

# Wachstumsstrategien für Facility Management Dienstleister in Österreich

A Master's Thesis submitted for the degree of  
“Master of Business Administration”

supervised by  
Mag. Helmut Kern

Tiberiu Marasoiu, BSc

00451720

## Affidavit

I, **TIBERIU MARASOIU, BSC**, hereby declare

1. that I am the sole author of the present Master's Thesis, "WACHSTUMSSTRATEGIEN FÜR FACILITY MANAGEMENT DIENSTLEISTER IN ÖSTERREICH", 125 pages, bound, and that I have not used any source or tool other than those referenced or any other illicit aid or tool, and
2. that I have not prior to this date submitted the topic of this Master's Thesis or parts of it in any form for assessment as an examination paper, either in Austria or abroad.

Vienna, 21.02.2020

---

Signature

## Abstract

„Die Wichtigkeit von Facility Management ist die wohl am meisten verkannte Komponente von Unternehmen“ (Poglitsch et al. 2018: 9). Zu diesem Schluss gelangt das Austria Chapter der IFMA in seinem White Paper *Die Zukunft des Facility Managements – Vision „FM 2030“*. Gleichzeitig wird der Einfluss, den das Facility Management (FM) auf ein Unternehmen ausübt, auf zehn bis 19 Prozent seiner Kostenstruktur geschätzt (Poglitsch et al. 2018: 9). Diese gegensätzlichen Aussagen deuten auf ungenutzte Potenziale und ineffizienten Ressourcenverbrauch. Dieser Missstand stellt den Antrieb für die vorliegende Abhandlung dar. Durch die differenzierte Auseinandersetzung mit Facility Management sollen mögliche Ursachen für die Vernachlässigung dieser Disziplin aufgefunden und Lösungen für effizienteres Management vorgestellt werden. In dieser Arbeit wird der Werdegang des Facility Management beschrieben indem historische Entwicklung, gegenwärtige Auffassungen und mögliche Zukunftsszenarien präsentiert werden. Ein internationaler Vergleich der Handhabung von Facility Management soll mögliche „Vorbilder“ identifizieren und hilft, die Entwicklung des österreichischen FM-Marktes besser einschätzen zu können. Des Weiteren werden beobachtete Entwicklungstendenzen präsentiert, was dazu beitragen soll, die Kundenbedürfnisse „von morgen“ besser antizipieren zu können. Durch die Betrachtung dieser unterschiedlichen Aspekte des Facility Management soll den Leserinnen und Lesern ein genaueres Bild dieser verkannten Management Disziplin vermittelt werden. Dabei soll eine Mischung aus theoretischen und praktischen Bezugsquellen eine erfolgversprechende und praxistaugliche Handlungsempfehlung für österreichische FM-Dienstleister ermöglichen. Um in weiterer Folge das erlernte Wissen in erfolgreiches Management umwandeln zu können, werden Wachstumsstrategien und -konzepte für Leistungen aus dem Facility Management vorgestellt. Zusammengefasst lässt sich die Forschungsfrage dieser Abhandlung wie folgt formulieren: *Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, erfolgversprechend?* Die vorliegende Arbeit versucht Erfolgskonzepte im Facility Management auszuarbeiten und an die Marktteilnehmer zu vermitteln. Dadurch soll ein Beitrag zur positiven Entwicklung der österreichischen FM-Branche geleistet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2 Ziel der Arbeit .....	4
1.3 Forschungsfrage .....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 GRUNDLAGEN UND DEFINITIONEN .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Facility Management.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Einführung .....	8
2.1.2 Historische Entwicklung des Facility Management .....	10
2.1.3 Begriffe und Definitionen .....	11
2.1.4 Organisatorische Einordnung des Facility Managements .....	11
2.1.4.1 Portfolio Management .....	12
2.1.4.2 Asset Management.....	13
2.1.4.3 Property Management.....	13
2.1.4.4 Facility Management .....	14
2.1.4.5 Gebäudemanagement.....	15
2.1.5 Funktionsbereiche des Facility Management .....	15
2.1.5.1 Strategisches vs. operatives Facility Management .....	15
2.1.5.2 Kaufmännisches Gebäudemanagement .....	17
2.1.5.3 Technisches Gebäudemanagement.....	18
2.1.5.4 Infrastrukturelles Gebäudemanagement .....	22
2.1.5.5 Flächenmanagement.....	23
2.1.6 Facility Management im internationalen Vergleich.....	23
2.1.6.1 Facility Management in den USA .....	23
2.1.6.2 Facility Management in Deutschland.....	24
2.1.6.3 Facility Management in Großbritannien.....	24
2.1.6.4 Facility Management in Österreich .....	25
2.1.6.5 Kultureller Einfluss auf Facility Management und Outsourcing- Bereitschaft.....	27
<b>2.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Charakteristika von Dienstleistungen .....	27
2.2.2 Besondere Herausforderungen im Dienstleistungsmanagement.....	30
2.2.3 Service Engineering .....	31
<b>2.3 Strategische Grundlagen.....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung im Facility Management .....	33
2.3.2 Analyse der externen und internen Umwelt .....	35
2.3.2.1 Die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs (Five-Forces-Modell nach Porter) .....	36
2.3.2.1.1 Rivalität zwischen den existierenden Mitbewerbern.....	37
2.3.2.1.2 Gefahr durch den Eintritt neuer Wettbewerber.....	38
2.3.2.1.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte.....	39
2.3.2.1.4 Verhandlungsmacht der Kunden .....	40

2.3.2.1.5 Verhandlungsmacht der Lieferanten .....	40
2.3.2.2 SWOT-Analyse .....	41
2.3.2.3 Portfolioanalyse .....	43
2.3.2.4 Wertkettenanalyse .....	45
2.3.3 Unternehmensleitbild .....	47
2.3.4 Entwicklung von Strategien .....	48
2.3.4.1 Wettbewerbsvorteile .....	49
2.3.4.2 Wachstumsstrategien .....	50
2.3.4.3 Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder .....	51

### **3. METHODIK ..... 53**

#### **3.1 Praktische Relevanz..... 53**

3.1.1 Entwicklungstendenzen im Facility Management.....	53
3.1.2 Outsourcing als strategisches Hilfsmittel.....	55
3.1.3 Zehn Megatrends der Zukunft .....	57

#### **3.2 Datenerhebung und Auswertung..... 62**

#### **3.3 Auswahl der Themenschwerpunkte ..... 63**

#### **3.4 Literatur Review und Informationsquellen ..... 65**

### **4. ANWENDUNG VON WACHSTUMSKONZEPTEN AM ÖSTERREICHISCHEN MARKT FÜR FACILITY SERVICES..... 67**

#### **4.1 Strategischer Zugang ..... 67**

#### **4.2 Key Account Management als strategischer Wegweiser ..... 70**

4.2.1 Was ist Key Account Management? .....	70
4.2.2 Warum Key Account Management.....	71
4.2.3 Entwicklung und Ausbau eines Key Accounts .....	73
4.2.4 Potenzialanalyse .....	74
4.2.5 Kontaktaufbau .....	75
4.2.6 Kunden-Entwicklungsplan .....	76
4.2.7 Meetings und Präsentationen.....	77
4.2.8 Realisierung - Kontrolle - Korrektur .....	78

#### **4.3 Cross- und Up-Selling als Mittel zur Account-Entwicklung ..... 79**

#### **4.4 Qualitätsmanagement..... 82**

#### **4.5 Innovation ..... 83**

### **5. FORSCHUNGSERGEBNISSE ..... 87**

#### **5.1 Auffassung von Facility Management..... 87**

5.1.1 Aussagen zur Definition von Facility Management .....	87
5.1.2 Aussagen über Facility Management im internationalen Vergleich.....	88
5.1.3 Aussagen über den kulturellen Einfluss auf Facility Management und Outsourcing-Bereitschaft.....	90

#### **5.2 Entwicklungstendenzen im Facility Management..... 91**

5.2.1 Vom Fokus auf Gebäudetechnik zur Orientierung an den Kundenbedürfnissen .....	92
5.2.2 Von der Einzelleistung zur Systemlösung .....	93
5.2.3 FM als Teil des strategischen Managements statt bloßer Kostenreduktion	94
5.2.4 Von der kurzfristigen Planung zum Lebenszykluskonzept .....	94
<b>5.3 Outsourcing .....</b>	<b>95</b>
<b>5.4 Megatrends der Zukunft .....</b>	<b>96</b>
<b>6. CONCLUSIO .....</b>	<b>98</b>
<b>6.1 Zusammenfassung.....</b>	<b>98</b>
<b>6.2 Diskussion .....</b>	<b>100</b>
<b>6.3 Beantwortung der Forschungsfrage .....</b>	<b>103</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>105</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>109</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANHANGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>110</b>
<b>ANHANG 1: AUSZUG AUS ÖN EN 15221-1 FACILITY MANAGEMENT BEGRIFFE .....</b>	<b>111</b>
<b>ANHANG 2: INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>114</b>
<b>ANHANG 3: LISTE DER INTERVIEWTEILNEHMER .....</b>	<b>119</b>

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

*Facility Management* („FM“) ist schon länger ein gängiger Begriff und keineswegs ein Novum auf dem österreichischen Dienstleistungsmarkt. Irgendwo zwischen Gebäudeverwaltung und Dienstleistungsmanagement angesiedelt, wird der Begriff für eine Vielzahl von Inhalten verwendet. Neben den vielen Anbietern von FM Dienstleistungen, die den Begriff richtig oder zumindest plausibel in ihren Leistungsbeschreibungen verwenden, gibt es noch eine unerfreulich große Anzahl an Unternehmen, welche *Facility Management* lediglich als trendiges Modewort in ihre Angebote einbauen, um auf der Welle des *FM-Hype* mitzuschwimmen.

Nun könnte man meinen, dass derlei Trittbrettfahrer mit der Zeit vom Markt identifiziert und ausgegrenzt oder zur richtigen Nutzung der entsprechenden Begriffe bewegt werden. Das mag auch so sein. Was jedoch auch ein Effekt dieser begrifflichen Zweckentfremdung zu sein scheint, ist die Hinderung der Etablierung einer einheitlichen Begriffsdefinition für *Facility Management*. Nun ist die falsche oder ungenaue Verwendung des Begriffes sicherlich nicht der (alleinige) Grund für die mangelnde Durchsetzung einer einheitlichen Begriffsdefinition – es ist der Lösung dieses Problems jedoch sicher hinderlich.

Grundsätzlich gilt es zu klären, warum man in diesem Kontext von einem Problem spricht: Dazu kann gesagt werden, dass der Markt für FM, verglichen mit anderen Branchen, noch relativ jung ist - besonders in Österreich. Eine klare Begriffsdefinition und die damit ermöglichte Informationsverbreitung ist - neben der Nachfrage - Grundlage eines jeden Marktaufbaus. Fehlt nun eine einheitliche Terminologie als Kommunikationsgrundlage, so gestaltet sich auch der Aufbau eines Marktes schwierig. Andererseits kann man erwarten, dass mit fortlaufender Entwicklung der FM Branche auch die Begriffe zunehmend genauer definiert und einheitlich verwendet werden. Somit kann man von einem Wechselspiel aus *Mitgestaltung* und *steigender Nachfrage* sprechen und zum Zwischenfazit gelangen, dass es schlichtweg noch etwas Zeit benötigen wird, bis sich *Facility Management* im österreichischen Wirtschaftsvokabular verankert und zu einem annähernd etablierten Begriff wie etwa *Human Resources*, *Controlling* oder *Marketing* wird.

Es liegt an den Experten aus der FM Branche, Beiträge zu leisten, welche den Markt formen und dessen Entwicklung fördern. In diesem Sinne verfolgt auch vorliegende Arbeit das Ziel, zu einer Vereinheitlichung der Definitionen beizutragen und darüber hinaus branchenrelevante Inputs zu liefern, welche FM-Dienstleister in ihrer Entwicklung unterstützen können.

