

Thomas Braun

Outsourcing vs. Insourcing – es gibt Alternativen



Die Diskussion über die Erbringung von Facility Services, die immer wieder mit wechselnder Intensität geführt wird, ist nicht neu und hat in den Krisenjahren 2021 und 2022 wieder an Präsenz in der Öffentlichkeit gewonnen. Sollte Facility Management mit den zugehörigen Services als Eigenbetrieb mit internem Personal und Führungskompetenz erbracht oder an professionelle Anbieter vergeben werden?

Beide Sichtweisen verweisen stets auf ähnliche Argumente, die je nach Marktlage variieren. Für die interne Erstellung argumentieren Unternehmen und kommunale Träger oft mit der besseren Steuerungsmöglichkeit der Qualität, dem direkten Zugriff auf Ressourcen und einer gefühlten höheren Identifikation des Personals mit den Aufgaben. Dagegen halten

professionelle Facility-Management-Anbieter die fehlende Flexibilität, steigende Intransparenz und mangelnde Effizienz interner Leistungen. Hinzu kommt eine hohe Unsicherheit, ob stets aktuelles Wissen und Innovationskraft im Eigenbetrieb vorhanden sind.

Die zunehmenden Anforderungen im Facility Management in Bezug auf Energiemanagement, Betreiberverantwortung, Digitalisierung und Klimaneutralität stellen vor allem diejenigen vor immer größere Herausforderungen, die die interne Leistungserstellung verfechten. Wo werden Ressourcen eingesetzt und was ist die eigene Kernkompetenz und damit Aufgabe als Klinik, Kommune oder privatwirts-

chaftliches Unternehmen? Auf der anderen Seite steht die Frage: Wie werden die hohen Anforderungen an die notwendige Definition und Ausschreibung komplexer Facility Services gemeistert?

Liegt der Königsweg in der Mitte?

Es gibt keine allgemeingültige Antwort oder Empfehlung, welche Services, welcher Auftraggeber oder welcher Immobilientyp besser für In- oder Outsourcing geeignet ist. Allerdings wird – im europäischen Vergleich – im deutschen Markt ein Konzept zu wenig in die Diskussion mit einbezogen: das gemeinsame Betreibermodell, oftmals als Servicegesellschaft,



Die Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschafts beginnt oft mit einem einzelnen Service wie beispielsweise Reinigungsleistungen

Joint Venture oder im Bereich öffentlicher Institutionen als PPP-Modell bezeichnet. Der Einfachheit halber verwenden wir den Begriff »Servicegesellschaft« einheitlich für die genannten Begriffe.

In europäischen Nachbarländern ist dieses Konzept der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Privatunternehmen oder öffentlicher Hand mit FM-Unternehmen weit verbreitet, während sich das Modell in Deutschland oft auf Einzelprojekte und im Schwerpunkt auf Kliniken und Sozialimmobilien beschränkt. Nach wie vor ist die Skepsis groß, sich eng verzahnt an einen FM-Dienstleister zu binden, obwohl genau dieses Modell die Vorteile von In- und Outsourcing verbindet. Durch das Gemeinschaftsunternehmen unter Beteiligung des Auftraggebers bleibt die Identifikation des Personals hoch und der direkte Einfluss auf die Steuerung der Qualität beschränkt sich nicht auf eine Vertragslaufzeit oder fest fixierte Service Levels. Trotzdem entlastet man sich von kerngeschäftsfremden Aufgaben, überträgt Risiken und profitiert vom ständigen Marktgleich durch den FM-Partner in der gemeinsamen Betreibergesellschaft. Zudem schafft die Servicegesellschaft ein Höchstmaß an Transparenz in der Zusammenarbeit, von der Wirtschaftsplanung über die Anpassung von Service Levels bis hin zur möglichen Leistungstiefe der Zusammenarbeit.

Entwicklungsmöglichkeiten vom Single Service bis zum integrierten Facility Management

Wachsendes Vertrauen in den Facility-Management-Partner ist die Basis für ein erfolgreiches FM-Konzept. Die gemeinsame Servicegesellschaft als Betreibermodell zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bietet gute Voraussetzungen, das gegenseitige Vertrauen in das Konzept und die Leistungsfähigkeit des FM-Dienstleiters auf- und auszubauen. Oftmals beginnt die Zusammenarbeit mit einem einzelnen FM-Service, beispielsweise Reinigungsleistungen, und wird dann im Rahmen der Partnerschaft gemeinsam weiter ausgebaut. Heutige Servicegesellschaften bieten einen kompletten Facility-Management-Betrieb von Immobilien und nahezu alle notwendigen technischen und infrastrukturellen Dienstleistungen. Der FM-Partner kann hier mit all seiner Erfahrung und Marktkenntnis genau die richtigen Systeme einführen, gestalten und stetig verbessern, was oftmals im reinen Eigenbetrieb nicht möglich ist. So profitiert das Joint Venture fortwährend vom Know-how des FM-Partners, ohne eigene, kostenintensive Strukturen aufbauen zu müssen. Vor allem die Herausforderungen der kommenden Jahre zu Themen wie Gebäudezertifizierung, Regulierung, energetischer Sanierung, Digitalisierung und Automatisierung sollten Unternehmen und öffentliche Träger nicht ohne das breite Know-how professioneller FM-Unternehmen angehen.

