Objektverantwortlichen OV

- Bauherr / Eigentümergeberverantwortung
- Koordinator aller gebäude- und raumrelevanten Fragen



Vorteile: Jede Liegenschaft besitzt einen Objektverantwortlichen  
Dem externen Partner sitzt nur noch ein CS MA gegenüber

### **3. Weshalb ein Outsourcing von Facility Management Leistungen?**

---

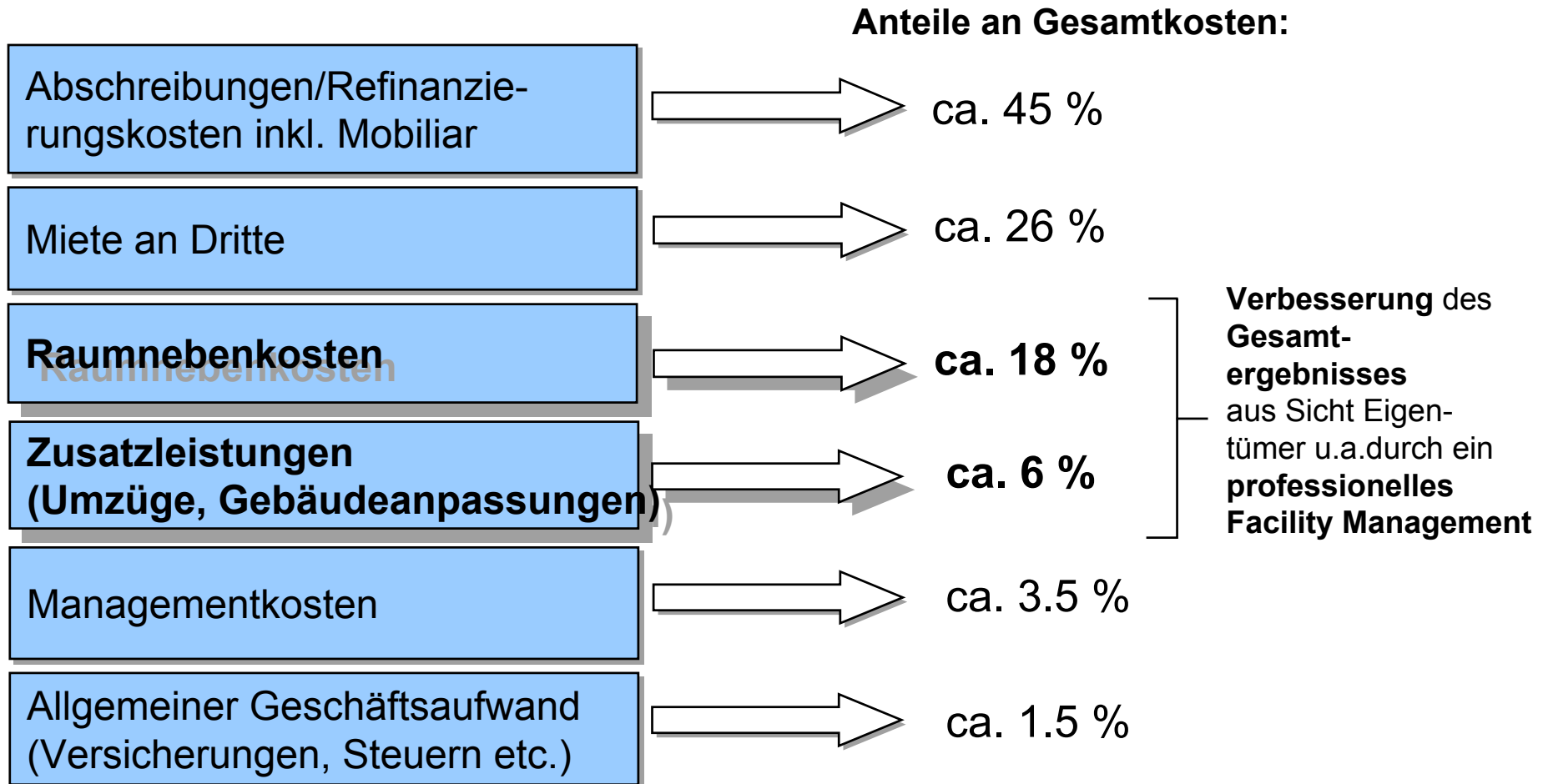
# Grundsätze der Kostenverrechnung

- Direkte, effektive Belastung welche durch Nutzerverhalten beeinflusst werden können:
  - Innenausbau
  - Betriebskosten (Reinigung, Energie, Umzugskosten)
- Marktansätze:
  - Marktmietzins für Flächen (core and shell)
  - Mobiliar



