



## ERFOLGREICHES ORGANISATIONSPROJEKT

# Die neue Sourcing-Fähigkeit der Credit Suisse

Modernes Provider Management und Leistungssteuerung sind wichtige Themen bei der Credit Suisse. Aus einer zunehmenden Unzufriedenheit mit der seit 1998 umgesetzten Single-Sourcing-Strategie startete die Credit Suisse 2004 das Projekt Neue Sourcing-Fähigkeit (NSF). Es hatte drei Ziele: Das Erlangen einer echten Sourcing-Kompetenz, den Aufbau eines Provider Managements und die Optimierung der Leistungen.

**B**is zum 1. Januar 1998 reicht die Vorgeschichte des mit dem FM-Anwenderpreis 2010 ausgezeichneten Projekts der Credit Suisse. „An diesem Tag“, erinnert sich Hanns-Peter Schaffner vom Provider Management Schweiz, „wechselten auf einen Schlag rund 700 Mitarbeiter aus dem Gebäudemanagement in einem großen Outsourcing-Projekt zum externen Dienstleister.“ Das Outsourcing war ganzheitlich und vollumfänglich. Nicht nur die üblichen Reinigungsdienstleistungen oder der Betrieb der gebäudetechnischen Anlagen ging an die MIBAG über. Das Leistungsportfolio des Facility Service Anbieters umfasste auch komplexe Aufgaben wie das Energiemana-

gement, die Belegungsplanung, das Flächenmanagement/Raumbuch oder den Help Desk. Nur die strategische Planung des Corporate Real Estate Managements blieb in eigener Verantwortung der Credit Suisse. Das Single-Sourcing-Modell galt für sämtliche Objekte der Credit Suisse schweizweit und wurde Anfang 2003 um weitere fünf Jahre verlängert.

Mit der Zeit wuchs jedoch bei der Credit Suisse die Unzufriedenheit mit dem Single-Sourcing-Modell. Die Service-Qualität des Dienstleisters war inkonsistent, das Leistungsbild heterogen. Dies hatte negative Auswirkungen auf die Nutzerzufriedenheit.

Die Datenhoheit mit den Themen CAD, Mengengerüste oder Anlageninventare lag ebenfalls beim Service Provider, gleichzeitig waren Daten- und Informationskonsistenz verbesserungswürdig. Der aktuelle Vertrag bot wenig Spielraum für die Aushandlung von Optionen und konnte aufgrund der Komplexität und Datenqualität in der damaligen Form nicht ausgeschrieben werden. Benchmarks zeigten gleichzeitig, dass die Kosten im Vergleich an der oberen Grenze lagen. Die Abhängigkeit vom Provider war durch das Single Sourcing zu groß. Eine Situation, die durch fehlende interne Fachstellen bei der Credit Suisse noch verstärkt wurde.

Dieser internen Sicht der Credit Suisse standen allgemeine Entwicklungen im Schweizer FM-Markt gegenüber, der sich um 2004 in einer dynamischen Entwicklungsphase befand. So kamen neue, interessante Betriebs- und Vertragsmodelle auf den Markt. Insbesondere die Tendenz zur Resultat- oder Ergebnisorientierung schien viel versprechend. Die Zahl der Anbieter von integralen Facility Management Mandaten blieb nach wie vor beschränkt. Für die separate Vergabe von technischem und infrastrukturellem Gebäudemanagement hatten sich jedoch attraktive Anbieter im Markt positioniert.

Deshalb startete die Credit Suisse Ende 2004 das Projekt NSF (Neue Sourcing-Fähigkeit), um die aktuelle Situation der Bank wie auch des Facility Management Marktes zu erfassen und um eine Strategie für das weitere Vorgehen bezüglich des bestehenden Vertrages zu entwerfen. Drei große Ziele mit entsprechend zugeordneten Aufgaben standen im Mittelpunkt:

- **Sourcing-Fähigkeit erlangen:**
  - Strategie festlegen
  - Mandat in sourcingfähige Teile zerlegen
  - Handlungsfreiheit durch Datenhoheit erlangen
  - Partnerschaft herstellen (Win-win-Situation)
- **Provider Management aufbauen:**
  - Aufbau- und Ablauforganisation des Provider Managements
  - Aufbau von Fachstellen
  - Auftrag des Provider Managements wahrnehmen
  - Aktives Qualitätsmanagement ausbauen
  - Revisionsfähigkeit sicherstellen (Audits)
- **Leistung optimieren:**
  - Service Level festlegen
  - Leistungen standardisieren
  - Verträge modularisieren
  - Internes Know-how sicherstellen



Bild: Bilderbox

Die Betreuung der Filialen hat die Credit Suisse in die Hände von integralen Anbietern von Facility Services gegeben.

