

Lünendonk®-Whitepaper 2023

Erfolgsfaktoren für eine gebündelte Vergabe von Facility Services und Industrieservices in der Schweiz

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

CBRE



Inhaltsverzeichnis

- VORWORT** 3
- ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE GEBÜNDELTE VERGABE VON FACILITY SERVICES UND INDUSTRIESERVICES IN DER SCHWEIZ** 4
 - Services für die Life Science Industrie sind volkswirtschaftlich bedeutend 4
 - Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Facility Management und Industrieservices 7
 - Gründe für Outsourcing - in der Vergangenheit, jetzt und in Zukunft 9
 - Anforderungen an Dienstleister 12
 - Servicemodelle für Unternehmen aus der Chemie-, der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie 15
 - Trends in der Leistungserbringung 18
 - Bündelungspotenzial von Facility Services und Industrieservices 21
 - Fazit: Erfolgsfaktoren in der Umsetzung 24
- INTERVIEW MIT JOCHEN SCRABACK** 26
- FALLBEISPIEL: ENERGETISCHE OPTIMIERUNG IN DER KÄLTEVERSORGUNG** 29
- UNTERNEHMENSPROFILE** 31
 - CBRE GWS Switzerland 31
 - Lünendonk & Hossenfelder GmbH 32



Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Life-Science- und Chemieindustriunternehmen stehen immer wieder vor grossen Herausforderungen. Um im Wettbewerb zu bestehen, ist das kontinuierliche Hinterfragen von Prozessen und Kostenstrukturen essenziell. Dazu gehören auch und insbesondere Facility-Management-Leistungen und die Instandhaltung von Produktionsanlagen, die derzeit von vielen Unternehmen unterschiedlich vergeben werden.

Nicht nur die Life-Science-Unternehmen sehen sich mit einem ständig wechselnden Marktumfeld konfrontiert, auch der Provider-Markt für Facility Management und Industrieservices wandelt sich kontinuierlich. Das auf Facility Management und Industrieservices spezialisierte Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Lünendonk & Hossenfelder beobachtet den Schweizer Markt seit dem Jahr 2015 und veröffentlicht alle zwei Jahre eine detaillierte Studie zur Marktstruktur, die sich mit Servicemodellen und aktuellen Trends befasst.

In diesem Whitepaper beschreibt Lünendonk & Hossenfelder das schweizerische Marktumfeld für Facility Management und Industrieservices für die besonderen Anforderungen der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie. Im Mittelpunkt stehen dabei Servicemodelle für die spezifischen Anforderungen des Sektors, die Unternehmen, die ihre aktuelle Vergabestrategie überprüfen, als Handreichung dienen sollen.

CBRE Global Workplace Solutions Schweiz unterstützt dieses Whitepaper und wünscht eine inspirierende Lektüre.

Ihr
Jochen Scraback



Jochen Scraback

Managing Director
CBRE GWS Switzerland

SERVICES FÜR DIE LIFE SCIENCE INDUSTRIE SIND VOLKSWIRTSCHAFTLICH BEDEUTEND

Erfolgsfaktoren für eine gebündelte Vergabe von Facility Services und Industrieservices in der Schweiz



Services für die Life Science Industrie sind volkswirtschaftlich bedeutend

Die Chemie- und Life-Science-Industrie ist mit rund 50 Prozent Anteil der wichtigste Sektor innerhalb der Schweizer Exportwirtschaft¹. Die rund 1.000 Unternehmen erwirtschaften zudem rund 5 Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Auch als Auftraggeber der Schweizer Facility-Management-Provider nimmt die Branche eine führende Stellung ein: Im Jahr 2020 erwirtschafteten die führenden Dienstleister im Durchschnitt jeden fünften Franken mit Chemie- und Life-Science-Kunden.

SCHWEIZER CHEMIE- UND PHARMAINDUSTRIE IM ÜBERBLICK (2020)

DIE CHEMIE- UND PHARMAINDUSTRIE MACHT RUND DIE HÄLFTE DER SCHWEIZERISCHEN GESAMTEXPORTE AUS

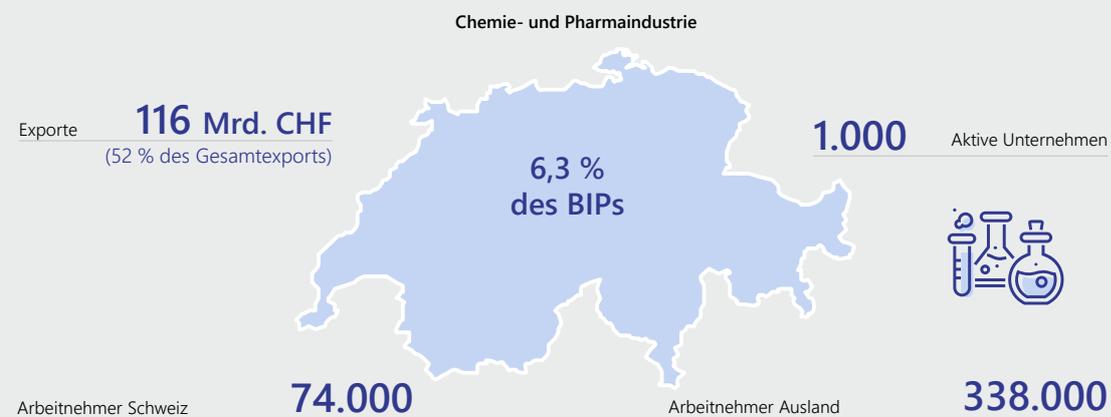


Abb. 1: Schweizer Chemie- und Pharmaindustrie im Überblick

Quelle: Schweizerische Eidgenossenschaft - EDA Präsenz Schweiz – Wirtschaftszweige - Chemie und Pharma 2020 [März 2022]

¹ <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/taetigkeitsgebiete/chemie-und-pharma.html>, abgerufen am 6. Februar 2023

Ausgehend von einem rechnerischen Marktvolumen von rund 12 Milliarden Franken² entspricht dies einem jährlichen Branchen-Marktvolumen von rund 2,4 Milliarden Franken. Gleichzeitig steht die Branche durch steigende Energiepreise, gefährdete Lieferketten, Personalmangel und eine zunehmende Volatilität der Rahmenbedingungen vor grossen Herausforderungen. Entscheidend für den zukünftigen Erfolg des für die Schweizer Volkswirtschaft bedeutenden Industriesektors sind hohe Flexibilität und effiziente Strukturen, um unter volatilen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor sind hierfür die Supportservices, die eine hohe Anlagenverfügbarkeit und eine effiziente Bewirtschaftung der Werksgelände sicherstellen.

CHEMIE-, PHARMA- UND LEBENSMITTELINDUSTRIE STANDORTE KONZENTRIEREN SICH AUF DIE REGIONEN BASEL, ZÜRICH, ZUG UND GENFERSEE

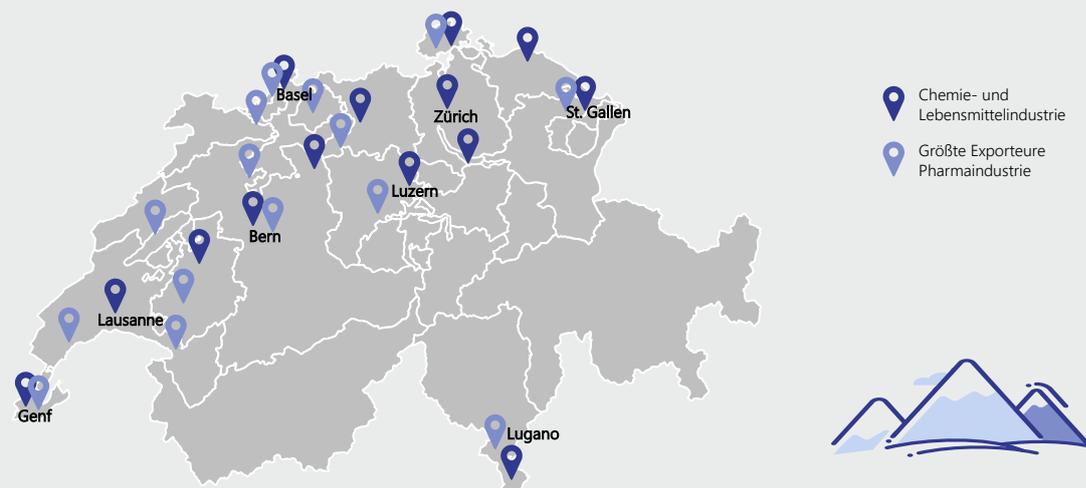


Abb. 2: Standorte Chemie-/Pharma-/Lebensmittelindustrie; Quelle: eigene Darstellung

Chemie- und Life-Science-Unternehmen unterscheiden sich in Ihren Anforderungen an Service-Unternehmen deutlich von anderen Branchen. Hierzu zählen die Beachtung von strengen Sicherheitsvorkehrungen an Chemieproduktionsstandorten, darunter auch der Arbeits- und Umweltschutz und die genauen Kenntnisse der möglichen gravierenden Folgen von Fehlern und Fehlverhalten. Bei Instandhaltungsunternehmen kommt die Fachkenntnis für spezifische Anlagen der Prozessindustrie wie Pumpen, Kessel, Armaturen, Rohrleitungen etc. hinzu.