Verrechnung soll transparent, fair und relativ einfach sein

# Sicht Eigentümer: Kostenstruktur Liegenschafts-Managementrechnung



# Weshalb ein Outsourcing des Facility Management

## **Fokussierung auf Kerngeschäft:**

- Konzentration auf Kernprozesse im Bau- und Immobilienbereich
- Keine Fachverantwortung mehr für bank- versicherungsfremde Tätigkeit
- Wenig bank- versicherungsfremde Personalressourcen

## **Kostenreduktion:**

- Gebäudebewirtschaftung ist Kerngeschäft der Outsourcingfirma
- Ausnutzung von Synergien
- Kostentransparenz

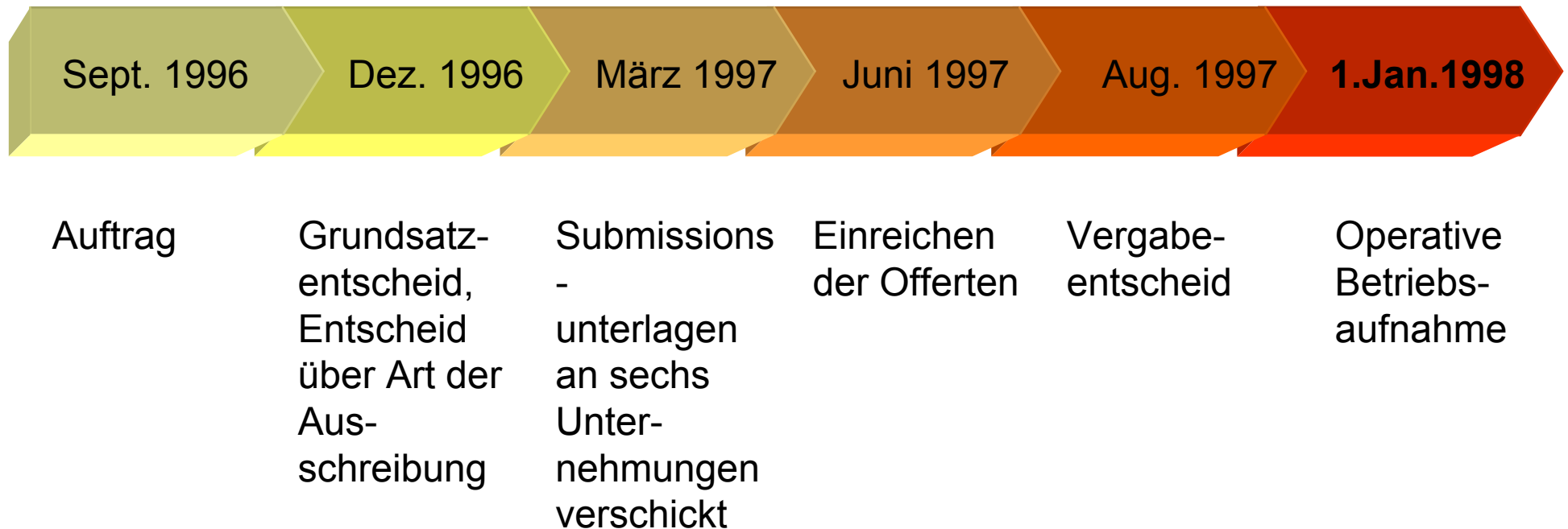
## **Mitarbeitermotivation:**

- Höhere Motivation und Aufstiegschancen in einem auf Gebäudebewirtschaftung spezialisierten Unternehmen

## 4. Gewähltes Vorgehen

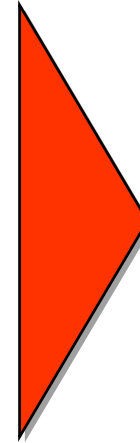
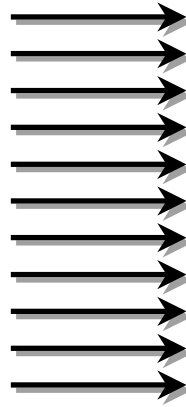
---