### Insourcing von Zentralfunktionen

Die neue Sourcing-Strategie sah eine Abkehr von dem zuvor praktizierten Single-Sourcing-Modell vor. Statt dessen setzte die Credit Suisse deutlich mehr auf strategische und technische Eigenleistungen. Daraus resultierte ein schrittweises Insourcing von Zentralfunktionen wie Datenmanagement, Energiemanagement oder Helpdesk. Gleichzeitig teilte die Credit Suisse das extern vergebene Mandat nach technischen Kriterien in drei Teile auf: Den Betrieb kritischer Anlagen in Gebäuden mit strategischer Bedeutung für das Kerngeschäft nahm die Credit Suisse nun selbst in die Hand. Konkret betraf dies zum Beispiel das Headquarter und Rechenzentren. Für Gebäude mit überdurchschnittlicher technischer Komplexität, wie große Bürogebäude ab 500 Arbeitsplätzen, sollten Provider mit hoher Eigenfertigungstiefe im technischen Bereich verpflichtet werden. Infrastrukturelle Services wie Reinigung, Entsorgung oder Innenraumbegrünung sollten für die strategischen wie für die technischen Objekte generell an externe Anbieter vergeben werden. Gebäude mit beschränkter technischer Komplexität und einem hohen Aufwand an Instandhaltungsaktivitäten wie z. B. Filialen sollten

in die Hände von Providern gegeben werden, die integrale Facility Services anbieten.

Mit diesen Maßnahmen nutzte die Credit Suisse die Marktvielfalt besser, indem sie jeweils den am besten geeigneten Dienstleister beauftragte. Konkret sollten also technisch starke Anbieter auch nur die technischen Leistungen bekommen, während infrastrukturell starke Firmen ihr spezialisiertes Aufgabenfeld bearbeiten. Der Aufbau von eigener Fachkompetenz sowie das Insourcing zentraler Prozesse, Systeme und der Datenhoheit erhöhte dabei langfristig die Beurteilungskompetenz und sicherte die gezielte Leistungssteuerung durch das Provider Management der Credit Suisse.

### Qualifizierter Auftraggeber

Damit einher ging eine Anpassung der Verträge, um die angestrebte Flexibilität zu erreichen. Das neu aufgebaute Provider Management fungiert seitdem als qualifizierter Auftraggeber. Es plant, kontrolliert und steuert die Services und die Dienstleistungspartner. Ein neues Vertragsmodell erlaubt die flexible Leistungssteuerung durch modularisierte Preis-Leistungspakete. Es bietet Anreizsysteme und großen Freiraum zur Umsetzung der Services nach Frequenz oder Ergebnis-



Bild: Credit Suisse

**Insourcing:** Im Headquarter in Zürich erbringt die Credit Suisse den Betrieb kritischer Anlagen mit strategischer Bedeutung für das Kerngeschäft mit eigenem Personal.

orientierung. Und es macht klare Vorgaben, wie mit Zusatzaufträgen zu verfahren ist.

## Mehrstufige Leistungssteuerung

Das wichtigste Kontrollinstrument der Credit Suisse ist die mehrstufige Leistungssteuerung im Facility Management. Einheitliche Audits und kontinuierliche Qualitätskontrollen dienen der qualitativen

Leistungssteuerung. Dazu setzt die Credit Suisse auf ein einheitliches Auditierungssystem zum Nachweis der quantitativen und qualitativen Erfüllung der vertraglich eingekauften Leistungen. Anreizsysteme (Bonus/Malus) fördern die unternehmerische Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Kundenzufriedenheitsumfragen stellen bedarfsgerechte Services sicher, indem der Leistungsumfang auf die Nutzer