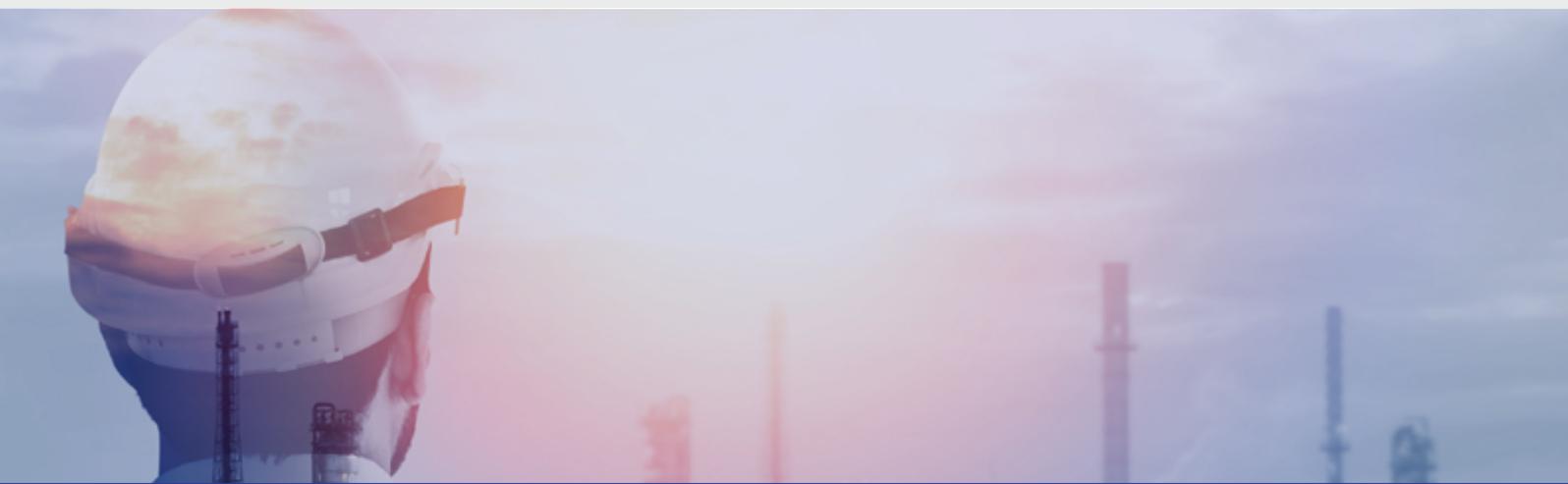
Das Lieferantenmanagement nimmt mit zunehmender Unternehmensgrösse an Komplexität zu. Im Facility Management hat sich bei mittelständischen und Grossunternehmen daher die integrale Vergabe weitestgehend durchgesetzt, bei der Gesamtdienstleister

² Näherungsweise Berechnung der Lünenonk & Hossenfelder GmbH

mit der Erbringung unterschiedlicher Gewerke wie Instandhaltung der Gebäudetechnik, Werksicherheit, Unterhalts- und Büroreinigung, Grünanlagenpflege und weiterer Facility Services beauftragt werden. In den Industrieservices (Instandhaltung von Produktionsanlagen und damit verbundene Services) sind Gesamtdienstleister und integrale Beauftragungen derzeit nur selten zu beobachten. Hier sind noch Flexibilitäts- und Effizienzpotenziale vorhanden.

Dieses Whitepaper befasst sich mit der Frage, welche Mehrwerte eine Integrale Vergabe von Industrie- und Facility Services für Auftraggeber in der Chemie, den Life Sciences und der Lebensmittelindustrie bringen, welche Servicemodelle am Markt üblich und möglich sind, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten es zwischen Facility Management und Industrieservices gibt, welche Anforderungen ein Dienstleister erfüllen muss und welche Erfolgsfaktoren für eine Zusammenarbeit ausschlaggebend sind.





Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Facility Management und Industrieservices

Facility Management, die dazugehörigen Services und Industrieservices zählen zu den Unterstützungsdienstleistungen, die jedes Industrieunternehmen für den Betrieb benötigt. Beide Leistungsarten können mit eigenem Personal – also in Eigenleistung – oder durch einen externen Dienstleister (Fremdleistung) erbracht werden. In der Praxis greifen alle Unternehmen auf externe Dienstleister zurück, sei es auch nur, wenn eine dringend benötigte Spezialfähigkeit oder Leistung kurzfristig benötigt wird.

«Facility Services» bezeichnet all diejenigen Leistungen, die für den Betrieb von Gebäuden und den dazugehörigen Grundstücken benötigt werden. Hierzu zählen die infrastrukturellen Services wie Unterhaltsreinigung, Sicherheit/Werkschutz, Grünanlagenpflege, Winterdienst, Catering/Speisenversorgung oder Parkraumbewirtschaftung. Zu den technischen Facility Services zählen die Instandhaltung der verbauten Gebäudetechnik in Bezug auf Elektro, Heizung, Klima, Lüftung, Sanitär, Brandschutztüren und -klappen, Aufzüge und Rolltreppen. Facility Services fallen grundsätzlich mehr oder weniger in jeder zu bewirtschaftenden Liegenschaft an. Die Industrieservices sind Leistungen rund um die Instandhaltung von Produktionsanlagen. Dazu zählen Inspektion und Diagnose, Wartung, Instandsetzung (Reparatur) und Optimieren/Engineering. Ergänzend zu den vier Instandhaltungsdienstleistungen zählen zum umfassenderen Industrieservice Leistungen wie Industriereinigung von Kesseln, Behältern und Leitungen, Instandhaltung von Infrastruktur wie Rohrleitungen, Isolierung/Gerüstbau/Korrosionsschutz, die Montage/Demontage/Verlagerung von Anlagen sowie Turnaround/Shutdown.



INDUSTRIESERVICES UND FACILITY SERVICES IN ABGRENZUNG ZUM KERNGESCHÄFT VON INDUSTRIEUNTERNEHMEN



Abb. 3: Industrieservice und Instandhaltung: Abgrenzung zu Kerngeschäft und Standortdienstleistungen; Quelle: eigene Darstellung

Industrieservices sind näher am Kerngeschäft des Unternehmens als Facility Services und daher branchenspezifisch. Sie tragen direkt dazu bei, die Produktionsanlagen eines Unternehmens in Betrieb zu halten. Facility Services haben einen weniger direkten Einfluss auf die Verfügbarkeit von Produktionsanlagen, gewährleisten jedoch die optimale Verfügbarkeit von Gebäuden.

Die Trennung zwischen Industrie- und Facility Services wird in der Praxis oft weniger streng gehandhabt, als sie in der Definition erscheint. So sind die sogenannten Standortdienstleistungen wie Werkschutz/Sicherheit, Werksfeuerwehr, Lager und Logistik sowie die kaufmännische Abrechnung von Gemeinschaftsaufgaben für die im Industriepark ansässigen Unternehmen und die Betreuung von Auszubildenden nicht klar einem der beiden Leistungsfelder Facility Management oder Industrieservices zuzuordnen.

Beide Leistungsfelder erzeugen direkte und indirekte Kosten, die die beauftragenden Unternehmen in der Regel bei möglichst hoher Leistungsqualität minimieren möchten.

Hierzu zählen die folgenden:

- Leistungserbringung (Material und Lohn der Beschäftigten)
- Verwaltung (Beauftragung, Leistungskontrolle, Abrechnung, Dokumentation)
- Steuerung/Disposition des Personals
- Qualifikation: Aus- und Weiterbildung des Personals
- Personalgewinnung: Aufwand für Stellenausschreibungen, Bewerbungskosten, Einstellungsgespräche etc.