# Zeitplan Outsourcing Gebäudebewirtschaftung



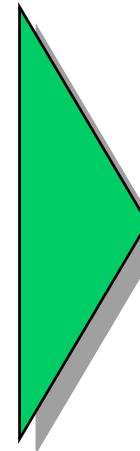
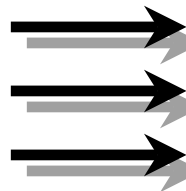
# Submissionskonzept Outsourcing

- A)** • Beschreibung und Vergabe eines jeden einzelnen Prozesses pro Gebäude.  
= mehr als 1'000 Einzelprozesse



Wurde als zu kompliziert verworfen

- B)** • Beschreibung von ca. 15 Prozessen inkl. Mengenraster 1996 und Angabe der Vollkosten
- Übernahme Mitarbeiter (Salärgarantie, 2 Jahre Kündigungsschutz)



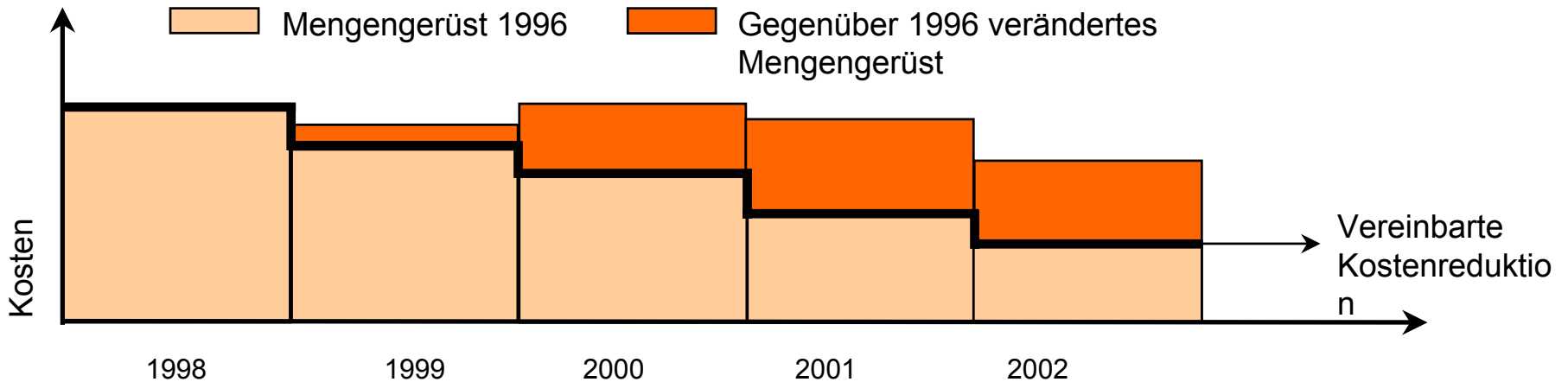
Offerte:

- Vorgesehene Ablauf- und Aufbauorganisation
- Kosten(reduktions)garantie
- Wie wird Kostenreduktion erreicht
- **Vertragsentwurf**

# Vertragskonzept Outsourcing Facility Management

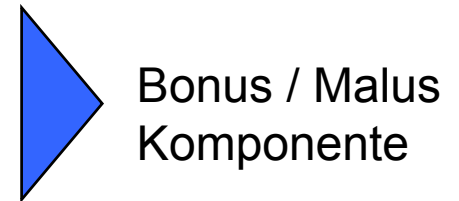
**Leistung** Mittels Prozessen (Offerte) definiert