Neben der eingangs geschilderten Problematik der Begriffsdefinition durchläuft das FM darüber hinaus noch einen Wandel, der teilweise ebenfalls zur Unklarheit ob der Inhalte von FM beiträgt. Der Wandel zeichnet sich auf den internationalen Vorreiter-Märkten für FM ab (beispielsweise USA oder die skandinavischen Länder). Und obwohl sich der österreichische FM Markt erst irgendwo zwischen Findungsphase und Konsolidierung befindet, werden die Veränderungen am internationalen Parkett vernommen und die nationalen Anbieter versuchen sich in Stellung zu bringen, um den Anforderungen von morgen gerecht zu werden. Aus Erfahrungswerten weiß man, dass sich Trends und Veränderungen – früher oder später – auch am österreichischen FM Markt wiederfinden, wenngleich auch mit unterschiedlicher Intensität. Nicht selten finden Innovationen und neue FM-Trends über die Route USA-UK-Skandinavien-Deutschland ihren Weg nach Österreich. Das alles mit entsprechender, zeitlicher Verzögerung von mehreren Jahren. Einer dieser Trends – der vorhin erwähnte Wandel – bringt eine neue Interpretation von FM mit sich.

Das bisher gebräuchliche Bild eines FM-Dienstleisters am österreichischen Markt zeichnet ein Unternehmen, welches seinen Ursprung zumeist in der Reinigungs-, Bewachungs-, Bau- oder Immobilienverwaltungsbranche hat und mit der Zeit sein Leistungsportfolio so erweitert hat, dass er seinen Kunden möglichst viele Dienstleistungen anbieten kann. Der oft verwendete Slogan, welcher die Karosserien unzähliger Dienstfahrzeuge schmückt, „*Alles aus einer Hand!*“, scheint der trivialen, aber weitverbreiteten Interpretation von FM genügend Rechnung zu tragen. Eine erste Stufe der Differenzierung wäre damit schon erbracht – vom Anbieter von Einzeldienstleistungen zum Anbieter von Verbunddienstleistungen (oftmals auch von Single-Service- und Multi-Service-Anbietern die Rede). Den dominanten Fokus dieser Dienstleistungen stellt die Kosteneinsparung dar. Unternehmen lagern (Teile ihrer) FM Tätigkeiten aus, um Kosten zu sparen. Dies ist meist der maßgebliche, nicht selten auch der einzige Zweck der Auslagerung.

Neuere Interpretationen von FM sehen in einem Anbieter von FM Dienstleistungen nicht einzig ein Mittel zur Kostenreduktion, sondern vielmehr einen

strategischen Partner, mit dessen Unterstützung, der Kunde – neben der Kosteneinsparung - zwei ergebnisrelevante Ziele verfolgt:

1. Verstärkter Fokus auf das Kerngeschäft durch freiwerdende Ressourcen nach Auslagerung.
2. Schaffung eines attraktiven Arbeitsplatzes und einer ansprechenden Arbeitsumgebung, welche maßgeblich zur Mitarbeiterbindung beitragen soll.

Die ausgelagerten Dienstleistungen rücken näher an das Kerngeschäft des Kunden und das Verständnis der Kundenbedürfnisse wird von elementarer Bedeutung bei der Vergabe von Aufträgen. Waren es bislang meist (ausschließlich) Finanz- und Leistungskennzahlen, die bei der Auftragsvergabe den Ausschlag gegeben haben, so wird zukünftig die Kompetenz, das Geschäft des Kunden zu verstehen, entscheidend sein.

Um Missverständnisse zu vermeiden, muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass Finanz- und Leistungskennzahlen keineswegs an Bedeutung verlieren werden. Kosteneinsparung wird auch weiterhin einer der vorrangigen Gründe sein, warum Unternehmen Prozesse auslagern. Der allgemeine Kostendruck wird auch weiterhin steigen und an die Anbieter von FM Leistungen weitergegeben werden. Dies hat zur Folge, dass es immer schwieriger sein wird, sich über den Preis zu differenzieren. Auch gewisse Mindestanforderungen an das Qualitätslevel der erbrachten Leistungen werden zunehmend als Standard vorausgesetzt, sodass die Differenzierung anhand der Servicequalität ebenfalls zunehmend schwieriger wird. Wenn man dem Trend Glauben schenken mag, so werden eines Tages die Unterschiede zwischen den Preisen und Leistungsverzeichnissen der Anbieter vernachlässigbar gering ausfallen, sodass lediglich das Verständnis der Kundenbedürfnisse über die Erteilung von Aufträgen entscheiden wird. Es geht nicht allein um die vertragskonforme Erbringung von Leistungen, sondern um die Schaffung von Mehrwert für den Kunden durch Orientierung an seinen Mitarbeitern. Die klassische „Leistungserbringung für den Kunden“ wandelt sich zur „Erlebnisgestaltung für den Gebäudenutzer“ (Poglitsch et al. 2018: 9).

Vor diesem Hintergrund versucht vorliegende Arbeit, das Verständnis von Facility Management in Österreich zusammenzufassen und den Leserinnen und Lesern einen Überblick über Werdegang, Status Quo und Zukunftstrends zu liefern. Das

Hauptaugenmerk dieser Ausarbeitung liegt dabei im Bereich der Wachstumsstrategien. Eine umfassende strategische Analyse würde eine Vielzahl an wirtschaftlichen Teilbereichen und unternehmensspezifischen Aspekten einbeziehen. Dies würde den Rahmen dieser Abhandlung sprengen und den auf FM liegenden Schwerpunkt verschieben. Aus diesem Grund fokussiert sich diese Arbeit auf jene Aspekte der Unternehmensstrategie, welche in Zusammenhang mit Wachstum und Vertriebsprozessen stehen.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Zum einen, wird mit dieser Arbeit ein Beitrag zur Etablierung einer einheitlichen Definition von *Facility Management* geleistet. Dies ist ein kleiner Beitrag zur allgemeinen Entwicklungsförderung der FM Branche in Österreich – sozusagen ein begünstigendes Nebenprodukt der eigentlichen Zielsetzung dieser Abhandlung.

Zum anderen, ist das Hauptziel dieser Arbeit die Ausarbeitung eines Portfolios an Wachstums- und Vertriebskonzepten, welche speziell für Anbieter von FM Dienstleistungen in Österreich erstellt und mit Bedacht auf gegenwärtige und lokale Handhabungen sowie sich abzeichnende Trends präzisiert werden.

In Folge dieser Ausarbeitung soll auch ein Idealtypus eines strategischen Vertriebskonzeptes in Verbindung mit einem Ausblick auf mögliche (Zukunfts-) Szenarien präsentiert werden.

## 1.3 Forschungsfrage

Fasst man nun Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit zusammen, so lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

*Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, erfolgversprechend?*

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die in der Einleitung grob skizzierten Problemstellungen und Zielsetzung werden in weiterer Folge näher definiert und systematisch aufeinander abgestimmt. Die Gestaltung dieser Master Arbeit soll, mit einer zentralen Zielsetzung beginnend, die einzelnen Themengebiete schrittweise beschreiben und die daraus gewonnen FM-relevanten Erkenntnisse sukzessive verdichten und zu einer komprimierten Handlungsempfehlung mit branchenspezifischen Inputs formen.

Der Einleitung folgend, werden in einem theoretischen Kapitel Grundlagen und Definitionen aus den Themenbereichen *Facility Management*, *Dienstleistungsmanagement* und *Strategie* festgelegt.

Im Subkapitel *Facility Management* werden neben den allgemeinen *Definitionen* und *Merkmale* von FM auch die *Strukturen* und der *Grundaufbau* eines FM Leistungsverzeichnisses beschrieben. Weiters werden praxisbezogene Inputs zu *Methoden und Werkzeugen aus dem operativen FM* sowie Modelle für *Betreiberkonzepte* präsentiert. Zu guter Letzt werden internationale *FM Märkte* kurz vorgestellt und mit dem österreichischen FM Markt verglichen.

Im darauffolgenden Unterkapitel wird auf die *Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements* eingegangen. Hier wird zunächst aus *strategischer Sicht* beschrieben, welche *Orientierungspunkte* eine *Kernstrategie* bilden und sich diese in einem *Dienstleistungskonzept* wiederfindet. Auf *operativer Ebene* wird neben der *Prozessorientierung* besonderes Augenmerk auf die *persönliche Interaktion* sowie dem *Outsourcing-Ansatz* gelegt. Schließlich wird in diesem Kapitel noch das Konzept des *Service Engineerings* vorgestellt – die systematische Entwicklung neuer Dienstleistungen bildet hier den Kern der Abhandlung.

Das Theoriekapitel schließt mit einem Überblick über die *strategischen Grundlagen* der Unternehmensführung ab. Wie schon eingangs erwähnt, fokussiert sich der Strategie-Überblick auf Wachstums- und Vertriebskonzepte. Dabei wird zwischen strategischen Konzepten auf *Gesamtunternehmensebene* und auf *Geschäftsbereichsebene* unterschieden. Methoden zur Analyse *interner Ressourcen* und *externer Marktkräfte* werden genauso beleuchtet wie auch Überlegungen zur *strategischen Positionierung* und *Planung*.

An das Theorie-Kapitel anschließend folgt der erste praktische Input in Form einer *Methodik* Abhandlung. Hier wird die *praktische Relevanz* der Beiträge näher

analysiert. Dabei werden die theoretischen Inputs gegenwärtigen Anforderungen und Trends aus der Praxis gegenübergestellt. Anschließend wird die Methode der Datenerhebung und Auswertung vorgestellt. In einem weiteren Schritt werden die Beweggründe zur Auswahl der *Themenschwerpunkte* dargestellt und schließlich wird die verwendete *Literatur* kurz vorgestellt und deren Beitrag zur praktischen Abhandlung erläutert.

In Kapitel vier – *Anwendungen von Wachstumsstrategien am österreichischen Markt für Facility Services* – werden die bisherigen theoretischen und praktischen Inputs, vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Anforderungen und Trends aus der Praxis, im Sinne der Wachstumsstrategie, zu konkreten Wachstums- und Vertriebskonzepten zusammengefasst und präsentiert. In einem ersten Schritt soll der strategische Zugang offengelegt werden. Hier gilt es die unterschiedlichen, und eigentlich konträren, Zugänge von *Innovations- und Abschöpfungsstrategie* abzuwägen (Stichwort *exploration vs. exploitation strategy*). Das Kapitel über *Key Account Management (KAM)* liefert den größten Beitrag zu den Wachstumsstrategien. Dem sich abzeichnenden Trend zur Einführung von KAM wird hier durch ein besonders ausführliches Kapitel Rechnung getragen. Strategie, Planung und Organisation wird hier ebenso beschrieben wie auch die Aspekte rund um Prozesse und Aktivitäten, das KAM-Team, den KAM-Plan sowie Marketing und Verkauf bei Key Accounts. Dem Kapitel KAM naheliegend, folgen die Themen *Cross Selling* und *Qualitätsmanagement*. Schließlich wird das Kapitel mit einer immer stärker werdenden Kundenanforderung abgeschlossen: *Innovation*.

In Kapitel fünf wird zunächst die qualitative Datenerhebung beschrieben um anschließend die Forschungsergebnisse zu präsentieren. Dieser praxisorientierte Input soll den tatsächlichen Status Quo der österreichischen FM-Branche widerspiegeln und den Vergleich zu anderen FM-Märkten ermöglichen.

Den Abschluss der Arbeit bildet die *Conclusio*, in welcher zunächst, die wesentlichen Erkenntnisse der Forschungsarbeit zusammengefasst werden und anschließend, die Forschungsfrage beantwortet wird. Die Antwort auf die Forschungsfrage soll FM-Dienstleistern als strategisch-taktische Vorlage für ihren Vertriebsprozess dienen und gleichzeitig einen Ausblick in die Zukunft des österreichischen FM gewähren. Dies soll mit Hilfe einer Analyse von Zukunftstrends, welche im Zuge der Datenerhebung

durchgeführt wurde, erreicht werden. Der Ausblick auf Zukunftstrends im FM stellt zugleich den Schlusspunkt des Kapitels und der gesamten Abhandlung dar.