Gründe für Outsourcing – in der Vergangenheit, jetzt und in Zukunft

Das Facility Management wie auch die Instandhaltungsleistungen können prinzipiell in Eigenleistung erbracht oder am externen Dienstleistermarkt eingekauft werden. Welche Gründe sprachen in der Vergangenheit für ein Outsourcing und welche Einflussfaktoren sind in Zukunft zu erwarten?

FACILITY MANAGEMENT

Im Facility Management ist die Frage des «Make or Buy» bei grossen und mittelständischen Unternehmen weitestgehend mit dem externen Einkauf beantwortet. Seit vielen Jahren geht der Trend in der Beschaffung hin zu integralen Servicemodellen, bei denen Kunden möglichst viele Leistungen bei einem Dienstleister beauftragen – in der Regel inklusive des Servicemanagements. Die Mehrwerte liegen auf der Hand:

- schlanke Organisation durch Konzentration auf das Kerngeschäft
- planbare Kosten, die regelmässig durch Ausschreibungen auf Marktniveau hin überprüft werden
- geringer interner Aufwand bei Beauftragung und Steuerung eines Dienstleisters
- höhere Flexibilität durch regelmässige Anpassung des Vertrags an die benötigten Leistungen im Rahmen von Ausschreibungen
- Unterstützung der Immobilienwertstrategie

Dieses Vorgehen ist auch prozessual beim Kunden abgebildet: Die Leistungsbeschreibung ist klar formuliert und wird in Ausschreibungen vorgegeben. Die internen Schnittstellen



zwischen Auftraggeber (Real-Estate- oder Facility-Management-Fachabteilung) und Dienstleister sind klar definiert und die Beschaffung findet in der Regel durch eine Einkaufs- oder Procurement-Abteilung statt. Die Leistungserbringung wird über KPIs gemessen und gesteuert.

INDUSTRIESERVICES

In den Industrieservices ist die Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung anders gelagert: Der Fachabteilung Instandhaltung obliegt die Durchführung von Instandhaltungsaufgaben. Für viele Regelaufgaben halten Unternehmen eigenes Personal vor. In der Praxis führt dies zu sehr unterschiedlichen Vergabestrategien im Markt und innerhalb der Unternehmen. Im Unterschied zu den Facility-Management-Leistungen ist die Einzelvergabe an Anlagenhersteller und kleine Drittdienstleister deutlich wichtiger als die integrale Vergabe von Services.

Gründe für die Beauftragung von Instandhaltungsunternehmen sind in der Regel eine benötigte Kompetenz für eine unregelmässig oder nicht häufig genug anfallende Tätigkeit oder ein Leistungsfeld, das die Unternehmen als nicht strategisch wichtig erachten oder nicht selbst wirtschaftlich erbringen können oder wollen.

Die Beauftragung externer Dienstleister erfolgt

- über Serviceverträge beim Anlagenkauf,
- für Spezialanforderungen (Spezialqualifikationen und/oder Werkzeug/Material notwendig) oder
- bei Stillständen (Turnaround/Shutdown), um diese möglichst kurz ausfallen zu lassen.

Der Einkauf der Dienstleistungen erfolgt oft über die Werks- oder Instandhaltungsleitung und selten über eine separate Einkaufsabteilung.

Damit ist eine Reihe von Nachteilen verbunden:

- keine Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Kosten
- Standardisierung von Leistungen und Schnittstellen in der Auftraggeber-Dienstleister-Beziehung nicht über einzelne Unternehmen hinaus möglich
- hohe Abhängigkeit der Einzelgewerkeanbieter vom Auftraggeber
- erschwerte Herausbildung eines kompetitiven Dienstleistermarktes

ZUKUNFT

Die Rahmenbedingungen für Facility Services und Industrieservices sind keineswegs statisch. Sie ändern sich kontinuierlich.



Derzeit beeinflussen wesentliche Megatrends die Erbringung von Sekundärleistungen:

- der demografische Wandel und der allgemeine Fachkräftemangel sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland und Frankreich, insbesondere unter Handwerkern
- der erhöhte Kostendruck durch deutlich angestiegene Material- und Energiepreise und Inflationseffekte
- der Transformationsbedarf im Rahmen der Dekarbonisierung insbesondere der energieintensiven Chemie- und Life-Science-Industrie und der europäischen ESG-Regulatorik
- Digitalisierung und Automatisierung von Facility Services und Instandhaltung (Smart Maintenance)
- zunehmende Volatilität in den Rahmenbedingungen

Diese Trends erzeugen einen deutlichen Investitions- und Handlungsbedarf. Die Herausforderungen im Recruiting bedeuten etwa, dass sich die Unternehmen nicht nur um das Gewinnen und Halten von Mitarbeitenden im Kerngeschäft bemühen müssen, sondern auch in den Sekundärprozessen. Zudem muss sich das Unternehmen um die Qualifizierung und Weiterbildung der im Industrieservice Beschäftigten kümmern, die neue Geräte, digitale Tools und neue Anlagen beherrschen müssen.

Im Bereich Dekarbonisierung sind nicht nur Investitionen in energiesparende und alternative Wärme- und Dampfquellen notwendig, sondern auch in den Austausch der Gebäude- und Produktionstechnik. Zudem müssen bei Zugang zum EU-Kapitalmarkt (etwa bei Börsennotierung) verpflichtend Berichte zur Umweltbilanz des eigenen Unternehmens vorgelegt werden. Dies erfordert den Aufbau einer digitalen und automatisierten Reporting-Landschaft.

Kurzum: Die aktuellen Trends erhöhen den Aufwand in der internen Leistungserbringung von Facility Services und Industrieservices. Dieser Aufwand lässt sich reduzieren, wenn die entsprechenden Leistungen bei externen Dienstleistern eingekauft werden.

Im Facility Management sind die Outsourcing-Quoten und der Bündelungsgrad von Services bereits verhältnismässig gross. Dahinter stand stets der Mehrwert, die Anzahl der Lieferanten zu reduzieren und interne Prozesse zu verschlanken. Durch die Fremdvergabe ehemals intern erbrachter Leistungen wurden zudem Einspareffekte erzielt. Dieser Professionalisierungsschritt ist in den Industrieservices noch möglich.

Megatrends und Sekundär- leistungen



Anforderungen an Dienstleister

Das Ziel jeder Vergabe von Dienstleistungen an einen externen Partner ist es, Vorteile hieraus zu erzielen.

Mögliche Mehrwerte sind im Wesentlichen die folgenden:

- bessere Qualität
- Fachexpertise
- höhere Flexibilität
- schlankere Organisation durch Konzentration aufs Kerngeschäft (CapEx vs. OpEx)
- Zugang zu Ressourcen, bei denen Mangel herrscht (Fachkräfte, Maschinen/Anlagen/Werkzeuge, Know-how)
- günstigerer Preis

Aus diesen Zielen heraus ergeben sich Anforderungen an Dienstleister, die bei der Auswahl des geeigneten Partners helfen. Für Unternehmen aus der Chemie-, der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie sind – im Gegensatz zu anderen Sektoren – strenge Mindestanforderungen zu erfüllen.

Erst dann helfen die folgenden Fragestellungen bei der Auswahl von Partnern:

- Welche Ziele verfolgt mein Unternehmen heute und in Zukunft bei der Fremdvergabe von Services?
- Gibt es im Markt Unternehmen, die Industrieservices und Facility Services gebündelt anbieten oder müssen wir auf die Beauftragung von Einzelgewerkeanbietern ausweichen?



GESETZE, VERORDNUNGEN UND RICHTLINIEN

Die Produkte der Chemie-, der Life Science- und der Lebensmittelindustrie müssen aufgrund der möglichen Folgen bei Verunreinigungen und der Gefahren von Explosionen und Bränden für Menschen und Umwelt strengsten Anforderungen genügen. Diese Industriesektoren sind daher streng gesetzlich reguliert. Diese Regulierung erstreckt sich auch auf die für in diesem Sektor tätigen Industriedienstleister, die nachweisen und dokumentieren müssen, dass sie die Gesetze und Verordnungen des Bundes wie auch der Kantone kennen und einhalten. Der Nachweis erfolgt in der Regel über Zertifizierungen, Audits und das Führen von Statistiken («x Arbeitsunfälle pro 1.000 Arbeitsstunden pro Jahr» oder Ähnliches).