**Kosten** Jährlich festzulegendes Kostendach aufgrund verändertem Mengengerüst seit 1996

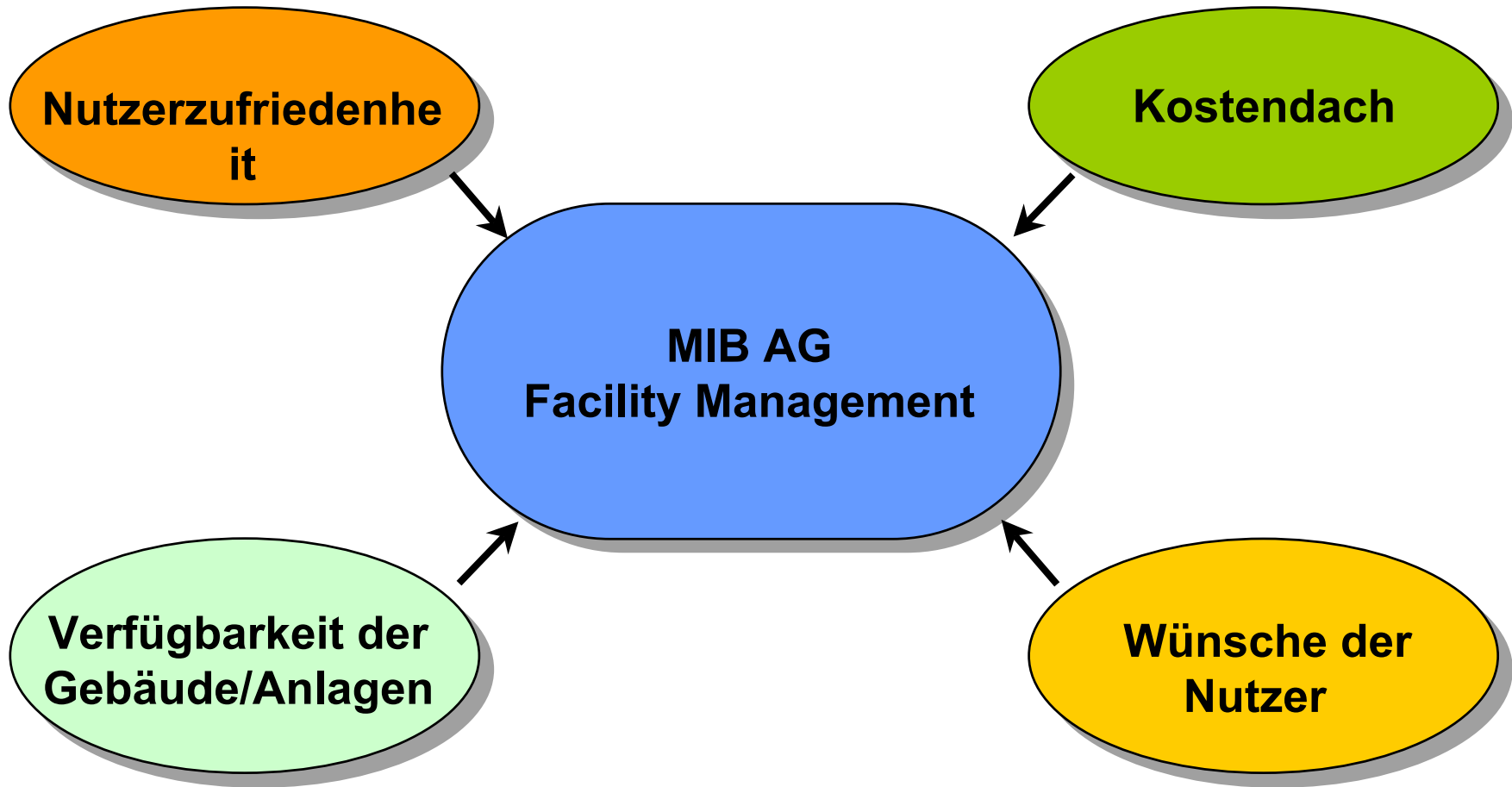


## Performance Contracting

- Verfügbarkeit Anlagen + Gebäude wird jährlich erhoben
- Nutzerzufriedenheit wird erhoben