## 2 Grundlagen und Definitionen

### 2.1 Facility Management

#### 2.1.1 Einführung

Gesellschaftliche und technologische Entwicklungen rücken Facility Management zunehmend ins Blickfeld strategischer Planungen von Unternehmen. Eine Verdichtung sowie exponentielle Entwicklung und Vernetzung von neuen Anforderungen, Standards und Kundenbedürfnissen, vor dem Hintergrund immer weiter steigenden Kostendrucks, lässt Facility Management in eine strategische Schlüsselrolle wachsen, die nicht selten den entscheidenden Wettbewerbsvorteil hervorbringen kann. Die Unternehmenslandschaft verändert sich immer schneller und immer stärker. Produktlebenszyklen und Trends werden immer kurzlebiger. Kundenanforderungen und –bedürfnisse werden immer individueller und anspruchsvoller. Ein zunehmend hohes Maß an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit wird allen Wirtschaftsakteuren abverlangt. Diese steigenden Anforderungen werden im Facility Management, welches als Bindeglied von Menschen, Prozessen und Gebäuden auftritt, besonders deutlich spürbar.

Spricht man von der Entwicklung des Facility Management, so muss man einige Differenzierungen berücksichtigen, um ein wahrheitsgetreues Bild der FM-Landschaft wiederzugeben. Die Entwicklung schreitet in verschiedenen Ländern mit unterschiedlicher Geschwindigkeit voran. Unterschiedliche Faktoren wie Marktgröße, Technologisierungsgrad, Kaufkraft und natürlich die unterschiedlichen kulturellen Einstellungen (siehe dazu Kapitel 5.1.3 *Kultureller Einfluss auf Facility Management und Outsourcing-Bereitschaft*) beeinflussen die Ausprägungen von Facility Management. Dabei lassen sich ähnliche Trends und Entwicklungsrichtungen in den unterschiedlichen Ländern feststellen, lediglich Diffusionsgeschwindigkeit und –tiefe variieren.

Bei einigen Entwicklungstrends können Verschiebung des Fokus bzw. der Orientierungspunkte beobachtet werden. Beispielsweise rückt man allmählich vom Fokus auf Gebäudetechnik ab und orientiert sich stattdessen verstärkt am Gebäudenutzer und dessen Bedürfnissen (Gondring & Wagner 2012: 10). Es wird

vermehrt an Stelle von Einzelleistungen nach integrierten Systemlösungen gesucht. War das FM anfänglich noch hauptsächlich für das Outsourcing zu Kosteneinsparungszwecken bekannt, so entwickelt es sich zunehmend zur strategischen Managementdisziplin. Langfristige und umfassende Planungsmodelle wie das Lebenszykluskonzept verbreiten sich zunehmend und ersetzen isolierte, auf kurzfristige Kostenreduktion ausgerichtete, Planungen. In der Wandlung des FM lassen sich, zusammengefasst, also folgende Schwerpunkte identifizieren:

- fokussiert auf Gebäudetechnik → orientiert an Kundenbedürfnissen
- Einzelleistung → Systemlösung
- Kostenreduktion → strategisches Management
- kurzfristige Planung → Lebenszykluskonzept

Diese Trends wurden beispielsweise in den USA rund zehn Jahre früher als in Deutschland erkannt (Gondring & Wagner 2012: 10). Ein Grund dafür ist, unter anderem, der wissenschaftliche Zugang zum Fachgebiet Facility Management. Während FM im deutschsprachigen Raum hauptsächlich von technischen Fakultäten gelehrt wird, haben Universitäten in den USA und auch in Großbritannien FM als Managementdisziplin erkannt und verfolgen einen wirtschaftswissenschaftlichen Zugang. Darüber hinaus werden Kooperationen mit Unternehmen wesentlich intensiver unterhalten als im deutschsprachigen Raum (Schneider 2004: 1).

Ein weiterer Aspekt, welcher der Entwicklung des Facility Managements im deutschsprachigen Raum hinderlich ist, besteht in der Existenz verschiedener Definitionen von Facility Management (Krimmling 2017: 19). Das Fehlen einer einheitlich verwendeten Definition von FM überträgt eine gewisse Unsicherheit auf die Verwendung weiterer Begriffsdefinitionen aus der FM-Branche und deren wirtschaftlichem Umfeld. So werden beispielsweise nicht selten Begriffe wie Facility Management, Property Management, Asset Management, Gebäudemanagement oder Immobilienbewirtschaftung synonym verwendet. Eine klar kommunizierte Definition der Begriffe und eine präzise Unterscheidung der Geschäftsfelder ist unerlässlich für den erfolgreichen Ablauf von FM-Projekten und darüber hinaus für eine nachhaltige Entwicklung der FM-Branche (Bogenstätter 2008: 29ff).

Auf Seite der Kunden lässt sich ein allgemeiner Trend zum Outsourcing (Barta 2006: 1) und zur Vergabe von FM-Gesamtpaketen an Generaldienstleister erkennen. Das

heißt, dass immer mehr Kunden (Teile ihrer) FM-Prozesse gebündelt an FM-Komplettanbieter, welche die gesamte Dienstleistungspalette anbieten können, auslagern (Gondring & Wagner 2012: 3).

Um die Fülle an Informationen und Perspektiven richtig einordnen zu können und um daraus die richtigen Schlüsse in der Praxis ziehen zu können, werden im Folgenden einige theoretische Grundlagen des Facility Management erläutert.

### 2.1.2 Historische Entwicklung des Facility Management

Als erstes Unternehmen für ausgelagerte FM-Leistungen trat die Fluggesellschaft Pan-American-World-Services 1952 in Erscheinung, als sie von der US Air Force den Auftrag erhielt, die Gebäude und Anlagen der Eastern Test Range zu bewirtschaften, was Betrieb, Management und Instandhaltung umfasste (Gondring & Wagner 2012: 5). Im Laufe der 1950er Jahre verbreitete sich der Grundgedanke des FM in den USA. Vorrangiger Zweck des FM Ansatzes war die Erhöhung der Produktivität in Betriebsführung und Instandhaltung

Als nächster Meilenstein in der Entwicklung des FM gilt eine Konferenz mit dem Titel „Facilities Impact on Productivity“ aus dem Jahre 1978. Diese Konferenz wurde von der Hermann Miller Corporation, dem damals größten Möbelhersteller der Welt, veranstaltet. Kunden und Interessenten diskutierten über den Einfluss von Gebäuden auf die Arbeitsprozesse eines Unternehmens. Aus diesem Denkanstoß heraus wurde 1979 das Facility Management Institute (FMI) in Ann Arbor, Michigan, durch Dave Armstrong gegründet (Gondring & Wagner 2012: 3f).

Ein Jahr später, 1980, wurde auf einer Veranstaltung der FMI die *National Facility Management Association (NFMA)* gegründet. Nach starkem Zuwachs wurde 1982 Kanada in den Verband aufgenommen, worauf dieser in *International Facility Management Association (IFMA)* umbenannt wurde. Heute verzeichnet der Verband mit Sitz in Houston, Texas, über 19.500 Mitglieder aus 78 Ländern (Gondring & Wagner 2012: 4).

Mitte der 1980er Jahre verbreitete sich der FM Gedanke auch in Europa. In Großbritannien wurde 1985 die *Association for Facility Management (AFM)* gegründet. Ähnliche Verbandsgründungen folgten 1987 in Holland und 1989 in Deutschland mit der Gründung der *German Facility Management Association (GEFMA)*. 1996 wurde der deutsche Ableger der IFMA ins Leben gerufen – die *IFMA*

Deutschland e.V. (Gondring & Wagner 2012: 4f). In Österreich wurde 1995 die *Facility Management Austria (FMA)* gegründet und drei Jahre später, 1998 die *IFMA Austria* ([www.fma.or.at/netzwerk](http://www.fma.or.at/netzwerk)).

### 2.1.3 Begriffe und Definitionen

In der Tat ist am österreichischen FM Markt eine gewisse Verwirrung rund um Begriffsdefinitionen nicht von der Hand zu weisen. Wie aus dem Vorkapitel ersichtlich, gibt es eine Vielzahl an FM Organisationen und Verbänden, die im Laufe der Jahre ihre eigenen Definitionen in Umlauf gebracht haben. Auch wenn es keine falschen Begriffserklärungen gibt, haben die verschiedenen Deutungen der unterschiedlichen Quellen dennoch für Uneinigkeit gesorgt und die Etablierung von einheitlichen Standards am österreichischen FM Markt behindert.

Im Sinne einer Standardisierung der Begriffsnutzung werden im Folgenden die Definitionen der *ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe* verwendet (siehe Anhang 1).

### 2.1.4 Organisatorische Einordnung des Facility Managements

Im Bereich der Immobilienbewirtschaftung und –verwaltung lassen sich einige Managementdisziplinen unterscheiden welche im Wertschöpfungsprozess strategisch ausgerichtet und aufeinander abgestimmt und in der Folge sukzessive bearbeitet werden. Allgemein spricht man von *Real Estate Management (REM)*. Hinsichtlich des Immobilienmanagements unterscheidet man zwei Typen von Unternehmen: bei Unternehmen die Immobilienmanagement als Kernprozess ausüben und Anlageimmobilien verwalten, spricht man von *Property Companies*. Unternehmen die Immobilienmanagement als Supportprozess betreiben und die Immobilien selbst nutzen, nennt man *Non Property Companies*. Bei Letzteren wird das Real Estate Management auch als *Corporate Real Estate Management (CREM)* bezeichnet. Im Fall von öffentlichen Einrichtungen wird entsprechend von *Public Real Estate Management (PREM)* gesprochen (Gondring & Wagner 2012: 29).

Der übergeordnete Zweck von REM ist die Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolges einer Immobilie. Dafür müssen zwei Grundbedingungen verfolgt werden: zum einen muss der Betrieb der Immobilie kosteneffizient gestaltbar sein, zum anderen müssen nachhaltige Erträge erzielbar sein. REM verfolgt das Ziel den

Immobilienwert zu steigern und stellt dafür die erforderlichen Kombinationen von Ressourcen bereit. Dabei sind unterschiedliche Zielorientierungen zu beachten. Eigentümer und Investoren haben ein primäres Interesse daran, dass der Wert Ihrer Immobilie steigt. Dieser Aspekt kann einem Nutzer des Gebäudes hingegen weitestgehend gleichgültig sein, da er sich hauptsächlich an seinem persönlichen Nutzen, den ihm das Gebäude bieten kann, orientiert (Gondring & Wagner 2012: 24f).

Das REM umfasst einige Teilfunktionen, die aufeinander abgestimmt der zugrunde liegenden Wertschöpfungsstrategie dienen. Die Inhalte der einzelnen Teilfunktionen sind nicht immer genau abgrenzbar und laufen zum Teil ineinander über. Im Grunde lassen sich drei Geschäftsfelder unterscheiden: *Portfolio Management*, *Asset Management* und *Property Management / Facility Management* (Bogenstätter 2008: 29). Wie aus dieser kurzen Übersicht bereits ersichtlich ist, werden *Property Management* und *Facility Management* im selben Geschäftsfeld geführt. Wohingegen *Portfolio Management* und *Asset Management* über weitestgehend klare Definitionen und Abgrenzungen verfügen, ist dies bei der Unterscheidung zwischen *Property* und *Facility Management* nicht mehr der Fall. Je nach Ausprägungen des Unternehmens und Geschäftsmodell kann der Unterschied zwischen diesen beiden Bereichen variieren oder auch gänzlich entfallen.