Zudem erwarten viele Auftraggeber, dass Dienstleister Referenzen über das Arbeiten für vergleichbare Kunden und in den angefragten Gewerken nachweisen. Neben den schweizerischen gesetzlichen Grundlagen gibt es weitere wichtige Richtlinien und Vorgaben:

- GxP (Good Manufacturing Practice) und die dazugehörigen Konkretisierungen für Engineering, Laborpraxis, Dokumentationspraxis etc.
- ISO 9001 (Qualitätssicherung)
- ISO 14001 (Umweltmanagement)
- DIN 31051 (Instandhaltung)
- Richtlinie Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management ProLeMo

SCHWEIZERISCHE BUNDESGESETZE UND VERORDNUNGEN FÜR UNTERNEHMEN DER CHEMIE- UND LEBENSMITTELINDUSTRIE (AUSZUG)

BUNDESGESETZ ...
▪ über den Schutz vor gefährlichen Stoffen und Zubereitungen (Chemikaliengesetz, ChemG)
▪ über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz, USG)
▪ über Lebensmittel und Gebrauchsgegenstände (Lebensmittelgesetz, LMG)
▪ über Arzneimittel und Medizinprodukte (Heilmittelgesetz, HMG)
▪ über die Produktesicherheit (PrSG)
▪ über die Produktheftpflicht (Produktheftpflichtgesetz)
▪ über explosionsgefährliche Stoffe (Sprengstoffgesetz, SprstG1)
▪ über die technischen Handelshemmnisse (THG)
▪ über die Unfallversicherung (UVG)
▪ über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG)
▪ über den allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts (ATSG)
▪ über die Bekämpfung übertragbarer Krankheiten des Menschen (Epidemiengesetz, EpG)
▪ betreffend die elektrischen Schwach- und Starkstromanlagen

VERORDNUNGEN (AUSZUG)
▪ Verordnung über die Sicherheit von Druckgeräten (Druckgeräteverordnung)
▪ Verordnung über die Sicherheit von einfachen Druckbehältern (Druckbehälterverordnung)
▪ Verordnung über die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei der Verwendung von Druckgeräten (Druckgeräteverwendungsverordnung)
▪ Verordnung über die Sicherheit von Maschinen (Maschinenverordnung (MaschV))
▪ Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten (VUV)
▪ Verordnung über die Verhütung von Unfällen und Berufskrankheiten beim Spritzen von Farben oder Lacken
▪ Verordnung über den Schutz vor gefährlichen Stoffen und Zubereitungen (Chemikalienverordnung, ChemV)
▪ Verordnung über die Gute Laborpraxis (GLPV)
▪ Verordnung zur Reduktion von Risiken beim Umgang mit bestimmten besonders gefährlichen Stoffen, Zubereitungen und Gegenständen (Chemikalien-Risikoreduktionsverordnung, ChemRRV)
▪ Verordnung über den Strahlenschutz bei nichtmedizinischen Anlagen zur Erzeugung ionisierender Strahlung (Strahlenschutz-Anlagenverordnung)
▪ Lebensmittel- und Gebrauchsgegenständeverordnung (LGV)
▪ Technische Verordnung über Abfälle (TVA)
▪ Verordnung über den Verkehr mit Abfällen (VeVA)
▪ Verordnung über Geräte und Schutzsysteme zur Verwendung in explosionsgefährdeten Bereichen (VGSEB)





Servicemodelle für Unternehmen aus der Chemie-, der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie

Für die Vergabe und die Erbringung von Facility Services und Industrieservices sind unterschiedliche Servicekonzepte möglich und am Markt verbreitet. Diese unterscheiden sich hauptsächlich hinsichtlich der Frage nach Eigenleistung oder Einkauf am Markt und bei Fremdvergabe hinsichtlich der Bündelung von Services. Im Folgenden wird die räumliche Integration von Services, das heisst die Bündelung von Leistungen über mehrere Standorte hinweg, nicht gesondert betrachtet. Der Mehrwert durch die Bündelung von Services steigt mit der Anzahl der Standorte und der räumlichen Verteilung deutlich an: Je mehr Standorte ein Unternehmen betreibt und je grösser die Distanz zwischen ihnen ist, desto komplexer wird das Dienstleistermanagement, da insbesondere kleinere Provider in der Regel nur an wenigen Standorten präsent sind. Dies gilt sowohl für die Facility Services als auch für die produktionsnahen Industrieservices.

Die Bündelung von Services ist in unterschiedlichen Integrationsstufen möglich und am Markt verbreitet. Je mehr Leistungsbestandteile an einen Dienstleister vergeben werden, desto weniger Fixkosten und Aufwand entstehen aufseiten des Auftraggebers, da es weniger Schnittstellen gibt. Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit enger. Je mehr Managementaufgaben der Dienstleister übernehmen soll, desto wichtiger ist die Abstimmung mit dem Auftraggeber, um optimale Ergebnisse zu liefern.

Die folgenden Integrationsschritte sind im Markt üblich:

- Einzelvergabe von Gewerken und Leistungen, auch nach Standorten
- Bündelung verwandter Leistungen einer Wertschöpfungskette



Erfolgsfaktoren für eine gebündelte Vergabe von Facility Services und Industrieservices in der Schweiz

- Bündelung in Paketen (mindestens drei Gewerke leistungsübergreifend), auch standortübergreifend
- Bündelung nach Tätigkeitsfeldern (z. B. Facility Services und Industrieservices), auch standortübergreifend
- Gesamtvergabe aller Services an einen Dienstleister (mit und ohne Servicemanagement)
- integrale Vergabe von Facility Services und Industrieservices an einen Dienstleister (inklusive Servicemanagement)

INTEGRATIONSTUFEN FÜR FACILITY MANAGEMENT UND INDUSTRIESERVICE

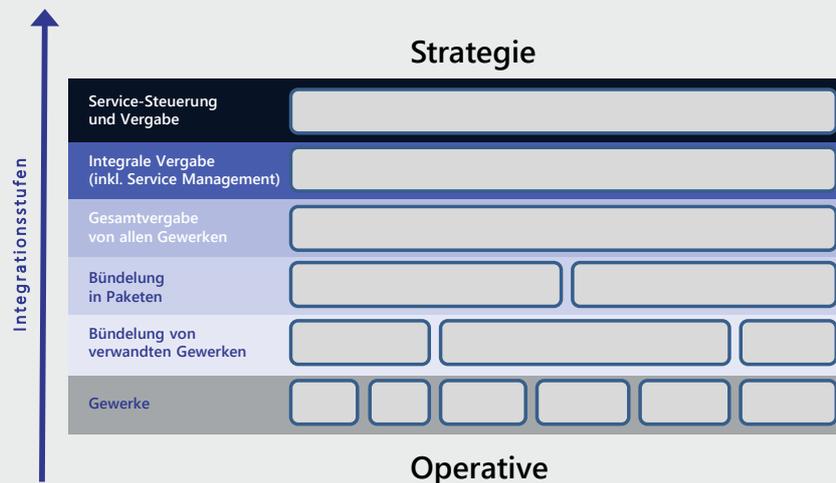


Abb. 4: Integrationsstufen für Facility Management und Industrieservice; Quelle: eigene Darstellung

LEISTUNGSPAKETE IN DER CHEMIE-, DER LIFE-SCIENCE- UND DER LEBENSMITTELINDUSTRIE

Unternehmen der Chemie-, der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie stellen besondere Anforderungen an Dienstleister, die sich sowohl aus den Sicherheits- und Qualitätsanforderungen als auch aus den produktionsspezifischen Anlagen ergeben. Diese Anforderungen wirken sich auf das Angebot an Dienstleistungen am Markt wie auch auf die verfügbaren und möglichen Leistungspakete aus.

Eine klare Trennung zwischen Industrieservices und Facility Services ist dabei kaum möglich. Je anlagenspezifischer die Services sind, desto höher sind die Anforderungen an die Qualifizierung des Personals und an die benötigten Werkzeuge und Anlagen zur Leistungserbringung. Werden nun alle Facility Services und Industrieservices einzeln ver-



geben, so muss der Auftraggeber eine Vielzahl von Lieferanten und Vergabeverfahren managen. Im Extremfall muss für jede Leistung zunächst geprüft werden, ob sie mit eigenem Personal erbracht werden kann. Sollte dies nicht der Fall sein, dann sind Angebote und Angaben über die Verfügbarkeit von externen Dienstleistern einzuholen, ein Dienstleister zu beauftragen, die Leistung einzuplanen, die Ausführung zu kontrollieren und die Rechnung zu begleichen. Je grösser das beauftragende Unternehmen, desto mehr Aufwand wird hierdurch erzeugt.

Viele Unternehmen arbeiten daher mit Rahmenvertragspartnern zusammen, die wiederholt die benötigten Leistungen auf der Basis eines bestehenden Preis- und Leistungsverzeichnisses auf Abruf anbieten.