# Rahmenbedingungen der CREDIT SUISSE für die MIB AG



## 5. Erkenntnisse des Outsourcing

---

# Warum ist Outsourcing des Facility Management sinnvoll aus der Sicht der CREDIT SUISSE GROUP

- Auftraggeber - Auftragnehmer Konzept lässt sich einfacher durchsetzen
- Einige Funktionen lassen sich mit anderen Auftraggebern kombinieren (economy of scale)
- Technischer Bereich mit Kosten von ca. 100 - 120 Mio CHF p. a. lässt sich wirtschaftlich nicht nach denselben Grundsätzen führen wie Bank- und Versicherungsbetriebe

andere Branche → andere Managementkonzepte

## Erkenntnisse aus dem Outsourcing

- Erfolgreicher Aufbau Leistungs- und Kostentransparenz
- Vertrag regelt Kosteneinsparung und Leistungsqualität
- Umsetzung erfordert intensives Contract Management
- Nutzer (eigene Organisationseinheiten) handeln kostenbewusster

## Lehren aus dem gewählten Vorgehen

- Reaktion im Betrieb unterschätzt (Widerstände sind gross)
- Raummanagement massiv vereinfacht (weniger Schnittstellen) und effizienter Weg um Kostenbewusstsein für Raum zu fördern
- Zeitdauer vom Auftrag bis zur Funktionstüchtigkeit ist 2 Jahre
- Leistungsfähige EDV-Plattform zwingend erforderlich

## 6. Erkenntnisse aus der 5-jährigen Zusammenarbeit mit dem externen Gebäudebewirtschaftungspartner

## Inhalt:

- Grundlagen für die Zusammenarbeit
- Die grössten Herausforderungen
- Aktives Contract Management
- Erreichtes
- Neuerungen im Vertrag 2003-2008
  - Leistungsstruktur
  - Performancestruktur
  - Vertragsbeilage 9, Leistungsvergabe an Dritte

## Grundlagen für die Zusammenarbeit

Die Bewirtschaftungsfirma ist auf **fundierte Kenntnisse der Internen Abläufe und der technischen Gegebenheiten** der auftraggebenden Firma angewiesen. Aus diesem Aspekt hat sich der Übertritt der Gebäude Management Mitarbeiter der Credit Suisse in die neue Organisation des Bewirtschafters bewährt.

Festlegen von gemeinsamen **Messraster** und **Messgrößen** im Vertrag:

- Kontoplan

- Kostendach

- Budgetwerte

- Verrechnung von Leistungen (Stundenansätze/Qualifikationsstufe)

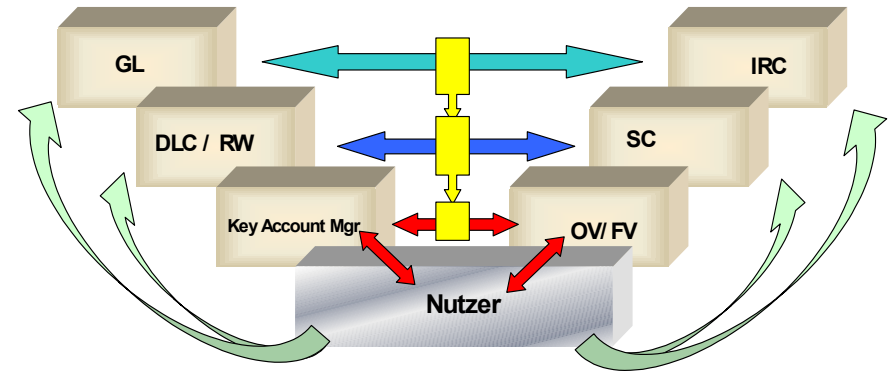
- Reportingstrukturen

Aufbau von Schnittstellen für den **Datenaustausch**

## Die grössten Herausforderungen

- **Controlling** Kostendach bzw. Kosten / Leistung Analyse
- Übertragen der Kosten / Leistungs**verantwortung** an MIB AG
- Gesamtschweizerisches, **einheitliches Vorgehen** in den Prozessen Umzug, Raumbuchhaltung, Bebuchung der einzelnen Objekte
- **Motivation** der ehemaligen CS-Mitarbeiter bzw. Aufbau einer neuen „Corporate Identity“ nach Übertritt in die neue Organisation.