#### 2.1.4.1 Portfolio Management

Das *Portfolio Management* (oder auch *Portfolio Strategie* genannt) sorgt für eine Diversifizierung des Immobilienportfolios gemäß den Rendite- und Risikoaspekten der Eigentümer. Durch seinen strategischen Zugang bildet das Portfolio Management den Rahmen für die übrigen Geschäftsfelder *Asset Management* und *Property Management* und verfolgt dabei einen integrativen Ansatz. Durch kontinuierliche Planungs- und Strukturierungsprozesse des Immobilienbestandes soll dem Investor Transparenz geboten und die Balance zwischen Erträgen und Risiken gehalten werden (Gondring & Wagner 2012: 26f). Die Koordination von *Portfolio*, *Asset* und *Property Management* ist zwingend notwendig, um effiziente Prozesse zu ermöglichen und um in weiterer Folge die strategischen Ziele zu erreichen. Beispielsweise sollte vermieden werden langfristige Modernisierungsprojekte im *Property Management* voranzutreiben, wenn das *Asset Management* eigentliche die kurzfristige Veräußerung der Immobilie beschlossen hat (Bogenstätter 2008: 30).

## 2.1.4.2 Asset Management

Das *Asset Management* hat seine Ursprünge in der Vermögensverwaltung. Im Gegensatz zu Aktien und Anleihen, welche sich eigenständig entwickeln, bedarf das *Real Estate Asset Management (REAM)* aktiven Managements. Die Kernaufgabe des REAM besteht im Wesentlichen in der Wertsteigerung der Immobilie und in der Vorbereitung der optimalen Exit Strategie. Auf dem Weg dorthin zählen, unter anderem, noch Risikoanalysen, Controlling von Restrukturierungsmaßnahmen und Cashflow Prognosen zu den Prozessen des REAM (Gondring & Wagner 2012: 27f). Im Leistungsspektrum des Asset Managers befinden sich zudem die Schnittstellen zum Investor einerseits und zum Property Manager andererseits. In der Beziehung zum Investor wird durch Portfolio und Investment Management die strategische Richtung vorgegeben. Auf der Seite des Property Managers bestimmen Vermietungs- und Vertragsmanagement den operativen Rahmen. Abbildung 1 bietet eine gute Darstellung des Aufgabenbereiches des Asset Managers.

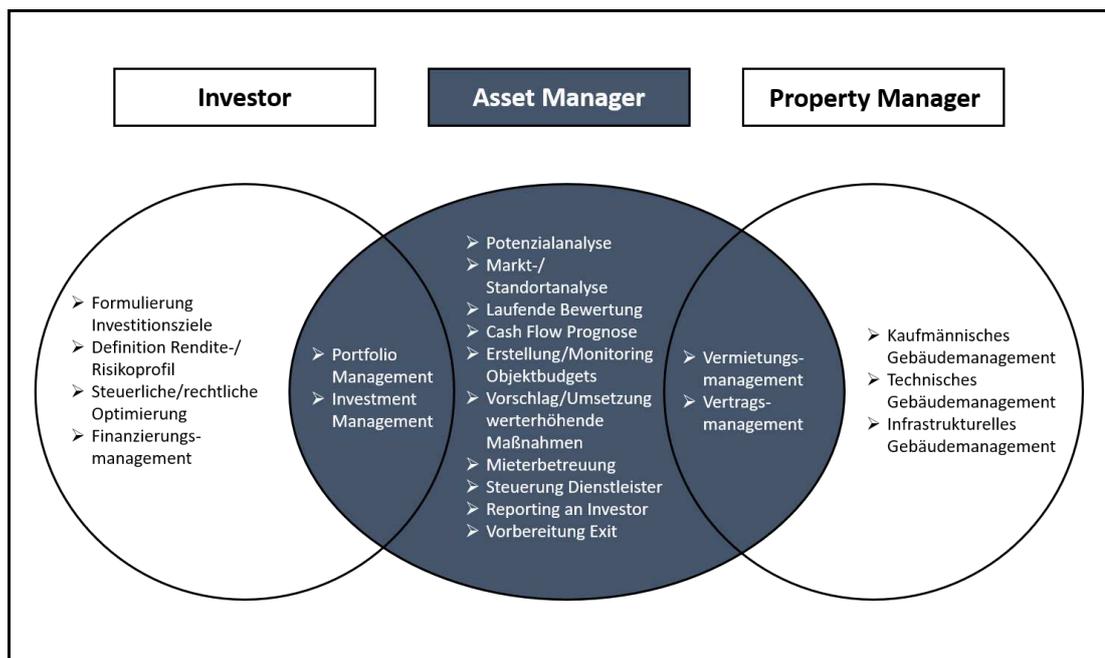


Abbildung 1: Leistungsspektrum des Asset Managers (Gondring & Wagner 2012: 28)

## 2.1.4.3 Property Management

Der Property Manager ist die letztendlich verantwortliche Person für ein Gebäude, beispielsweise der technische Leiter, und betreibt die operative Immobilienverwaltung, -bewirtschaftung und -instandhaltung. Das finanzielle Management des Gebäudes sowie das kaufmännische, infrastrukturelle und technische Gebäudemanagement werden im *Property Management* gesteuert. Ebenfalls in diesem operativen Geschäftsfeld ist die Konzipierung von Betreibermodellen angesiedelt. Hier zeichnet sich auch schon der Übergang zum *Facility Management* ab. Ob es eine Unterscheidung zwischen Property und Facility Management gibt, und wenn, dann in welcher Ausprägung, hängt von der Unternehmensstruktur und vom Geschäftsmodell ab.

#### 2.1.4.4 Facility Management

Das *Facility Management (FM)* hat die Optimierung kostenrelevanter Prozesse und Dienstleistungen zur Aufgabe. Gleichzeitig sollen dabei bestmögliche Umfeldbedingungen für die Nutzer der Facilities geschaffen und erhalten werden. Die ausgeprägte Nutzerorientierung des *Facility Managements* stellt einen wesentlichen Unterschied zu *Asset* oder *Portfolio Management*, in welchen die Interessen der Eigentümer und Investoren im Fokus stehen. Ein weiteres Merkmal von FM ist die Orientierung an Kostengrößen und technischen Normen. Im *Asset* und *Portfolio Management* sind die Orientierungspunkte strategischer Natur (Gondring & Wagner 2012: 30).

Eine wesentliche Aufgabe des FM ist die Erstellung und Pflege einer Datenbasis als Grundlage für die weiterführenden Funktionen des Real Estate Managements. Mit den erhobenen Daten wird ein der Strategieumsetzung (top-down) gegenläufiges Berichtswesen (bottom-up) betrieben (Bogenstätter 2008: 32).

Einer der wesentlichen Antriebe für FM war die Erkenntnis, dass die Bewirtschaftungskosten während der Nutzungsphase eines Gebäudes, die Kosten für Planung und Errichtung um ein Vielfaches überstiegen. Durch die ganzheitliche Betrachtung und Planung des gesamten Lebenszyklus von Gebäuden bot sich somit enormes Einsparpotenzial durch die neue Managementdisziplin FM (Gondring & Wagner 2012: 6). In der Planungsphase lassen sich spätere Betriebs- und Instandhaltungskosten wesentlich stärker beeinflussen als später während der Nutzungsphase. Daher ist die Einbeziehung des FM in die Planungsphase eines Gebäudes unumgängliche Voraussetzung für optimale Kosteneffizienz im

Gesamtlebenszyklus (Krimmling 2017: 28f). Abbildung 2 veranschaulicht die Gegenüberstellung von Gesamtkosten und Kostenbeeinflussbarkeit.

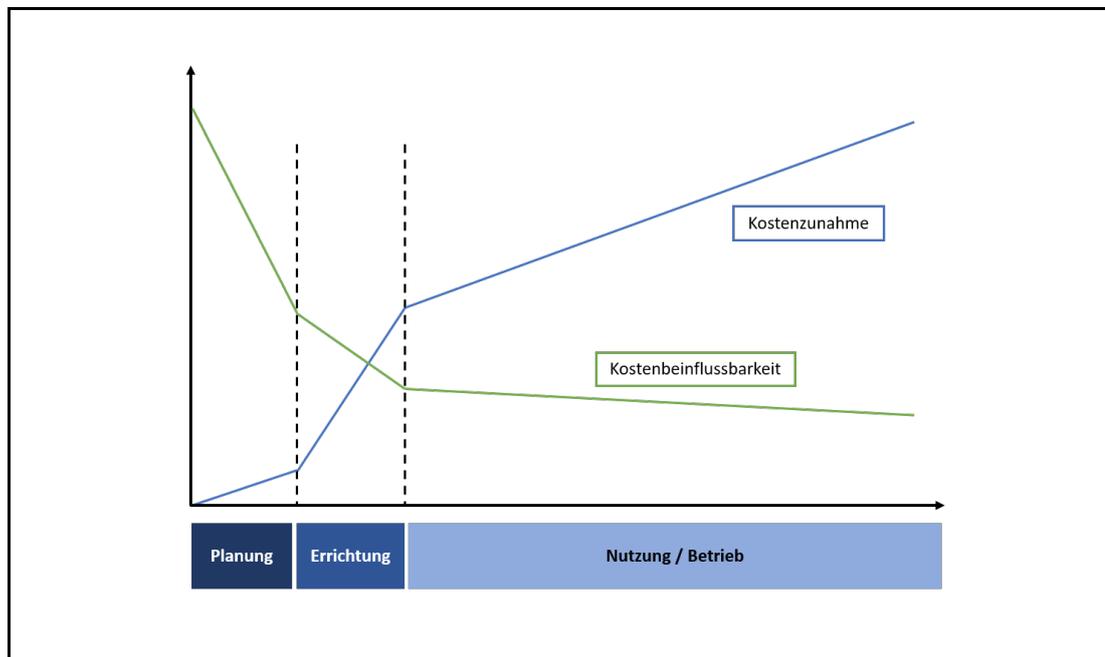


Abbildung 2: Beeinflussbarkeit von Kosten im Verlauf des Lebenszyklus von Gebäuden (Krimmling 2017: 30)

#### 2.1.4.5 Gebäudemanagement

Das *Gebäudemanagement* umfasst alle Leistungen, die zum Betreiben und Bewirtschaften von Facilities benötigt werden und ist als operativer Teilbereich des FM zu verstehen. Anders als im FM, welches den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes betrachtet, findet das Gebäudemanagement nur während der Nutzungsphase Anwendung. Gebäudemanagement wird weiter in die Teilbereiche kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement sowie Flächenmanagement unterteilt (Gondring & Wagner 2012: 30).

#### 2.1.5 Funktionsbereiche des Facility Management

##### 2.1.5.1 Strategisches vs. operatives Facility Management

Facility Management kann in eine strategische und eine operative Eben gegliedert werden. Wesentliches Unterscheidungskriterium ist der beiden Ansätze ist die Tragweite der Entscheidungen, die in den jeweiligen Bereichen getroffen werden.

*Strategisches Facility Management* ist grundsätzlich langfristig orientiert und betrachtet den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes. Wesentliche Zielorientierung ist die strategische Ausrichtung des Unternehmens und dessen Immobilienmanagements (Corporate Real Estate Management – CREM). Themen des strategischen FM sind die Planung und Errichtung von Gebäuden, genauso wie die Gestaltung der FM Gesamtprozesse und die Steuerung und Koordinierung der operativen Bereiche des Gebäudemanagements. Die Fragestellung ob Prozesse ausgelagert werden, und wenn, dann in welchem Umfang, wird ebenfalls im strategischen FM beantwortet. Weitere wesentliche Aufgaben sind die Entwicklung von Betreiberkonzepten sowie der Betrieb des Informations- und Wissensmanagements. Die Entscheidung für die Einführung eines CAFM-Systems bzw. die laufende Adaptierung eines solchen, obliegt ebenfalls dem strategischen FM (Krimmling 2017: 30f).

Das *operative Facility Management* wiederum, beschäftigt sich mit den laufenden Aufgaben eines Betriebes. Dazu gehören insbesondere die Organisation und Umsetzung von FM Prozessen mit dem dazugehörigen Controlling und Benchmarking. Die laufende Zuordnung von Kosten und die Erstellung von Dokumentationen als Input für das Berichtswesen sind ebenso wesentlicher Teil des operativen FM wie auch das kundenseits immer stärker nachgefragte Qualitätsmanagement und das notwendige Marketing. Grundlage des operativen FM sind formalisierte Managementsysteme, welche zusammen mit betriebswirtschaftlichen Steuerungssystemen und der entsprechenden IT-Infrastruktur die zielgerichtete Kommunikation und das erforderliche Berichtswesen ermöglichen.