Trends in der Leistungserbringung

Die Anforderungen an Facility Services und Industrieservices ändern sich stetig. Allein in den letzten Jahren sind für Unternehmen aus der Life-Science- und der Lebensmittelindustrie zahlreiche neue Anforderungen hinzugekommen.

Diese Trends beeinflussen auch die Erbringung von Facility Services und Industrieservices:

- Nachhaltigkeit und ESG-Berichterstattung
- Umstellung auf CO₂-freie Produktionsverfahren (Strom und Wasserstoff)
- Personal- und Fachkräftemangel
- Digitalisierung der Instandhaltung (Smart und Predictive Maintenance, Maintenance-Management-Systeme)
- Transformation zu Plattformunternehmen
- Energiekosten und Inflation
- Stärker Volatilität der Rahmenbedingungen
- gefährdete Lieferketten (Rohstoffe und Export)

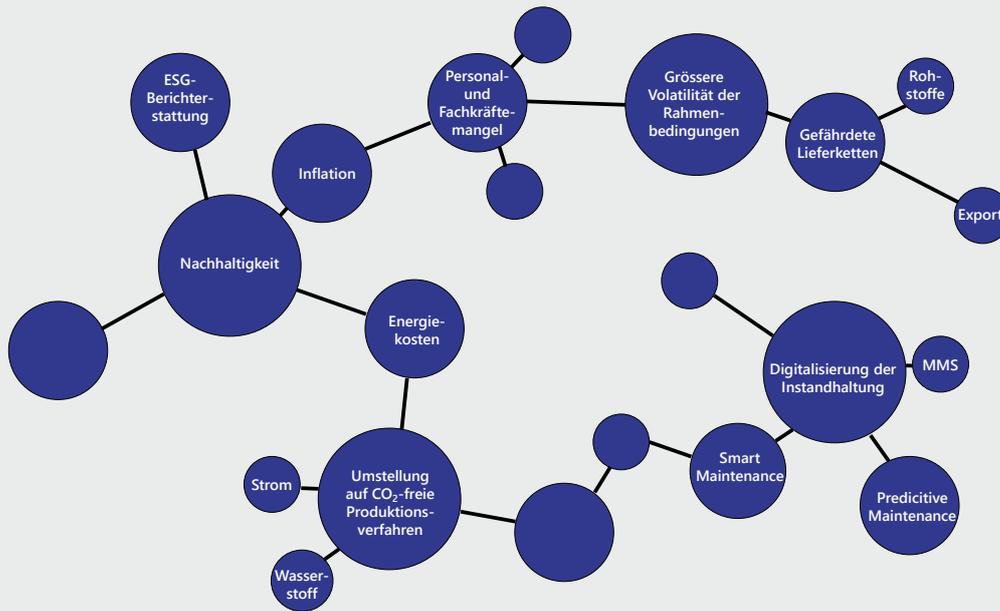


Abb. 5: Trends im Facility Management und dem Industrieservice; Quelle: eigene Darstellung

NACHHALTIGKEIT UND ESG-BERICHTERSTATTUNG

Unternehmen, die Zugang zum Kapitalmarkt in der EU benötigen, sind verpflichtet, über die Nachhaltigkeit ihrer Wirtschaftstätigkeit zu berichten. Dies betrifft unter anderem den CO₂-Ausstoss und Umweltauswirkungen der Produktion, Abfallerzeugung und -entsorgung. Hierzu tragen Dienstleister bei, indem sie etwa die Verbrauchswerte ablesen und aufbereiten, Entwicklungen aufzeigen und an den Kunden berichten und ihre eigene Nachhaltigkeitsbilanz verbessern.

UMSTELLUNG AUF CO₂-FREIE PRODUKTIONSVERFAHREN

Die Abkehr von Gas, Öl und Kohle als Energieträger unter anderem für Prozesswärme erfordert wasserstoff- und strombasierte Energiequellen, die wiederum geplant, erbaut und instand gehalten werden müssen. Zudem stellen der Import und die Lagerung von Wasserstoff andere Anforderungen an die Anlagen und deren Wartung. Dies begleiten Serviceunternehmen unter anderem durch Engineering-, Montage- und Wartungsleistungen.

PERSONAL- UND FACHKRÄFTEMANGEL

Durch den Personal- und Fachkräftemangel steigen die Aufwände für Rekrutierung und Einstellung. Der Mangel an Personal kann unter anderem dadurch abgemildert werden, dass Leistungen bei externen Dienstleistern eingekauft werden, die das Personal bei mehreren Kunden einsetzen, sofern keine Vollzeitätigkeit bei einem Kunden erforderlich ist. Alternativ leiten besonders qualifizierte Kräfte vor Ort tätige Personen aus einer Servicezentrale heraus über Remote-Tools (Datenbrillen, [Video-]Telefon etc.) an (Upskilling).



DIGITALISIERUNG DER INSTANDHALTUNG

Moderne Instandhaltung arbeitet zunehmend datenbasiert, um Effizienzpotenziale zu heben. Hierzu zählen in Anlagen und Maschinen verbaute Sensoren, die Instandhaltungsbedarf anzeigen, genauso wie Maintenance-Management-Systeme, die getätigte Leistungen nachweisen und die Messbarkeit der Instandhaltung deutlich verbessern respektive erst ermöglichen. Zur digitalisierten Instandhaltung zählen zudem ein Asset Management und die vorhersagende («predictive») und ausfallverhindernde («preventive») Maintenance. Durch Digitalisierung wird zudem ein Benchmarking von unterschiedlichen Standorten und mit anderen Unternehmen möglich. Dies erfordert eine hohe Digitalkompetenz wie auch Investitionen aufseiten der Dienstleister in entsprechende Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Softwarelösungen. Digitalisierung ist zudem eine wichtige Voraussetzung für ein automatisiertes und effizientes ESG-Reporting.

TRANSFORMATION VON ZU PLATTFORMUNTERNEHMEN

In der Chemie- und der Life-Science-Industrie setzen inzwischen mehrere Unternehmen auf die Strategie der «Plattform»-Unternehmen, in der nicht mehr möglichst viele Teile der Wertschöpfungskette (Produktion von Ausgangsstoffen, Forschung und Entwicklung, Vermarktung, Verpackung und Versand, Finanzierung) in Eigenleistung erbracht werden, sondern jeweils bei Bedarf über Vertragspartner. Hierdurch reduziert sich der Servicebedarf in Breite, Volumen und regionaler Abdeckung, wodurch mehr Unternehmen als Servicepartner und als integrale Generaldienstleister infrage kommen.

ENERGIEKOSTEN, INFLATION UND VOLATILITÄT IN DEN RAHMENBEDINGUNGEN

Hohe Energiekosten und Inflation beeinträchtigen die Kostenstruktur insbesondere der energieintensiven Life-Science-Industrie. Durch eine Vielzahl plötzlicher, in der Regel externer Einflüsse auf den Markt sinkt die Planbarkeit, und der Bedarf an Flexibilität der Unternehmen steigt an. Dies wirkt sich in der Regel differenziert auf den Bezug von Serviceleistungen aus: Auf der einen Seite wird die Bereitschaft erhöht, bisher intern erbrachte Leistungen künftig günstiger extern einzukaufen, auf der anderen Seite reagieren viele Unternehmen mit dem Verschieben oder dem Absagen geplanter Projekte.

GEFÄHRDETE LIEFERKETTEN

Lieferketten sind in den vergangenen Jahren immer wieder gefährdet und unterbrochen gewesen: Handelskonflikte, Corona-Pandemie, sprunghaft gestiegener Bedarf von anderen Ländern, unterbrochene Handelswege (z. B. Suezkanal), Ukraine-Krieg. Dies erhöht die Unsicherheit für Im- und Exporte, führt aber zu einer Rückverlagerung von Produktionsstandorten von Asien nach Europa und sorgt so für einen steigenden Bedarf an Instandhaltungspersonal





Bündelungspotenzial von Facility Services und Industrieservices

Das Bündelungspotenzial von Facility Services und Industrieservices hängt von dem jeweiligen bei einem Unternehmen anfallenden Leistungsbedarf und dem Angebot am Markt ab. In den Industrieservices sind viele kleine spezialisierte Dienstleister mit bis zu 50 Mitarbeitenden tätig, die hoch spezialisierte Services erbringen. Services werden zudem über Anlagenhersteller (OEMs) oder grössere und herstellerunabhängige Serviceunternehmen erbracht. Das grösste Bündelungspotenzial besteht bei einem Management-Agent-Modell, bei dem Services bei einem auf Servicemanagement spezialisierten Unternehmen gebündelt werden, das das Management von Spezial- und Einzelgewerkeanbietern in Feldern übernimmt, in denen keine eigenen Ressourcen vorgehalten werden.