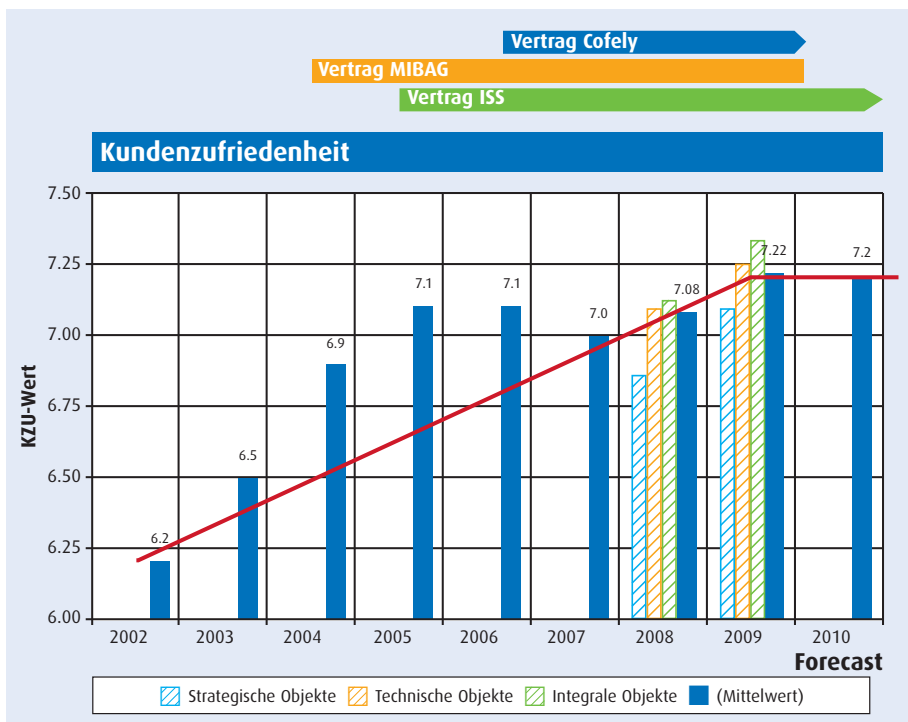
fokussiert wird. Reportings mit definierten Kennzahlen sorgen für Transparenz. Gleichzeitig führt das Provider Management laufende operative Kontrollen vor Ort durch und prüft die technischen Daten in den Gebäudeleitsystemen der Credit Suisse.

Ebenfalls eine zentrale Rolle in der Leistungssteuerung spielt deshalb das Software-Werkzeug Maximo, das als Auftragsmanagement- und Instandhaltungstool fungiert. Im Instandhaltungs- und Anlagenmanagement dient es beispielsweise der Steuerung der geplanten Tätigkeiten in der Wartung. Für die Steuerung und das Tracking des Zusatzauftragsmanagements gibt es Übersichten der Ausschreibungen und der Anbieter sowie Soll-Ist-Vergleiche der Kosten. Die papierlose Auftragsabwicklung mittels digitaler Unterschrift ist bereits Standard.

## Carbon Footprint

Da die Credit Suisse nun wieder die Datenhoheit über den vorhandenen Anlagenbestand hatte, konnte sie nicht nur die Instandhaltungsstrategie umsetzen, sondern auch strategische Investitionsentscheidungen aus den Daten ableiten. Im Bereich des Auftragsmanagements dient das Software-Werkzeug zur Steuerung ungeplanter Aufträge und Störungen sowie zur Leistungskontrolle externer Provider. Eine wichtige Funktion ist auch das Erstellen von KPI-Reports zur Leistungskontrolle und -steigerung. Für das Energie- und Umweltmanagement der Credit Suisse besteht heute ebenfalls eine lückenlose Dokumentation in Maximo. Sie reicht vom Zähler bis CO<sub>2</sub>-Kompensationszertifikat und ermöglicht die Erstellung von energetischen Gebäude-Fußabdrücken.

Mit ihrem groß angelegten Strategieprojekt bewirkte die Credit Suisse zahlreiche Optimierungen: So stieg die Kundenzufriedenheit seit dem Projektbeginn kontinuierlich an. Heute hat sie sich auf hohem Niveau stabilisiert. Dies ist ein klarer Beleg dafür, dass das Betreibermodell von den Nutzern