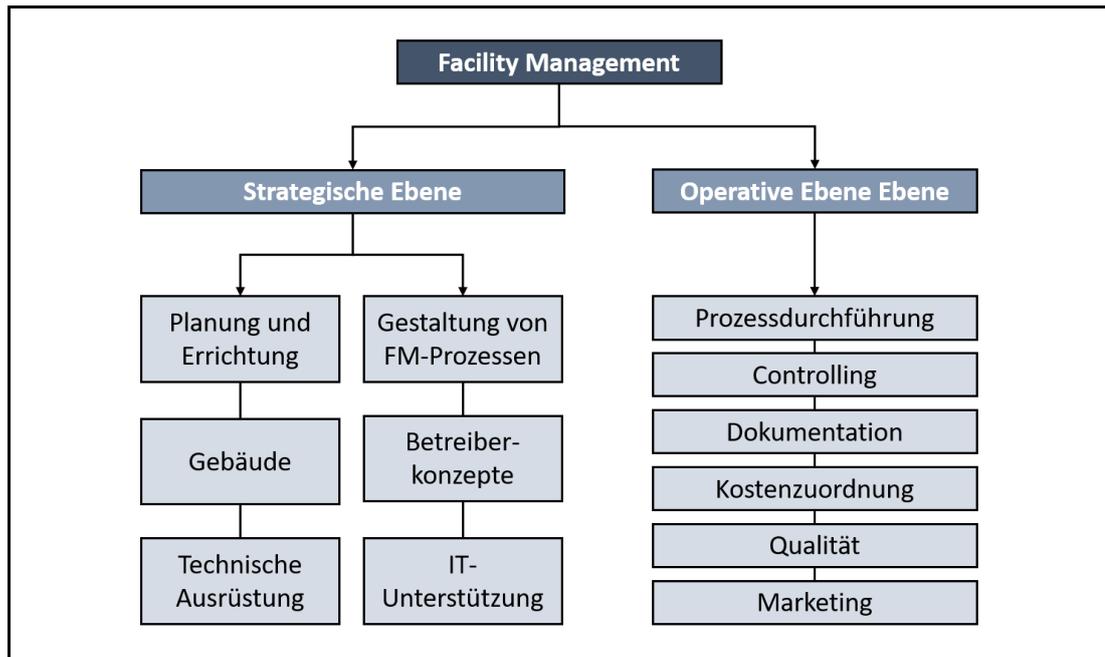


Abbildung 3: Strategisches und operatives FM (Gondring & Wagner 2012: 21)

### 2.1.5.2 Kaufmännisches Gebäudemanagement

Das *Kaufmännische Gebäudemanagement (KGM)* kann als Gebäudeverwaltung interpretiert werden. Die GEFMA 100-2 weist in der Kategorie „6.700: Objekte verwalten“ auf folgende Leistungen hin (Krimmling 2017:128):

- Hausverwaltung durchführen
- Mieterverwaltung durchführen
- Sachvermögen verwalten
- FM-Rechnungswesen und FM-Controlling durchführen
- Objektbuchhaltung durchführen
- Vertrags- und Sicherheitsmanagement durchführen
- Mängelansprüche geltend machen
- FM-Personal verwalten
- Sonstige Verwaltung

Grob aufgeteilt, kann man im Wesentlichen in drei Teilbereiche des KGM unterscheiden: *Objektbuchhaltung*, *Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)* und *Vertragswesen* (Gondring & Wagner 2012: 22f).

Die *Objektbuchhaltung* regelt die Erfassung und Pflege aller Bestands- und Vertragsdaten und verwaltet die Abschreibung von Kapitalkosten, Mieten, Steuern, Versicherungen sowie Betriebs- und Nebenkosten. Diese Aufgaben werden mit einer adäquaten Kontoführung in der Finanzbuchhaltung dokumentiert (Gondring & Wagner 2012: 22).

In der *Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)* besteht die Aufgabe darin, sämtliche anfallenden Kosten zu erfassen und diese verursachergerecht zuzuordnen, sie mit Hilfe von Controlling und Benchmarking zu steuern und zu dokumentieren (Krimmling 2017: 78f). In Anlehnung an die DIN 18960 können folgende Kostengruppen unterschieden werden (Krimmling 2017: 129):

- KG 100 Kapitalkosten
- KG 200 Objektmanagementkosten (Verwaltungskosten)
- KG 300 Betriebskosten
- KG 400 Instandsetzungskosten

Des Weiteren soll durch Identifikation und Ausschöpfung von Potentialen eine kontinuierliche Kostenoptimierung sichergestellt werden (Gondring & Wagner 2012: 22).

Das *Vertragswesen* beherbergt die Gestaltung, Überwachung und Änderung von Mietverträgen, Versorgungsverträgen und Verträgen mit externen Dienstleistern. Aufgrund fehlender Standardisierungen und aufgrund der Vielfalt individueller Formulierungen im Vertragswesen wird dem Facility Manager ein hohes Maß an Rechtskompetenz abverlangt. Die Verwendung von Normen und deren Definitionen ist daher äußerst empfehlenswert, um Missverständnisse zu vermeiden. Eine weitere Funktion des Vertragswesens ist die Überwachung von Fristen um Verlängerungen bzw. Kündigungen rechtzeitig geltend zu machen. Schließlich werden auch die Verträge für Medienversorgung, laut Vorgaben des technischen Gebäudemanagements (TGM), verwaltet.

### 2.1.5.3 Technisches Gebäudemanagement

Laut DIN 32736 umfasst das *technische Gebäudemanagement (TGM)* „... alle Leistungen, die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind“ (Krimmling 2017: 96). Aufgabe des TGM

ist das zuverlässige Betreiben und Instandhalten von Gebäuden samt ihrer technischen Ausstattungen mit Bedacht auf die Kostenoptimierungsziele des KGM. Dabei könne folgende Schwerpunkte formuliert werden (Gondring & Wagner 2012: 142):

- Erhalt der Funktionsfähigkeit
- Sicherung der Vermögenswerte der Gebäude
- Kostenoptimierung
- Nachhaltige Wirtschaftlichkeit
- Bereitstellung von Alternativen bei Bestandserweiterungen (Kauf, Leasing, Miete)
- Arbeitnehmerfreundliche Gestaltung der Arbeitsplätze

Grob, lässt sich das TGM in die vier Teilbereiche *Betriebsführung*, *Instandhaltung*, *Modernisierung* und *Energiemanagement* gliedern (Gondring & Wagner 2012: 23), wobei die einzelnen Disziplinen nicht starr voneinander abgegrenzt sind, sondern zum Teil ineinander übergehen und sich gegenseitig beeinflussen. Die Richtlinie GEFMA 108 stellt dieses Zusammenspiel der Teilbereiche graphisch so dar:

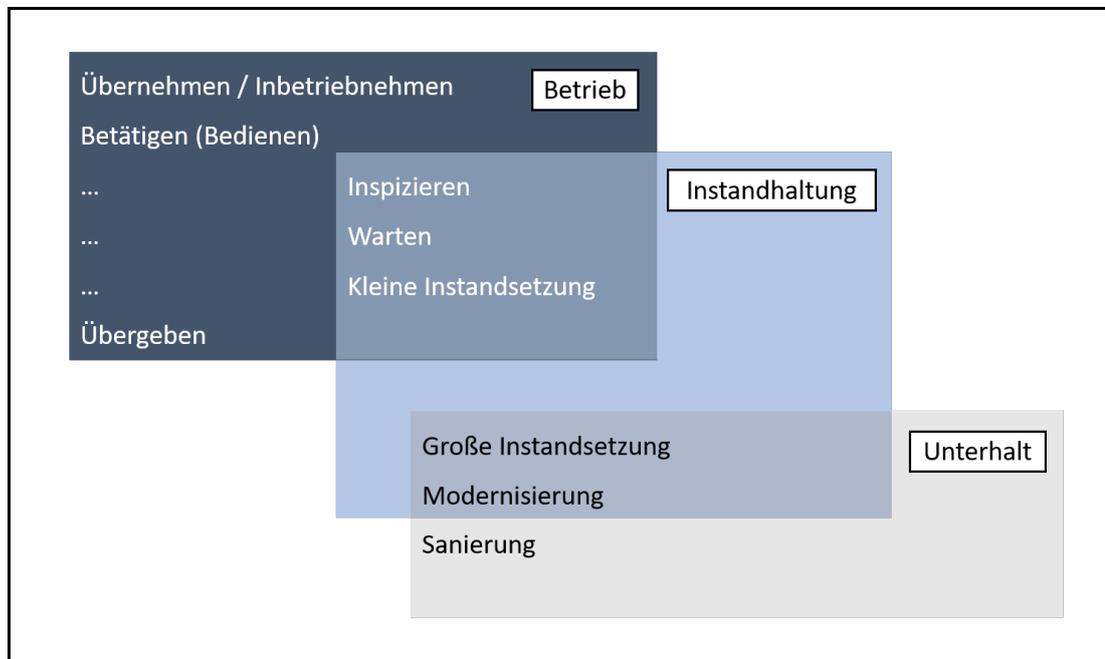


Abbildung 4: Betrieb, Instandhaltung und Unterhalt nach GEFMA 108 und 122 (Krimmling 2017: 97)

Instandhaltung

Die *Instandhaltung* setzt sich dabei aus *Wartung*, *Inspektion*, *Instandsetzung* und *Verbesserung* zusammen und verfolgt im Wesentlichen folgende Ziele (Gondring & Wagner 2012: 148):

- Kostenminderung
- Verfügbarkeitssteigerung
- Qualitätssteigerung
- Erhöhung der Lebensdauer
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit
- Umweltschutzmaßnahmen

Der Aspekt der *Kostenoptimierung* beschreibt die Suche nach dem optimalen Verhältnis zwischen *Wartungs-*, *Inspektions-* und *Verbesserungskosten* einerseits, und *Instandsetzungskosten* andererseits. Ziel der *Instandhaltung* ist die *Leistungskombination* mit den geringsten *Gesamtkosten* zu etablieren (Krimmling 2017: 101f), wie *Abbildung 5* veranschaulicht:

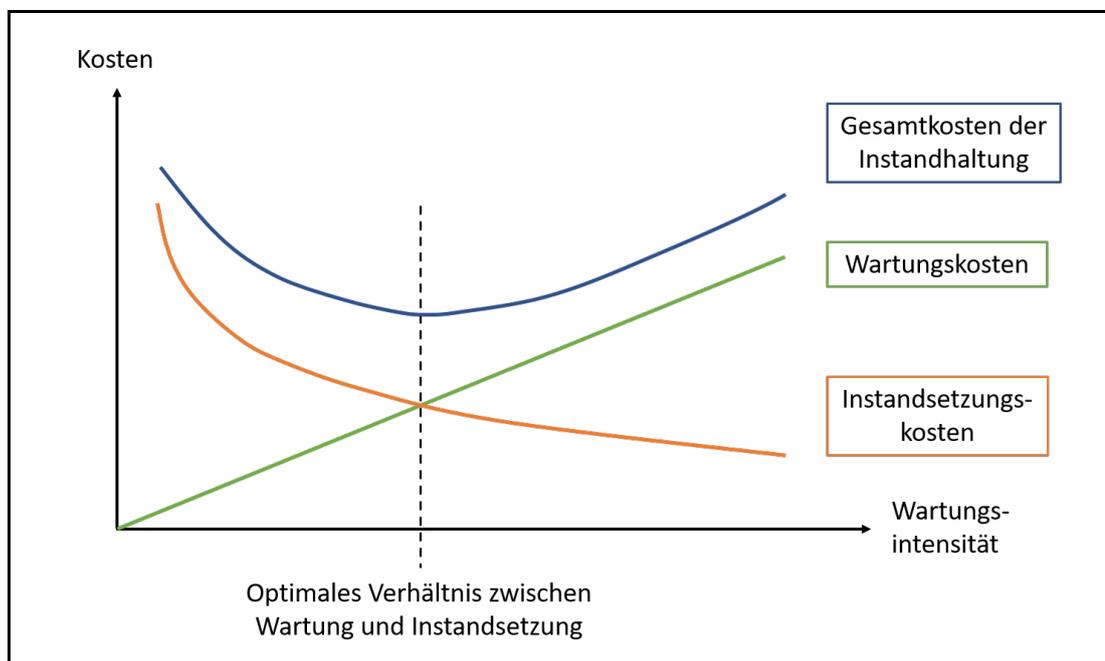


Abbildung 5: Optimierung der Instandhaltungskosten (Krimmling 2017: 102)

Energiemanagement

Das *Energiemanagement* beschäftigt sich „mit der kostengünstigen Beschaffung, der betriebssicheren Bereitstellung in bedarfsgerechter Form sowie der rationellen und umweltschonenden Verwendung von Energie.