Zwischen Facility Services und Industrieservices sind die Übergänge fließend. So fällt die Unterhaltsreinigung nicht nur in den Verwaltungsgebäuden, sondern auch in Produktionshallen an. Energiemanagement (z. B. über Lastspitzenmanagement) und das Contracting von Medien ist unabhängig von den Produktionsprozessen und gewinnt angesichts des zunehmenden Strombedarfs von Elektroautos weiter an Bedeutung. Eine umwelt- und fachgerechte Entsorgung zählt sowohl zu den Facility Services als auch zu den Industrieservices.



BÜNDELUNGSPOTENZIAL VON FACILITY SERVICES UND INDUSTRIESERVICES

Erfolgsfaktoren für eine gebündelte Vergabe von Facility Services und Industrieservices in der Schweiz

LEISTUNGEN IN DEN FACILITY SERVICES UND DEN INDUSTRIESERVICES UND INTEGRATIONSSCHRITTE VON SERVICES

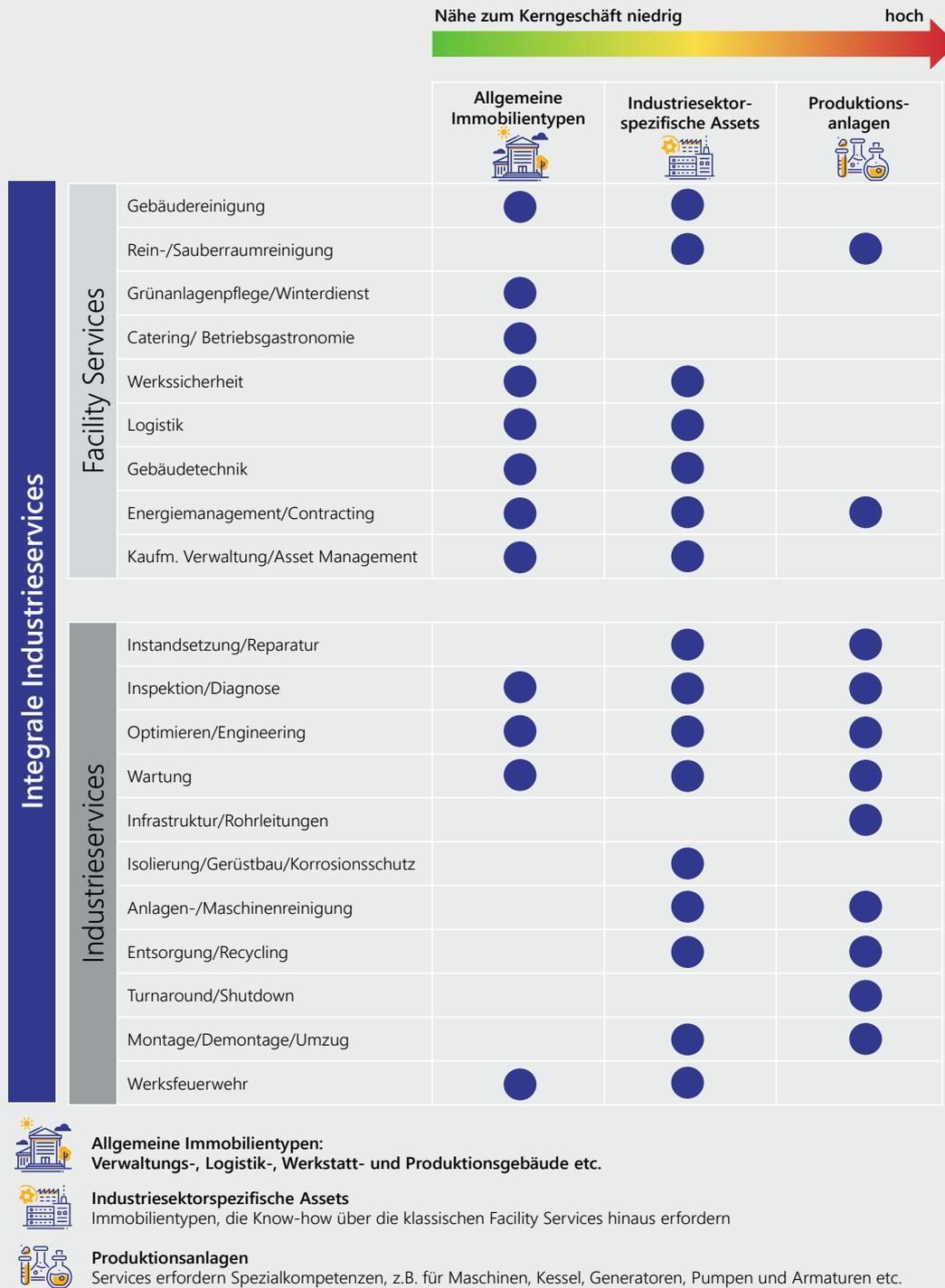


Abb. 6: Leistungen in den Facility Services und den Industrieservices nach Nähe zum Kerngeschäft; Quelle: eigene Darstellung

Angesichts der strengen Anforderungen an externe Dienstleister (Zuverlässigkeit, Qualität, Sicherheitsschulungen etc.) und einer Koordination mit Querschnittsfunktionen wie Werksfeuerwehr, Betreuung von Auszubildenden etc. ist eine Begrenzung der im Werk tätigen Unternehmen sinnvoll und erhöht den Mehrwert einer Servicebündelung bei einem oder wenigen Unternehmen.

Am grössten ist das Bündelungspotenzial in der Regel bei Unternehmen, die sich auf die Betreuung von Kunden aus der Life-Science- und Lebensmittelindustrie konzentrieren und deren Managementprozesse und Anforderungen an Service-Provider gut kennen. Diese bauen dann in Eigenleistung oder über ein Nachunternehmermanagement die vom Kunden geforderten Leistungen auf und integrieren dieses in das Managementsystem des Auftraggebers. So können Synergieeffekte geschaffen werden, die bei Handwerksunternehmen in der Regel nicht möglich sind.





Fazit: Erfolgsfaktoren in der Umsetzung

Industrieunternehmen in der Chemie- und der Life-Science-Industrie befinden sich in einem zunehmend volatilen Marktumfeld. Dies und eine Vielzahl von Trends erhöhen das Risiko einer hohen Eigenleistungsquote bei Industriedienstleistungen und einer kleinteiligen Einzelvergabe. Ein möglicher Lösungsansatz, um mehr Flexibilität zu gewinnen, Kostenstrukturen zu kontrollieren und von den Entwicklungen im Dienstleistungsmarkt zu profitieren, ohne gleichzeitig hohe Ressourcen investieren zu müssen, besteht in einer zunehmenden Fremdvergabe von Dienstleistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister ist dabei eine Vergabestrategie, die zum eigenen Unternehmen passt. Im Mittelpunkt sollte dabei der gewünschte Wertbeitrag stehen.

Vor der Entscheidung über Eigenleistung oder Einkauf von Fremdleistung sollten zumindest die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Sind Sekundärdienstleistungen ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenserfolgs?
- Welche Gründe sprechen unter Einbezug einer Risikoanalyse heute und zukünftig für ein Outsourcing, welche für Eigenleistung?

Ist eine Entscheidung für eine Fremdvergabe unter Berücksichtigung der vorgenannten Fragestellungen gefallen, helfen die folgenden Fragen bei der Schaffung von Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Auftraggeber-Kunden-Beziehung:



- Erhält der Dienstleister die notwendigen Rahmenbedingungen und Anreizsysteme, um den vom Auftraggeber gewünschten Wertbeitrag erbringen zu können?
- Sind die Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Dienstleister klar definiert?
- Sind die Voraussetzungen geschaffen, damit der Dienstleister die grösstmöglichen Synergiepotenziale heben kann?
- Existiert ein gemeinsames Verständnis von einer erfolgreichen Partnerschaft? Sind klare Kriterien definiert worden, um den Erfolg der Dienstleistungserbringung transparent und nachvollziehbar zu messen?
- Gibt es Dienstleister am Markt, die das gewünschte Anforderungsprofil erfüllen? Wenn nein, wie sollte die Leistungsbeschreibung ausfallen?
- Wie können Services so gebündelt werden, dass möglichst wenige Dienstleister beauftragt werden müssen?

Eine Vergabe von Dienstleistungen an einen externen Dienstleister ist in der Regel dann erfolgreich, wenn die gewünschte Leistung in der vereinbarten Qualität erbracht und der Kostenrahmen eingehalten wird und es wenige bis keine Reklamationsfälle gibt. Dies erfordert ein klares Erwartungsmanagement und das Vereinbaren gemeinsamer Ziele sowie eine regelmässige, offene und transparente Abstimmung.