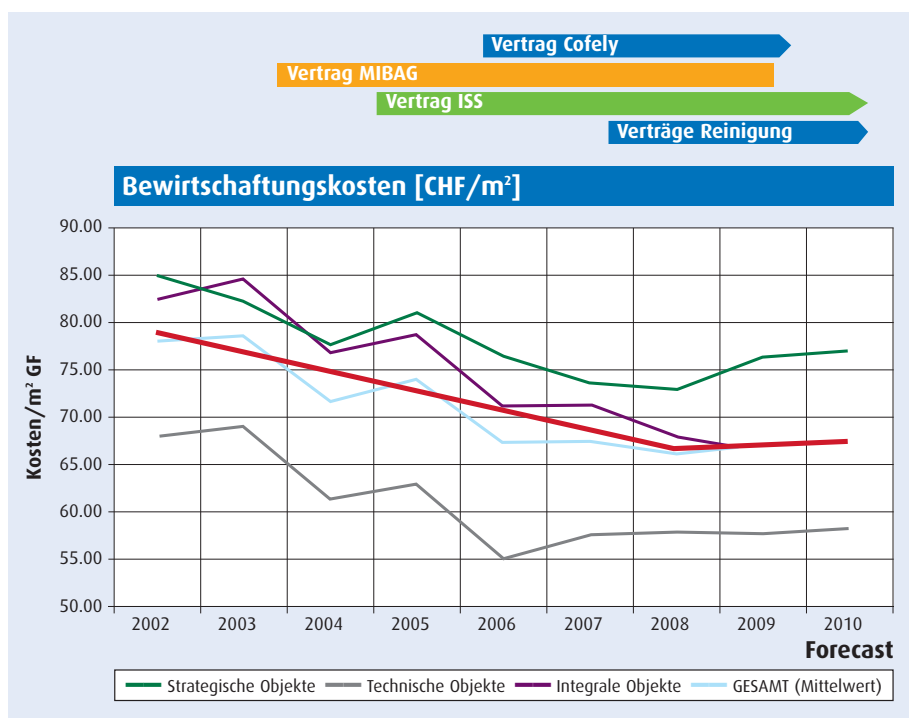


Der kontinuierliche Anstieg der Kundenzufriedenheit zeigt, dass die Servicequalität heute stimmt.

sehr gut angenommen wird und dass die Servicequalität heute stimmt. Hinsichtlich der Bewirtschaftungskosten verzeichnete die Credit Suisse ebenfalls signifikante Verbesserungen. Gleichzeitig herrscht Transparenz in der Leistungserbringung und es gibt verlässliche und konsistente Daten und Informationen. Die kongruenten Vertragsmodelle für alle Gebäudekategorien erlauben die effektive Leistungssteuerung im laufenden Betrieb wie auch bei Zu- oder Abgängen von Objekten.

Wettbewerbsbeitrag der Credit Suisse: Hanns-Peter Schaffner, Head of Provider Management and Projects CH, Walter Gieringer, Head of Provider Management, Jasmin Mazenauer, Provider Management

Redaktionelle Bearbeitung:  
Robert Altmannshofer ■



Mit dem groß angelegten Organisationsprojekt erzielte die Credit Suisse spürbare Einsparungen bei den Bewirtschaftungskosten.

## Lessons learnt aus dem Projekt NSF der Credit Suisse

Konzept	Beschaffung	Implementierung & Betrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Aufteilung des Gebäudeportfolios hat sich bewährt, da so je ein betriebs-spezifisch optimaler Betreiber gesucht und gefunden werden konnte.</li> <li>- Der gezielte Aufbau von eigener Kompetenz im technischen Bereich (strategische Objekte) und im Provider Management sichert der Credit Suisse langfristig die Position eines qualifizierten Auftraggebers und ist Garant für ein hohes Qualitätsniveau.</li> <li>- Die Hoheit über den Auftragsprozess ist wesentlicher Erfolgsfaktor und liefert wichtige Grundlagen für den Zielerreichungsgrad des Providers.</li> <li>- Anreizsysteme (Bonus/Malus) fördern die unternehmerische Zusammenarbeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insbesondere das Konzept der integralen Objekte mit einem „fliegenden“ Hauswart auf die gesamte Schweiz verteilt in ca. 320 Objekten war mit großen Implementierungsrisiken verbunden, weshalb ein Request for Information (RFI) und ein Pilotbetrieb vorgeschaltet wurden.</li> <li>- Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Ausschreibung sind verlässliche Daten (Flächen, Anlagen, Zustände). Vor-Ort-Besichtigungen mit allen Bietern erhöhten zusätzlich die Transparenz und sicherten gemeinsames Verständnis.</li> <li>- Im Sinne vollständiger Transparenz und bewertbarer Preise ist die Ausschreibung so detailliert wie möglich zu gestalten; Leistungsverzeichnis, Vertrag und Anhänge wurden vollständig mit dem Request for Proposal (RFP) versendet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätsmanagement beginnt bereits während der Implementierung und wird über die gesamte Laufzeit des Mandats aufrechterhalten.</li> <li>- Neben der engen Kommunikation mit wesentlichen Nutzervertretern, kommt der engen Einbindung der Mitarbeitendenvertretungen besondere Bedeutung zu.</li> <li>- Die Festlegung klarer Management- und Steuerungsprozesse stellt eine hohe Qualität der Leistungen sicher.</li> </ul>