Die *Energieanwendung* bezieht sich auf alle Arten verbrauchter Nutzenergie in Gebäuden (für Heizung, Kühlung, Kraft, Licht, usw.) einschließlich des Verbrauchs von Anlagen oder Einrichtungen, die dem Kerngeschäft eines Unternehmens dienen“ (GEFMA 124). Die GEFMA Richtlinie 124 hat zum Ziel, die Gesamtkosten der Energiebereitstellung zu minimieren und besteht aus folgenden sechs Teilen:

- GEFMA 124-1: Energiemanagement; Grundlagen und Leistungsbild
- GEFMA 124-2: Energiemanagement; Methoden
- GEFMA 124-3: Energiemanagement; Strukturen, Tätigkeitsschwerpunkte, Vergabe von DL
- GEFMA 124-4: Energiemanagement; Anforderungen Aus- und Weiterbildungsinhalte
- GEFMA 124-5: Energiemanagement; Empfehlung zur Umsetzung der Energetischen Inspektion nach § 12 EnEV
- GEFMA 124-6: Energiemanagement; IT-Unterstützung im Energiemanagement

Die Bereitstellung von Energie und Medien umfasst Gas, Heizöl, Fernwärme Elektroenergie, Wasser (inkl. Entsorgung), Druckluft und technische Gase (Krimmling 2017: 105). Als Teilprozess des FM sollte auch das Energiemanagement eine ganzheitliche Betrachtung des gesamten Lebenszyklus des Gebäudes pflegen (Gondring & Wagner 2012: 153) und daher auch in der Planungsphase des Gebäudes berücksichtigt werden (Krimmling 2017: 105).

Im Allgemeinen lässt sich ein genereller Kostensenkungsansatz ableiten, der zum einen auf Verbrauchssenkung beruht, zum anderen, Optimierungen im Einkaufs- und Vertragsmanagement vorsieht. Abbildung sechs zeigt eine schematische Darstellung des Kostensenkungsansatzes.

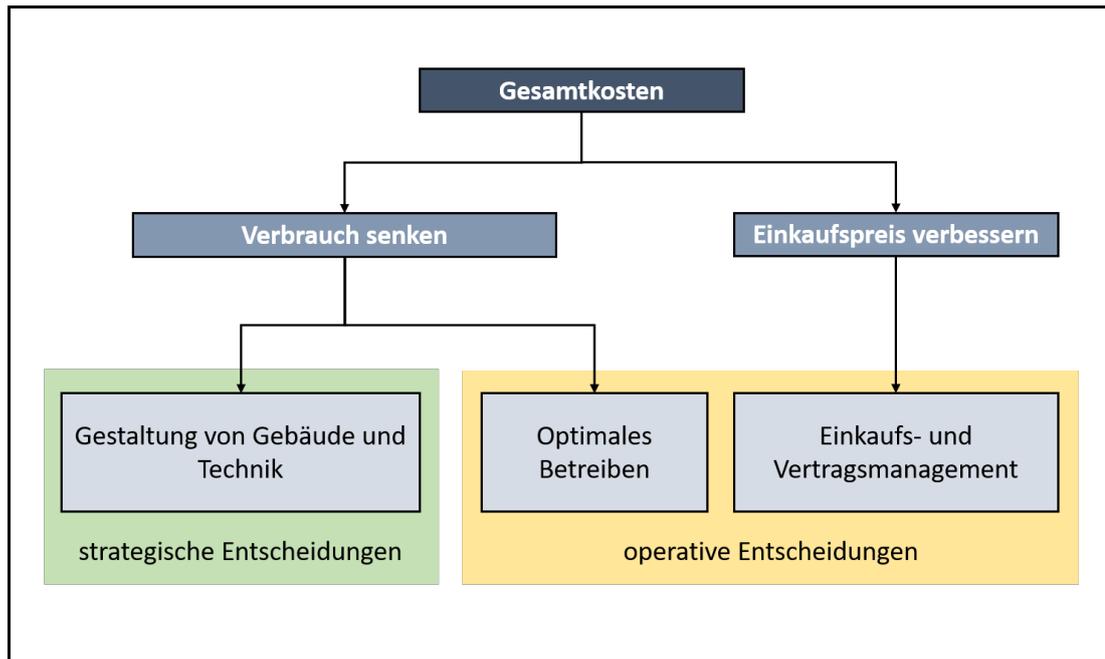


Abbildung 6: Allgemeiner Kostensenkungsansatz für das Energiemanagement (Krimmling 2017: 107)

#### 2.1.5.4 Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Aufbauend auf der allgemeinen Definition von Gebäudemanagement, welches laut DIN 32736 die „Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien“ (DIN 32736) darstellt, wird in weiterer Folge das *infrastrukturelle Gebäudemanagement (IGM)* als „geschäftsunterstützende Dienstleistungen, welche die Nutzung von Gebäuden verbessern“ (Gondring & Wagner 2012: 168) beschrieben.

Als übergeordnete Ziele des IGM gelten die Sicherstellung des Werterhalts des Gebäudes sowie die Erhöhung des Wohlbefindens der Nutzer. Leistungen des IGM werden, aufgrund der breiten Leistungspalette, oftmals an spezialisierte Dienstleister ausgelagert, um im Unternehmen den Fokus auf die Kernprozesse richten zu können. Die Dienstleistungen des IGM können in die Teilbereiche DV-Dienste, Gebäudedienste soziale Dienste und Bürodienste unterteilt werden (Gondring & Wagner 2012: 23). Tabelle 1 zeigt die einzelnen Dienstleistungen der genannten Teilbereiche.

DV-Dienste	Gebäudedienste	soziale Dienste	Bürodienste
Aufbau, Inbetriebnahme, Aufrechterhaltung der elektronischen Datenerfassung	Reinigungsdienste	Verpflegung	Telefonzentrale
Aktualisierung von Software	Sicherheitsdienste	Bereitstellung	Call-Center
Anpassung von Systemen	Gärtnerarbeiten	Gestaltung von Aufenthaltsräumen	Empfangsdienste
Schulung und Einweisung	Winterdienste	Kinderbetreuung	Kopier- und Postdienste
	Hausmeisterdienste		

*Tabelle 1: Teilbereiche und Dienstleistungen des IGM (Gondring & Wagner 2012: 23)*

### 2.1.5.5 Flächenmanagement

Die Basis für das Flächenmanagement bildet die Bestandsaufnahme von Grundstücks- und Gebäudeflächen, was in weiterer Folge die Grundlage für KGM, TGM und IGM darstellt. Die erfassten Informationen dienen der Optimierung und Adaptierung der Flächennutzung, insbesondere in Hinblick auf sich ändernde Wertschöpfungsprozesse des Nutzers. Das Flächenmanagement kann dabei nicht unwesentliche Beiträge zur Effizienzsteigerung leisten. Die Anwendung von CAFM-Systemen (Computer Aided Facility Management Systemen) kann dabei durch Visualisierungen und Simulationen maßgeblich unterstützen (Gondring & Wagner 2012: 24).

### 2.1.6 Facility Management im internationalen Vergleich

#### 2.1.6.1 Facility Management in den USA

Die Erkenntnis, dass FM ein strategisches Instrument zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kostensenkung sein kann, wurde in den USA rund zehn Jahre früher als in Deutschland erlangt (Schneider 2004: 7). Ein ähnlicher zeitlicher Vergleich zu Österreich ist nicht bekannt. Da sich Österreich aber bei vielen

technischen und wirtschaftlichen Aspekten an deutsche Standards orientiert und diese dann häufig mit einiger zeitlicher Verzögerung auch adoptiert, darf angenommen werden, dass der österreichische FM Markt im Vergleich zum FM Markt in den USA um (deutlich) mehr als zehn Jahre zurückliegt. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den FM Märkten in den USA und in Deutschland (bzw. im deutschsprachigen Raum – es dürfen hier im Groben ähnliche Denkweisen und Zugänge angenommen werden) ist der Fokus und die Orientierung des FM. Während sich das FM in den USA am Kunden bzw. an dessen Bedürfnisse orientiert, steht im FM des deutschsprachigen Raumes die Gebäudetechnik im Mittelpunkt. Vorrangiges Ziel des FM in den USA ist also die Verbindung von Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit. Hierzulande steht dagegen eher die Optimierung der Gebäudetechnik im Mittelpunkt der FM Prozesse. Mit ein Grund für diesen fundamentalen Unterschied ist die Tatsache, dass in den USA einfachere, standardisierte Gebäudetechnik verwendet wird, was die technischen Ansprüche und Anforderungen – im Vergleich zu Deutschland – geringer ausfallen lässt (Schneider 2004: 7).

#### 2.1.6.2 Facility Management in Deutschland

Ein weiterer Erklärungsansatz für den Unterschied zwischen den FM Märkten in den USA und in Deutschland (bzw. im deutschsprachigen Raum), ist eine lange Tradition in technischen Belangen und ein umfassendes Angebot an qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen in Deutschland. Ebenfalls zur Technikfokussierung beigetragen haben die vorhandenen starken Anbieterverbände (Schneider 2004: 7). Zudem wurde das FM in Deutschland in den 1990er Jahren wesentlich von Unternehmen der Bau- und Anlagenbranche geprägt, die versuchten die damaligen Umsatzeinbrüche im Baugewerbe durch diesen – damals neuen – Geschäftszweig zu kompensieren (Gondring & Wagner 2012: 11). Die strategische Nutzung des FM wurde daraufhin in Deutschland viel später als in den USA entdeckt. Die Aufgabenbereiche des FM werden zwar immer umfangreicher, aber die Änderungen erfolgen langsam und sind längst nicht flächendeckend (Schneider 2004: 7).

#### 2.1.6.3 Facility Management in Großbritannien

Durch enge Beziehungen zu den USA hat sich das FM in Großbritannien ähnlich entwickelt. Ein erwähnenswertes Merkmal des britischen FM Marktes ist die öffentliche Hand, die als treibende Kraft agiert. Privatisierungen, PPP (Public Private Partnership) und PFI (Private Finance Initiative) haben zu einem hohen Outsourcing-Anteil bei öffentlichen Projekten geführt. Die Anwendung von Benchmarking ist in Großbritannien als Kriterium für wirtschaftliches FM etabliert und die Rahmenbedingungen in Form von Normen und Richtlinien sind ebenfalls weit fortgeschritten (Gondring & Wagner 2012: 11).