## Aktives Contract Management



- Regelmässige Sitzung über alle Führungsstufen
- Begleiten aller strategischen Projekte durch einen Vertreter des Auftraggebers
- Klare Definition der Schnittstellen und durchsetzen von Korrekturmassnahmen insbesondere Kostenreporting, Raumbuchhaltung, Bebuchung der einzelnen Objekte
- Gegebenenfalls Anpassung von Vertragsteilen in Gegenseitigem Einverständnis,

zur Abbildung der wachsenden Strukturen

→ **Schaffen einer Vertrauenskultur**

## Erreichtes

- Die Gebäudebewirtschaftung wird zentral durch Credit Suisse „Corporate Real Estate Management Schweiz“ (IRC) geleitet
- Vereinfachung der Strukturen durch Reorganisation der Gebäudedienste
- Aufbau konsistentes Kostenverrechnungssystem im Liegenschaftenbereich
  - Intranet Auftragsübersicht IRC auf Basis MIBAG - SAP Auftragserfassungssystem.
- Einführung branchenüblicher Liegenschaften-Kontoplan
- Schnittstellenausbau Eigentümer-MIB AG-Nutzer
- Alle Fremd- und Eigenleistungen werden gebäudebezogen erfasst (früher nur Fremdleistungen und Eigenleistungen nur teilweise)
- Aufbau Liegenschaftsrechnungswesen im IRC als Grundlage für Controlling MIB AG (d.h. heute wird jede Leistung vollständig auf Gebäude und Kst erfasst)
- Verbesserte Kundenorientierung

## Neuerungen im Vertrag 1.1.2003 - 31.12.2007 :

- Im Vordergrund steht die Qualität der Bewirtschaftung
  - Leistungsdefinitionen in VB 1
    - Reinigung
    - Unterhalt
- Kostendach umfasst nur die vom Bewirtschafter beeinflussbaren Kosten
- Resultat der Qualitätsmessung umfasst 50% der Management Fee
- Management Fee wird durch 4 Faktoren beeinflusst
  - Nutzerzufriedenheit
  - Anlagenverfügbarkeit
  - Budget Grundauftrag
  - Kostendach Grundauftrag
- Vergaberichtlinien VB 9

# Leistungsstruktur :

	Kosten Eigentümer	Kosten Nutzer
Zusatzauftrag	<p><b>Jährliches Budget:</b> IRC                      Verantwortung Budgeteinhaltung: IRC                      Kostenkontrolle: MIBAG                      Auftragserteilung: IRC</p>	<p><b>Jährliches Budget:</b> Nutzer                      Verantwortung Budgeteinhaltung: Nutzer                      Kostenkontrolle: MIBAG                      Auftragserteilung: Nutzer</p>
Grundauftrag	<p><b>Jährliches Budget:</b> MIBAG                      Verantwortung Budgeteinhaltung: MIBAG                      Kostenkontrolle: MIBAG                      Auftragserteilung: implizit durch Vertrag und jährliches Budget</p>	<p>Kostenarten, welche durch MIBAG wenig beeinflusst werden + GA Kosten von Zu- bzw. Abgängen</p>
	<p><b>Kostendach:</b> in Vertrag                      Verantwortung Einhaltung: MIBAG                      Kostenkontrolle: MIBAG                      Anreiz: Mgnt Fee aus Abweichung Kostendach                      Auftragserteilung: implizit durch Vertrag</p>	<p>Kostenarten, welche direkt durch MIBAG beeinflusst werden (z.B. Betrieb, Wartung)</p>