Wirtschaftlich gesehen ist eine Dienstleistungspartnerschaft dann erfolgreich, wenn sich das Auftraggeberunternehmen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren kann und aus der Dienstleistungspartnerschaft finanzielle und wirtschaftliche Vorteile zieht. Diese sollten direkte und indirekte Kosten wie das Vermeiden von Doppelstrukturen und eine hohe Flexibilität des Auftraggebers mit berücksichtigen.

Angesichts der zahlreichen Zukunftsherausforderungen ist zu erwarten, dass die Anforderungen an die Leistungen externer Dienstleister weiter deutlich ansteigen werden. Für umfassende Reporting- und gemeinsame Managementprozesse ist eine umfassende Vergabe mit Servicebündelung an Unternehmen, die prozessual auf einem vergleichbaren Niveau agieren können wie ihr Auftraggeber, ein Mehrwert. Die Brücke von der aktuellen Leistungsfähigkeit von Einzelgewerkeanbietern zu den zukünftigen Anforderungen kann durch einen zwischengeschalteten Management Agent geschlagen werden, dessen Kerngeschäft professionelles Facility Management und Instandhaltungsmanagement ist.



Interview mit Jochen Scraback



LÜNENDONK: Herr Scraback, wenn wir über Facility Management und Industrieservices für die Life-Science-Industrie sprechen, welche Expertisen sind aus Ihrer Sicht hier besonders gefragt?

JOCHEN SCRABACK: Kunden aus der Life Sciences- und Chemieindustrie legen grössten Wert auf Qualität und Zuverlässigkeit in der Produktion und bei den von ihnen beauftragten Dienstleistern. Es gibt eine Vielzahl an Gesetzen, Verordnungen und Regelungen, die das Risiko für Störungen der Produktion minimieren. Das gilt für Unfälle und Arbeitsschutz genauso wie Verunreinigungen der Produkte. Das Schadenspotenzial ist hier sehr gross – sowohl wirtschaftlich als auch für die Umwelt, aber natürlich insbesondere für die Beschäftigten und die Anwohner. Wenn eine Anlage ungeplant stillsteht, dann erzeugt allein der Produktionsausfall enorme Kosten, die schnell mehrere Millionen Franken betragen können.

Neben den Sicherheitsanforderungen sollten Dienstleister daher umfassende Pikettdienste erbringen, um bei Bedarf die Funktionsfähigkeit von kritischen Anlagen sicherzustellen oder notfalls sie schnell wieder in Betrieb nehmen zu können. Das erfordert sowohl beim Dienstleister entsprechende Prozesse als auch die kurzfristige Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden bei Notfällen in der Nacht oder am Wochenende. Das ist nicht trivial.

LÜNENDONK: Für welche Herausforderungen müssen Life-Science-Unternehmen und Ihre Kunden derzeit Lösungen finden?

JOCHEN SCRABACK: Eine zentrale Herausforderung bei fast allen unserer Kunden ist derzeit der gravierende Fachkräftemangel. Das gesamtwirtschaftliche Umfeld mit den gestiegenen Rohstoff- und Energiepreisen, der Abkehr von dem für die Prozessindustrie so wichtigem Gas, die Lieferketten sowohl für den Import als auch die Auslieferung der Produkte binden momentan viele Ressourcen und sorgen für Unsicherheiten.

Aber auch das Thema ESG, also die verpflichtende Berichterstattung zur Auswirkungen der Wirtschaftstätigkeit auf die Umwelt und das Klima sowie der sozialen Verantwortung sind für Unternehmen mit Zugang zum Kapitalmarkt der EU eine Herausforderung, die eine gewisse Transformation bedarf.



Jochen Scraback

Managing Director
CBRE GWS Switzerland



LÜNENDONK: Ein Lösungsansatz, um diesen Herausforderungen zu begegnen ist ein Outsourcing von Support Services an einen Dienstleister. Was sind die Hauptgründe Ihrer Kunden, die sie sich für ein Outsourcing entschieden haben?

JOCHEN SCRABACK: Die Unterschiede für ein Outsourcing sind von Unternehmen zu Unternehmen immer unterschiedlich. Ein Outsourcing funktioniert nur dann, wenn der Dienstleister die Motivation versteht und das Service-Konzept daran ausrichtet. Die Gründe haben aber meist etwas damit zu tun, dass der Kunde seine Organisation verschlanken und sich auf das Kerngeschäft konzentrieren möchte. Damit hängt vielfach der Wunsch zusammen, die Kosten zu senken oder durch eine entsprechende Vertragsgestaltung flexibler zu werden und Leistungen reduzieren zu können. In den letzten Jahren spielt der Fachkräftemangel eine immer wichtigere Rolle: Es fällt vielen Unternehmen immer schwerer, Personal zu finden. Die begrenzten Ressourcen für das Recruiting werden dann auf Personal für das Kerngeschäft konzentriert.

LÜNENDONK: Stichwort Personal: Wie wirkt CBRE dem Fachkräftemangel entgegen und wie positionieren Sie sich als attraktiver Arbeitgeber?

JOCHEN SCRABACK: Als Dienstleister haben wir einen strukturellen Vorteil: Bei uns sind die Mitarbeitenden Kerngeschäft. Da wir für unterschiedliche Kunden arbeiten, lernen die Mitarbeitenden viele Unternehmen kennen. Diese grössere Vielfalt ist attraktiv und verbessert die Karrierechancen, denn damit steigt der Erfahrungsschatz schnell an. Wer möchte, kann schnell Verantwortung übernehmen, sich weiterqualifizieren und Vorarbeiter, Objektleiter und Führungskraft werden. Das alles ist beim Kunden nicht so einfach oder überhaupt nicht möglich. Das ist für viele unserer Mitarbeitenden ein wichtiger Grund für CBRE zu arbeiten und nicht für einen Auftraggeber. Am Ende des Tages wird das Personal eine begrenzte Ressource bleiben. Wenn unsere Mitarbeiter für unterschiedliche Unternehmen tätig sind, ist das auch volkswirtschaftlich sinnvoll.

LÜNENDONK: Wenn sich ein Kunde für eine Zusammenarbeit mit CBRE entscheidet, welchen Mehrwert darf er erwarten und was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren?

JOCHEN SCRABACK: CBRE ist eine globale Organisation mit vielen Erfahrungen – international und in der Schweiz – in der Betreuung und dem Outsourcing von Projekten unterschiedlicher Grösse in einer Vielzahl von Branchen, darunter auch der Life-Science-Industrie. Wir verfügen über die Prozesse und Tools um auch mit Kunden mit einer komplexen Struktur und den daraus resultierenden Anforderungen an einen Dienstleister zusammenzuarbeiten.



Das fängt bei den genutzten Software-Tools an, geht über das Qualitätsmanagement und hört bei der Dokumentation noch lange nicht auf. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit kommt es darauf an, die Sprache der unterschiedlichen Stakeholder beim Kunden zu sprechen. Das ist nicht immer einfach und erfordert Erfahrungen.

Am Ende kommt es darauf an, ein massgeschneidertes Service-Konzept zu entwickeln, das genau zum Bedarf der Kundenorganisation passt und so das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Wir setzen in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden auf ein Vertragsmodell, das Incentives enthält, um aktive Verbesserungsprozesse erfolgreich zu implementieren.

Dazu gehört auch ein gutes Partnernetzwerk, um eine Vielzahl an Leistungen dem Kunden aus einer Hand anzubieten. Allein das Management von vielen Service-Partnern erzeugt einen deutlichen Aufwand beim Kunden.

Nicht zuletzt verfügt CBRE über eine breite technische Inhouse-Expertise sowohl im Industrieservice als auch im technischen Facility Management und insbesondere in den technischen Services über einen hohen Eigenleistungsgrad. Zu einem massgeschneiderten Konzept gehört aber auch ein Team, das sich vor Ort beim Kunden gut auskennt und bei Bedarf kurzfristig agieren und reagieren kann.



Fallbeispiel: Energetische Optimierung in der Kälteversorgung **CBRE**

CBRE betreibt Anlagen in kritischen Infrastrukturen für Kunden mit Verträgen. Durch die mehrjährigen Vertrags-Laufzeiten gewinnt CBRE spezifische Expertise, die über spezifische Reliability Ingenieure den «best practise»-Transfer für Kunden sicherstellt. So werden für Kunden direkte Instandhaltungskosten, wie Energie-, Lager- oder Prozesskosten minimiert ebenso wie indirekte Instandhaltungskosten, wie Qualitätsverlust oder Produktionsstillstand durch Lieferengpässe.