#### 2.1.6.4 Facility Management in Österreich

Das Facility Management in Österreich beruht im Wesentlichen auf den selben Werten und durchläuft die selbe Entwicklung wie auch andere Länder (wie beispielsweise oben beschrieben). Natürlich ist die praktische Umsetzung und Anwendung von lokalen Einflüssen wie zum Beispiel Marktgröße, rechtlichem Rahmen und Kultur geprägt. Es gibt im österreichischen FM ein gewisses Naheverhältnis zu Deutschland. Vermutlich aufgrund des großen deutschen Marktes (generell und im Speziellen) für FM, fassen neue Trends und Entwicklungen in Deutschland schneller Fuß als in Österreich. Insofern ist die Orientierung am großen Nachbarn durchaus sinnvoll, um Zukunftstrends frühzeitig erkennen zu können und auch um – relativ naheliegende – Erfahrungswerte abrufen zu können, bevor eine eigene Implementierung am heimischen Markt erfolgt. Wenn man so will, überlässt man Deutschland den Vortritt als ‚*First Mover*‘ und übernimmt lediglich die ausgereiften und praxiserprobten Produkte, Dienstleistungen und Konzepte, die sich schlussendlich durchsetzen. Man erspart sich gewissermaßen (teilweise) den Aufwand für Forschung und Entwicklung sowie für kostspielige Testphasen. So sind beispielsweise technische Normen und Richtlinien aus Deutschland auch in Österreich weit verbreitet und können aufgrund von ähnlichen Marktstrukturen und Anforderungen zweckmäßig und erfolgreich eingesetzt werden. Im Bereich des FM (und der Facility Services) finden beispielsweise die Richtlinien von GEFMA, VDI (Verein Deutscher Ingenieure) und VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) auch in Österreich großen Zuspruch. Es gibt natürlich auch österreichische Organisationen, die ihren Beitrag zur österreichischen FM Branche leisten. So wurde die FMA (Facility Management Austria) 1995 gegründet. Drei Jahre

später, 1998, wurde die IFMA Austria (das österreichische Chapter der International Facility Management Association) gegründet.

Über den FM Markt in Österreich gibt es einige wenige Statistiken, welche die Größe des Marktes beschreiben. Aufgrund unterschiedlicher Definitionen fallen diese Erhebungen oftmals unterschiedlich aus. Eine von Interconnection Consulting durchgeführte Erhebung schätzt den österreichischen Markt für extern erbrachte Facility Services im Jahr 2018 auf 5,79 Milliarden Euro (Interconnection Consulting 2017: ID 660591). Abbildung 7 zeigt dazu die Umsatzentwicklung des FM in Österreich im Jahresverlauf.

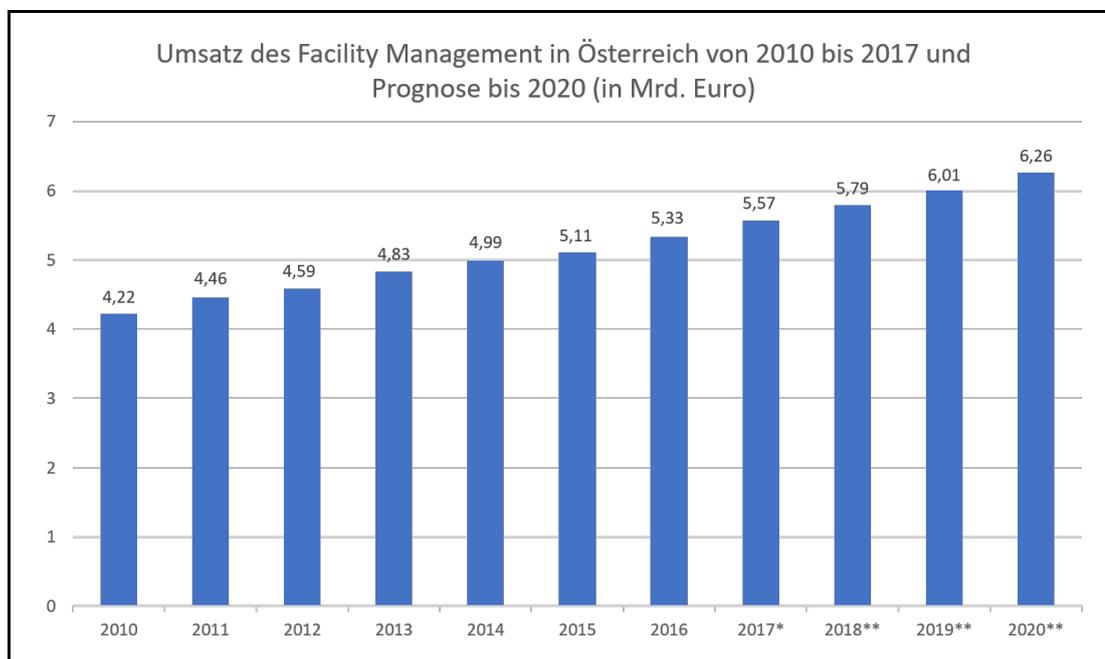


Abbildung 7: Umsatz des FM in Österreich von 2010 bis 2017 und Prognose bis 2020 (Interconnection Consulting 2017, ID 660591)

\* Schätzung

\*\* Prognose (Werte gerundet)

Reality Consult schätzte dagegen den Markt mit ca. acht Milliarden Euro Gesamtvolumen im Jahr 2016, bei ca. 50% Outsourcingquote, etwas kleiner ein (Der Standard 2016). Das Marktwachstum wird mit 3,2 % notiert und soll bis 2020 in etwa dieses Niveau halten (Der Standard 2016). Die Studie der Interconnection Consulting ist dabei etwas optimistischer und schätzt die Umsatzveränderungen des FM zwischen 2016 und 2020 auf Werte zwischen 3,8% und 4,5% (Interconnection Consulting 2017, ID 623216).

Die Mitbewerberstruktur am österreichischen FM Markt zeigt, dass sich die zehn größten Anbieter einen verhältnismäßig kleinen Marktanteil von 20,8% teilen.

#### 2.1.6.5 Kultureller Einfluss auf Facility Management und Outsourcing-Bereitschaft

Bedenkt man auf wie vielen unterschiedlichen Märkten Facility Management praktiziert wird, darf die Frage in den Raum gestellt werden, ob die Auffassung von Facility Management in allen Märkten die Gleiche ist, oder ob es grundlegende Unterschiede gibt. Und in weiterer Folge: welche Gründe gibt es für eventuelle Unterschiede auf den verschiedenen FM-Märkten. Vorliegende Arbeit möchte unter anderem, der Frage nachgehen, ob das kulturelle Umfeld eines FM-Marktes Einfluss auf Auffassung und Entwicklung von Facility Management hat. Kann es sein, dass die Outsourcing-Bereitschaft von Unternehmen, nicht nur von wirtschaftlich-strategischen Aspekten geprägt wird, sondern auch von kulturellen Einflüssen? Haben alle Märkte die gleiche Auffassung von Facility Management und unterscheiden sich lediglich in Fortschritt und Reifegrad? Oder führen kulturelle Unterschiede dazu, dass es in verschiedenen Märkten auch grundsätzlich verschiedene Auffassungen von Facility Management gibt? Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslagen und Umfeldbedingungen der verschiedenen FM-Märkte – wie zum Teil in den vorangehenden Kapiteln beschrieben wurden – darf dies zumindest angenommen werden. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle die erste Hypothese dieser Arbeit aufgestellt:

H1: Das kulturelle Umfeld des FM-Marktes beeinflusst Facility Management und Outsourcing-Bereitschaft.

## 2.2 Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements

### 2.2.1 Charakteristika von Dienstleistungen

Um auf die Besonderheiten des Managements von Dienstleistungen eingehen zu können und um die Abgrenzung zu Sachgütern klarer gestalten zu können, werden im Folgenden die wesentlichen Charakteristika von Dienstleistungen beschrieben.

Die Unterscheidung zwischen Dienstleistungen und Sachgütern ist nicht immer eindeutig. Zwar gibt es genügend „klassische Vertreter“ beider Produktkategorien, wie beispielsweise Möbel als Sachgüter oder ein Haarschnitt beim Frisör als Dienstleistung, aber auch Produkte deren Zuordnung nicht eindeutig zu sein scheint, wie beispielsweise die Versorgung mit Strom (Haller 2017: 7). Unter den vielen Merkmalen von Dienstleistungen finden sich zwei Grundcharakteristika, die das Wesen der Dienstleistung am besten beschreiben. Dabei handelt es sich um die *Immaterialität* von Dienstleistungen und um die *Kundenintegration*, die für die Dienstleistungserstellung notwendig ist.

Die Immaterialität bringt mit sich, dass eine Dienstleistung nicht unmittelbar greifbar ist, warum man häufig auch von *Intangibilität* spricht. In der Regel sind Dienstleistungen nicht sichtbar oder fühlbar, was eine Qualitätsprüfung (im Vorhinein) für den Nachfrager schwierig macht. Aus diesem Grund empfinden Kunden den Kauf von Dienstleistungen auch als risikoreicher als den von Sachgütern (Haller 2017: 8). Jedoch sind nur die wenigsten Dienstleistungen zu 100% immateriell. Beispiele dafür wären Beratungen oder Weiterbildung. Der überwiegende Teil der Dienstleistungen hat hingegen auch materielle Komponenten, die zum Teil von wesentlicher Bedeutung sind. So kann beispielsweise das Hotel einer der wichtigsten Bestandteile des gebuchten Urlaubes sein. Der materielle Anteil einer Dienstleistung kann unterschiedlich ausfallen – eine schematische Darstellung bietet der Verbund-Kasten in Abbildung 8. Weitere Merkmale von Dienstleistungen, die mit der Immaterialität einhergehen, sind die Nicht-Lagerbarkeit und die Nicht-Transportfähigkeit von Dienstleistungen (Haller 2017: 8).

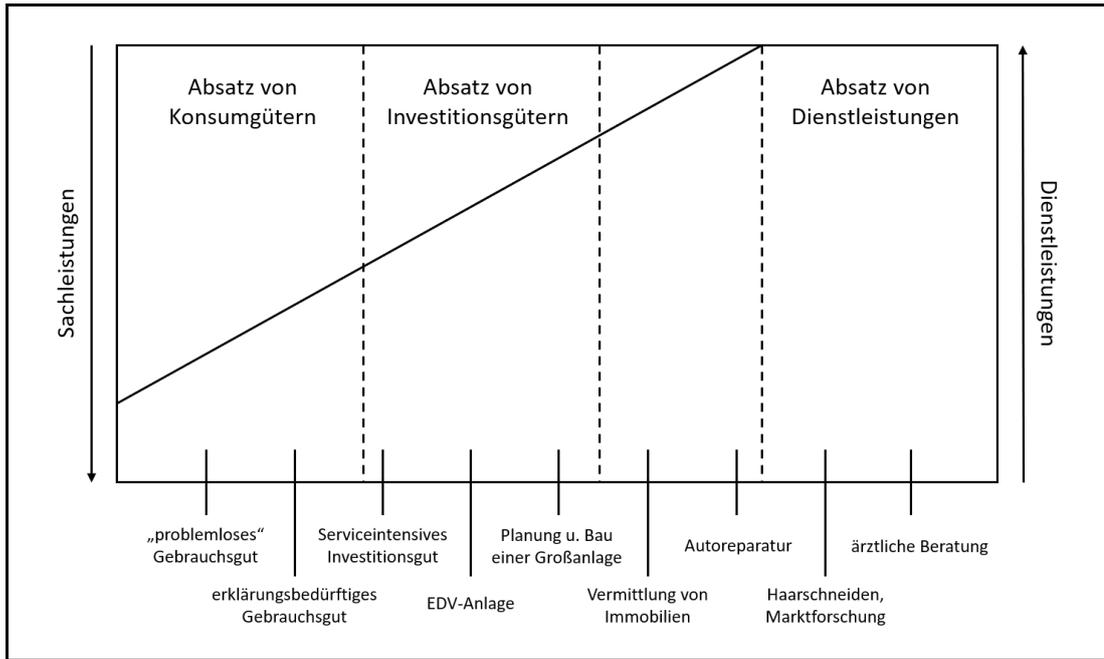


Abbildung 8: Verbund-Kasten der Sach- und Dienstleistungen (Haller 2017: 8)

Das zweite Hauptmerkmal von Dienstleistung ist die *Integration eines externen Faktors*. *Kundenintegration*, *Kunde als Co-Produzent* oder „*Prosumer*“ (aus *producer* und *consumer*) sind weitere Bezeichnungen für dieses Charakteristikum, was im Wesentlichen besagt, dass bei der Erstellung der Dienstleistung der Kunde oder ein ihm gehörendes Objekt anwesend sein muss (Haller 2017: 8). Die Grundelemente von Sachgütern sind Rohstoffe. Im Falle der Dienstleistungen wird die Kundenintegration als eine Art „Rohstoff“ angesehen (Haller 2017: 8f).