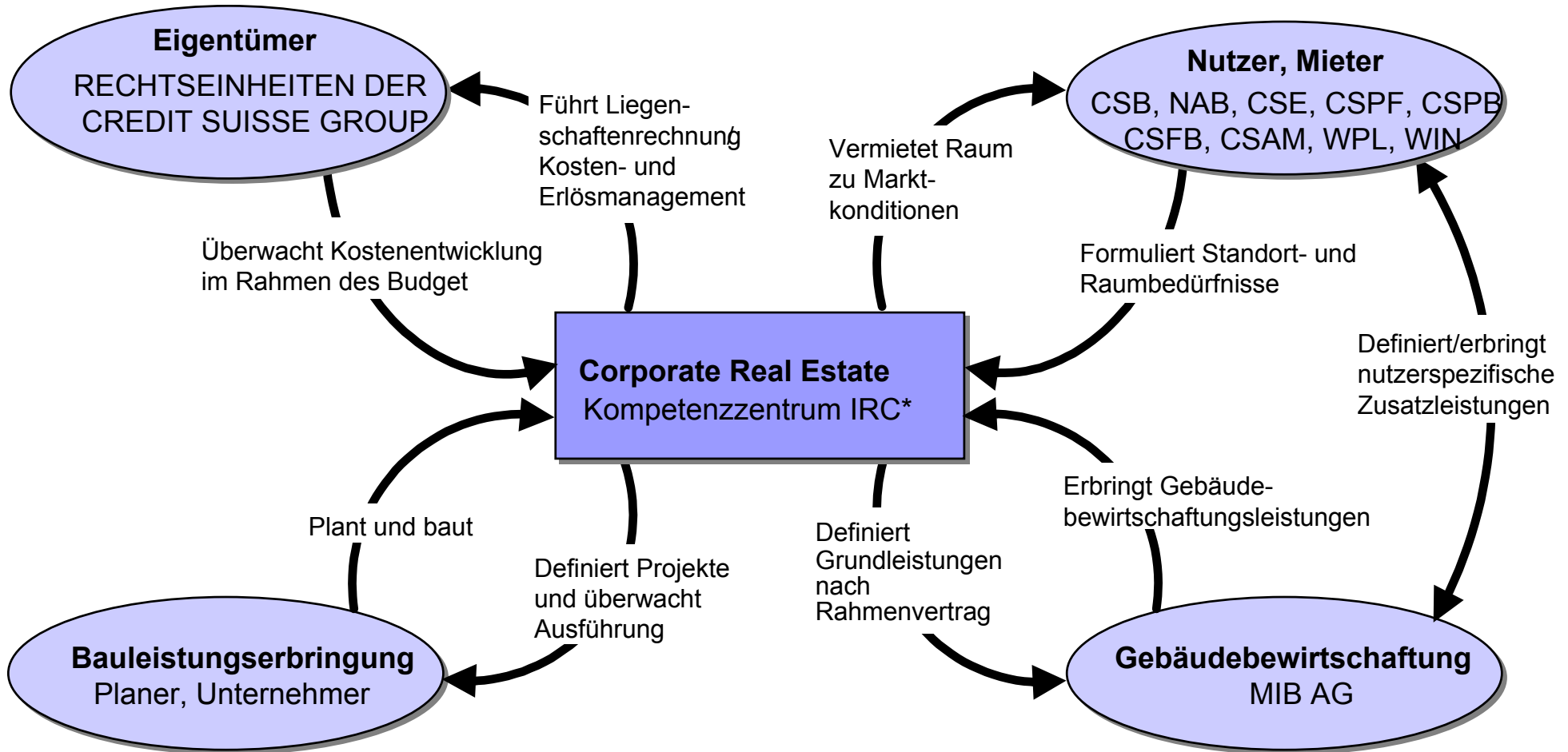
## Performance Struktur :

Elemente	Anteil %	Beurteilung	2001
<b>Nutzer:</b> Zufriedenheit Nutzer evtl. Verfügbar	34	<b>Umfrage Nutzer</b>	6.5
<b>Eigentümer:</b> Verfügbarkeit	16	<b>Bemessung der Anlagenverfügbarkeit</b>	>99.9%
<b>Kosten:</b> Kostendacheinhaltung	25	<b>Vergleich SOLL-IST Zielerreichung</b>	71 Mio.
<b>Kosten:</b> Einhaltung Budget GA	25		27 Mio.

## VB 9 (Leistungsvergabe an Dritte): ein Beispiel einer Vertragsbeilage

- Vergabeprozess
  - Vergabekriterien
  - Einbezug CSFS
  - Dokumentation / Vertragsverwaltung
- Vergaben von Rahmenverträgen
  - Einbezug von CSFS
  - Form und Inhalt
- Soziale Bestimmungen für MIB AG und DritteLeistungsanbieter
  - Arbeitszeit, Lohnfortzahlung, Entlohnung
  - Gesundheit und Sicherheit
  - Diskriminierung
  - Verhältnis zu Dritt-Leistungsträgern / eigene Lieferanten
- Bank- und Geschäftsgeheimnis

# Rollenspiel der verschiedenen Partner im Corporate Real Estate Management



\* Beschafft Raum durch Miete bei Dritten oder Institutionelle Anlagen der Credit Suisse Group; kauft und verkauft für Corporate Port