Stärkere Berücksichtigung von Anforderungen durch Vielzahl der Modellvarianten

Die mittel- und langfristige Bindung, oft mit Beteiligung am gemeinsamen Unternehmen, ist häufig eines der Argumente, die für ein klassisches Outsourcing oder Insourcing sprechen. Die heutigen Betreibermodelle bieten aber eine Vielfalt möglicher Varianten, um sich an die Strategie und Ausrichtung des Auftraggebers anzupassen.

Eine Beteiligung des Auftragnehmers an der Servicegesellschaft ist keine zwingende Voraussetzung für ein erfolgreiches Joint Venture. Ein Managementvertrag

kann hierbei genau die Budgets, Vergütungen und Leistungen des Partners regeln, ohne dass man eine gesellschaftsrechtliche Bindung eingehen muss.

Eine Beteiligung des FM-Unternehmens an der Servicegesellschaft kann aber durchaus sinnvoll sein, auch um eine festere Bindung zu erlangen. Solange der Auftraggeber die Mehrheit der Anteile hält und eine finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Eingliederung besteht, liegt eine sogenannte umsatzsteuerliche Organschaft vor. Vor allem im Gesundheitswesen ist die umsatzsteuerliche Organschaft weit verbreitet und bietet durch die Verrechnung zwischen Träger und Servicegesellschaft als Innenumsätze



Professionelle FM-Unternehmen bringen wichtige Impulse für die Gestaltungsmöglichkeiten von Servicegesellschaften

einen erheblichen Umsatzsteuervorteil und somit einen automatisierten Hebel auf Kostenseite. Neben wirtschaftlichen Aspekten spricht auch die Möglichkeit der Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte für die Ausgestaltung von Servicegesellschaften. Die Ausrichtung als Inklusionsbetrieb oder als gemeinnützige GmbH sind dabei, je nach Leitlinie des Auftraggebers, mittlerweile im Hinblick auf ESG-Strategien interessante Optionen, um die sozialen Prinzipien stärker in der Servicegesellschaft zu verankern und nachhaltig zu fördern.

Die Voraussetzung: mehr als nur Kompetenz im Facility Management

Die Vielfalt der Möglichkeiten von Servicegesellschaften verdeutlicht, dass bei der Auswahl des Dienstleisters nicht allein dessen Fachkompetenz im Bereich Facility Management gefragt ist. Ausschlaggebend für den Erfolg der Servicegesellschaft ist eine umfassende Erfahrung, angefangen bei der Gründung bis hin zum dauerhaften Management. Um nicht wie beim Insourcing die eigene Organisation mit speziellen, auch administrativen Aufgaben zu belasten, benötigt der Partner ausreichend Kompetenzen, die über die operative Leistung hinausgehen. Ob Wirtschaftsplanung, digitale Lohnabrechnung, rechtliche Beurteilung der Betreiberverantwortung, Zertifizierungsstandards oder IT, Logistik und Fuhrpark – entsprechendes Know-how ist beim FM-Partner Voraussetzung, um sich als Auftraggeber auf die reine Steuerung der Facility-Management-Services konzentrieren zu können.

Ob mit oder ohne Beteiligung des FM-Partners, als umsatzsteuerliche Organisation, PPP-Betreibermodell, Inklusionsunternehmen oder gemeinnützige GmbH – der Königsweg zwischen In- und Outsourcing bietet für private und öffentliche Auftraggeber interessante Konzepte für alle Immobilientypen. Dabei bringen professionelle FM-Unternehmen wie Geiger Facility Management, mit mehr als 40 Servicegesellschaften und Betreibermodellen in allen dargestellten Varianten, wichtige Impulse. Sie steigern Wirtschaftlichkeit und Transparenz und machen damit das Insourcing von Services überflüssig.

**Thomas Braun**

absolvierte sein Studium als Diplom-Kaufmann (Univ.) an der Universität Bamberg. Nach seinem Berufseinstieg bei einer weltweiten Unternehmensberatung und Stationen bei einem Privatbankhaus in Düsseldorf kam 2004 der Wechsel zu einem Berliner FM-Dienstleister. Seit über 15 Jahren ist er nun bei Geiger FM als geschäftsführender Gesellschafter tätig.