HOHE ENERGIE- UND INSTANDHALTUNGSKOSTEN DURCH NICHT OPTIMIERTE KÄLTEANLAGEN

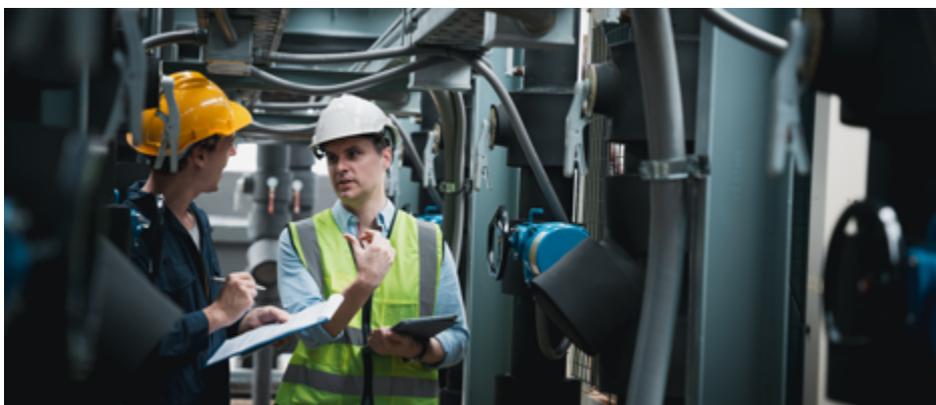
Für einen Kunden mit pharmazeutischer Produktion stellten die CBRE-Experten fest, dass die Kälteversorgung nicht optimal ausgelegt ist. Die Grundursache für die Effizienzprobleme lagen in den geringen Produktionsmengen und dem daraus resultierenden niedrigen Kältebedarf. Die für diesen Lastfall überdimensionierten Kältemaschinen liefen im Teillastbetrieb und schalteten permanent zu und ab.

Der Teillastbetrieb war bei den vorhandenen Anlagen technisch möglich, die Kälteanlagen waren jedoch regelungstechnisch unzureichend auf den erforderlichen Teillastbetrieb abgestimmt. Die von den PLS-Systemen gemessenen Lastkurven wiesen teils sehr hohe Spitzen auf. Daraus resultierten hohe punktuelle Lasten bei der Kälteerzeugung. Diese energetisch und technisch ungünstige Anlagenfahrweise wurde durch ein nicht angepasstes Regelungskonzept und Parametrierungen verursacht. Aus dem daraus folgenden häufigen Zu- und Abschalten ergaben sich zudem Ausfallrisiken für die Kältemaschinen, wodurch weitere Abweichungen im Qualitätsmanagement-Prozess entstehen konnten. Dies erzeugt erhebliche Steigerungen bei den Instandhaltungs- und Instandsetzungsaufwendungen.



ZUSÄTZLICHE BACKUP-KAPAZITÄTEN DURCH OPTIMIERTE ANLAGENSTEUERUNG

Eine Analyse durch die Reliability Ingenieure zeigte auf, dass der ökonomische Betrieb über eine zentrale Kälteerzeugung ausreichend ist und die Kälteerzeugungskapazitäten in den anderen Netzen nicht mehr laufend in Betriebsmodus gehalten werden muss. Diese stehen nun als Backup-Kapazität bei einem Ausfall zur Verfügung. Durch diese Änderungen wird die Effizienz und die Zuverlässigkeit der Kälteerzeugung erheblich verbessert und das Risiko von Anlagenausfällen erheblich gemindert. Darüber hinaus werden durch die reduzierte Anzahl der in Betrieb befindlichen Kältemaschinen Kosten deutlich minimiert.



Die im laufenden Betrieb nicht regelmässig benötigten Kälteerzeugungskapazitäten wurden nicht demontiert, sondern für zukünftig mögliche Produktionssteigerungen bereitgehalten. So kann bei einer zukünftigen Steigerung des Kältebedarfs durch die Zuschaltung der anderen Kälteerzeugungsnetze kurzfristiger Bedarf mit minimalen Kosten abgedeckt werden. Grundsätzlich konnten durch das Projekt unserer Reliability Ingenieure folgende Mehrwerte für den Kunden erreichen:

- Aus energetischer Perspektive konnten durch die Einsparung des Standby-Betriebs Verluste minimiert werden.
- Deutliche Reduzierung des Stromverbrauchs
- Geringerer Personalbedarf in der Instandhaltung durch Reduktion der Inspektionsrundgänge
- Reduktion der Jahreswartungen
- Minimierung der Ausfälle und dadurch Einsparung von Einsätzen ausserhalb der Betriebszeiten

Das Projekt zeigt, dass die ganzheitliche Auslagerung des Anlagenbetriebs einem Provider ermöglicht, sich auch auf strategischer vernetzter Anlageebene bei Kunden einzubringen. Durch eine Verankerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses als KPI, wird sowohl der Provider wie auch der Kunden dazu ermutigt, eine aktive Projektpipeline zu schaffen.



UNTERNEHMENSPROFIL

CBRE GWS Schweiz



KONTAKT

CBRE GWS SWITZERLAND

Jochen Scraback

Managing Director

Mattenstrasse 22

4002 Basel

Telefon: +41 79 57030-12

E-Mail: jochen.scraback@cbre.com

Website: www.cbre.ch

Die CBRE Group, Inc. (NYSE:CBRE), ist ein Fortune 500- und S&P 500-Unternehmen mit Hauptsitz in Dallas, Texas und ist in Bezug auf den Umsatz im Geschäftsjahr 2022 – der größte globale Immobiliendienstleister. Mit mehr als 100.000 Mitarbeitern in über 530 Büros, steht CBRE den Investoren und Immobiliennutzern als Partner für alle Immobilienbelangen weltweit zur Seite.

Unsere Business Line CBRE Global Workplace Solutions (GWS) ist der weltweit grösste Anbieter von integriertem Facility Management und Industrie Services, Projektmanagement sowie weiteren Immobiliendienstleistungen. Wir sind der einzige Outsourcing-Partner, der sämtliche Services für Gewerbeimmobilien inklusive Produktionsstandorte und deren technischen Anlagen in über 100 Ländern aus einer Hand erbringen kann. Unser Know-how reicht von der Beratung und Vermittlung der optimalen Immobilie, über den Betrieb und die Instandhaltung von Liegenschaften und technischen Anlagen, bis hin zum Projektmanagement für Neu- und Umbauten, Umwidmungen oder Umzüge. Mit diesem breiten Fundament an Kompetenzen optimieren wir Immobilien und technische Anlagen in allen Phasen des Lebenszyklus. Wir entwickeln ganzheitliche Lösungen, damit unsere Kunden Betriebskosten senken, Risiken minimieren, Flächen effizienter nutzen, und Arbeitsumgebungen innovativer gestalten können.

In der Schweiz sind wir mit über 850 Mitarbeitern vertreten, mit welchen wir Integrale FM Mandate und komplexe Instandhaltungen steuern. CBRE fokussiert sich auf einen hohen Eigenfertigungsgrad im Bereich der technischen Dienstleistungen. Dabei können wir auf inhouse Ressourcen im Bereich der HLKS-Technik, Kälte- und Brandschutztechnik, aber auch sehr spezialisierte Industrieservices wie Rohrbau, mechanische Instandhaltung, Kalibrierungen, Equipment-Prüfung, etc. zurückgreifen. Ob ganzheitliche integrale Management-Dienstleistungen, Bündelung von Gewerken oder einzelne technische Services, wir bieten individuell das massgeschneiderte Modell für unsere Kunden an. Wir freuen uns auf eine Kontaktaufnahme.



UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Thomas Ball

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim,
Deutschland

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 151 23012703

E-Mail: ball@lunendonk.de

Website: www.lunendonk.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Thomas Ball, Partner
Sarah Bertele, Junior Analyst

Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / Adin
S. 2 © Adobe Stock / Adin
S. 4 © Adobe Stock / Yellow Boat
S. 7 © Adobe Stock / Blue Planet Studio
S. 9 © Adobe Stock / Sikov
S. 12 © Adobe Stock / chaylek

S. 15 © Adobe Stock / industrie blick
S. 18 © Adobe Stock / alice photo
S. 21 © Adobe Stock / franco lucato
S. 24 © Adobe Stock / Andrey
S. 29 © Adobe Stock / Nasri Zain
S. 30 © Adobe Stock / NewSaetiew