Schließlich bildet das „*Uno-actu*“-Prinzip ein weiteres Charakteristikum von Dienstleistungen, welches beschreibt, dass Dienstleistungserstellung und Dienstleistungsabgabe simultan stattfinden. Das heißt nichts anderes, als dass eine Dienstleistung in dem Moment, in dem sie entsteht, auch schon vom Kunden „konsumiert“ wird. Ein solcher Fall wäre beispielsweise eine ärztliche Behandlung, die erst durch die Anwendung des Arztes entsteht und dabei gleichzeitig vom Patienten bezogen wird.

Tabelle 2 stellt zusammenfassend die unterschiedlichen Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen gegenüber.

„klassisches“ Sachgut	„klassische“ Dienstleistung
Gegenständlich	Immateriell
Vorführung vor dem Kauf möglich	Vorführung vor dem Kauf nicht möglich
Qualität und Quantität messbar	Qualität und Quantität schwer erfassbar
Produktion ohne Kundenbeteiligung	Kunde an Leistungserstellung beteiligt
Herstellung und Übergabe sind getrennte Prozesse	Herstellung und Übergabe simultan in einem Prozess
lagerfähig und transportierbar	nicht lagerfähig oder transportierbar
Produktionsprozess gestaltet Form	Leistungserstellung und Situation gestalten Form
Eigentum geht nach dem Kauf an neuen Besitzer über	Kein Eigentumswechsel

*Tabelle 2: Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen (eigene Darstellung nach Haller 2017: 7ff)*

## 2.2.2 Besondere Herausforderungen im Dienstleistungsmanagement

Das Management von Dienstleistungen wird mit einigen spezifischen Herausforderungen konfrontiert, welche in der Produktion von Sachgütern nicht angetroffen werden. Die im vorangehenden Kapitel beschriebene Integration des externen Faktors (d.h. Kundenintegration), ist eine der Ursachen für derlei servicespezifische Erschwernisse, weil ein Teil der Leistungserbringung aus der Sphäre des Kunden stammt, und dadurch der Erfolg nicht mehr zur Gänze in der Hand des Anbieters liegt.

Durch die Einbindung des Kunden in den Herstellungsprozess der Dienstleistung, wird eine individuelle Komponente verwendet, was eine Standardisierung der Leistung schwierig macht. Standardisierte Prozesse und Ergebnisse sind jedoch wichtig für effiziente Abläufe und kontinuierliche Verbesserungen (Haller 2017: 23f). Sind entsprechende Benchmarks nicht verfügbar, so ist es dem ausführenden Mitarbeiter überlassen, über die erbrachte Qualität zu entscheiden. Die Folge daraus können inkonsistente Ergebnisse sein, da diese in direktem Zusammenhang mit den Fertigkeiten und Kenntnissen, aber auch Launen des jeweiligen Mitarbeiters stehen. Umso kritischer erscheint dieser Aspekt, wenn man bedenkt, dass die Mitarbeiter an der Kundenfront, in der Regel, im Unternehmen die niedrigsten Gehälter beziehen und über die geringsten Qualifikationen verfügen (Haller 2017: 24).

Ein weiteres servicespezifisches Problem in Zusammenhang mit der Kundenintegration ist die Unvorhersehbarkeit von Prozessen und Ergebnissen aufgrund der Implikationen der Kunden. Anders als der Dienstleister sind diese nämlich nicht mit den für die Leistungserbringung erforderlichen Prozessen vertraut und leisten sich - gelegentlich - Fehlleistungen, welche die Qualität und das Ergebnis der Dienstleistung negativ beeinflussen können. Beispiele dafür erstrecken sich von Verspätungen über Fehleinschätzungen und mangelnde Kenntnisse bis hin zu schlechter Laune. Kurz gesagt, Kunden verhalten sich nicht immer so, wie es für den Dienstleister am günstigsten wäre. Diese Prozessabweichungen müssen so gut es geht eingeplant werden und durch entsprechende Organisation und Mitarbeiterqualifikation aufgefangen werden (Haller 2017: 24).

Aus der Sphäre der Immaterialität erwachsen hingegen Herausforderungen anderer Natur. So ist im Dienstleistungsmanagement beispielsweise nicht die Möglichkeit gegeben Produkte zu lagern. Ein Hersteller von Sachgütern kann Produkte auf Lager produzieren oder bei ausbleibender Nachfrage die Produkte auf Lager legen, um in Spitzenzeiten die hohe Nachfrage bedienen zu können. Dies ist im Fall von Dienstleistungen nicht möglich. Übersteigt die Nachfrage die Kapazität des Dienstleisters, so kann diese schlicht nicht bedient werden. Andererseits muss das Angebot jederzeit - unter hohem Kostenaufwand – aufrechterhalten werden, auch wenn die Nachfrage das Angebot nicht deckt. Dabei muss bedacht werden, dass der Fixkostenanteil bei Dienstleistungsunternehmen, vergleichsweise, sehr hoch ist (Haller 2017: 25).

Ebenfalls aufgrund der Immaterialität kommt es in Dienstleistungsbranchen zu hohen Preisunterschieden unter den Anbietern (Haller 2017: 27), was die Kunden verunsichern kann. Dieser Aspekt sollte branchenübergreifend in mehrfacher Hinsicht zu denken geben, da neben dem regulären Wettbewerb am Markt auch noch „Substitutprodukte“ wie Erbringung in Eigenleistung aber auch Leistungen am Schwarzmarkt erschwerend hinzukommen (Haller 2017: 28).

### 2.2.3 Service Engineering

Die kontinuierliche Neu- und Weiterentwicklung von Dienstleistungen ist heutzutage, aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und der dynamischen Märkte, mehr denn je, eine Notwendigkeit für die meisten Dienstleistungsunternehmen (Haller 2017: 91). Darüber hinaus befinden sich die Ansprüche und Bedürfnisse der Kunden im

kontinuierlichen Wandel. So wird inzwischen nicht mehr vorrangig nach Einzeldienstleistungen gefragt, sondern nach integrierten Problemlösungen oder Erlebnisleistungen (Bieger 2007: 110). In Anbetracht dieser komplexen Ausgangslage sollte eine wohldurchdachte und strukturierte Produktentwicklung selbstverständlich sein. In der Produktion von Sachgütern ist dies auch schon lange der Fall. In Dienstleistungsbranchen hat sich eine derartige systematische Herangehensweise bislang noch nicht als Standard etabliert. Vielmehr haben viele Aktionen von Dienstleistungsunternehmen experimentellen Charakter und werden im Versuch-und-Irrtum-Prinzip direkt am Markt erprobt (Haller 2017: 91). Zukünftig werden sich erfolgreiche Dienstleister verstärkt mit der konzeptuellen Entwicklung von Serviceprodukten auseinandersetzen müssen um nicht an den dynamischen Kundenpräferenzen und Marktbedingungen „vorbeizuarbeiten“.

Im Gegensatz zu Sachgütern sind Dienstleistungen nicht patentierbar. Es gibt keine Möglichkeit, ein Service vor Nachahmern zu schützen oder ein Alleinnutzungsrecht zu erwirken (Haller 2017: 27). Aus diesem Grund müssen Anbieter von Dienstleistungen einen anderen Weg finden, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern. Eine Möglichkeit ist die „Flucht nach vorne“ in Form einer ausgeprägten Entwicklungsarbeit für Service-Innovationen. Hierfür wurde der Begriff *Service Engineering* geschaffen. Er beschreibt den Prozess der systematischen Entwicklung und Modellierung von neuen Dienstleistungen und umfasst sämtliche Prozesse und Aktivitäten von der Ideenfindung bis zur Markteinführung (Haller 2017: 93). *Service Engineering* soll sicherstellen, dass Dienstleistungen bereits in der Konzeptionsphase auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind. Weiters sollen die erforderlichen humanen wie auch technischen Ressourcen möglichst schon in der Erstellungsphase berücksichtigt werden. Stehen einmal die notwendigen Ressourcen bereit, kann mit der Implementierungsphase begonnen werden. Mit diesem Schritt endet der Prozess *Service Engineering* und die Dienstleistung geht in das operative Management über. Während der Erbringung der Dienstleistung am Markt ist es Aufgabe des Service Operation Managers für die reibungslose Leistungserbringung zu sorgen, Benchmarks einzuhalten und das Kundenmanagement zu führen. Eine regelmäßige Evaluierung der angebotenen Services ist ebenfalls eine essenzielle Verantwortung des operativen Managements. Wie Sachgüter, unterliegen auch Dienstleistungen einem Lebenszyklus und müssen regelmäßig auf ihre konsistente Ausrichtung auf Kundenpräferenzen und Marktbedingungen geprüft werden. Ist ein Service überholt, muss entschieden

werden ob der Service lediglich ummodelliert oder gänzlich ersetzt wird durch eine innovativere Leistung (Haller 2017: 96).

## 2.3 Strategische Grundlagen

### 2.3.1 Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung im Facility Management

Auf strategischer Ebene wird bestimmt, in welchen Bereichen ein Unternehmen aktiv werden soll. Die einzelnen Geschäftsbereiche werden in einem ersten Überblick skizziert und eine schematische Verteilung der Ressourcen wird erstellt. Der strategische Ausblick wird als grobe Leitlinie verstanden, in welcher zukunftsorientierte Themenschwerpunkte wie Wachstum, Investitionen oder die Behauptung von bzw. der Rückzug aus Märkten, als Stoßrichtung für das Unternehmen festgelegt werden. Der Planungshorizont erstreckt sich über mehrere Jahre, wobei sich die Planungstiefe auf grobe strategische Zielsetzungen beschränkt und von Detailanalysen (zunächst noch) absieht (Haller 2017: 61).

Somit lassen sich in der strategischen Unternehmensplanung folgende Teilgebiete definieren (Haller 2017: 61):

- Formulierung der Unternehmensmission
- Festlegung des Marktes und Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder
- Definition der strategischen Stoßrichtung und Ressourcenallokation

Aufbauend auf diesen Grundsatzentscheidungen werden die Rahmenbedingungen für die einzelnen Strategien und deren Teilaufgaben geschaffen. Dabei wird die Planungstiefe sukzessive erhöht und für die einzelnen Geschäftsfelder (Teil-) Ziele, (Teil-) Strategien und Budgets abgeleitet. Unternehmen definieren ihre Geschäftsfelder anhand von Dimensionen wie beispielsweise potenzielle Abnehmer, Funktion, verwendete Technologie, geografische Abdeckung, Branchen des Kunden oder Unternehmensgröße (Haller 2017: 62). Eine weitergehende Unterteilung erfolgt durch die Bildung von *strategischen Geschäftseinheiten*. Darunter versteht man Unternehmenseinheiten, welche jeweils eine eigene (Teil-) Strategie verfolgen und in

(relativer) Eigenständigkeit sehr spezifische Marktanforderungen bearbeiten. Auf diese Weise leisten die strategischen Geschäftseinheiten ihren spezifischen und vordefinierten Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Gesamtziele des Unternehmens (Haller 2017: 61f).

Die strategische Planung ist als Prozess zu verstehen, welcher die langfristige Entwicklung steuern und die Stoßrichtung eines Unternehmens vorgeben soll. Die Kernfrage der strategischen Planung lautet: „Wo wollen wir hin?“. Um diese beantworten zu können muss in einem ersten Schritt jedoch die Ausgangslage des Unternehmens definiert und die Frage „Wo stehen wir jetzt?“, beantwortet werden (Haller 2017: 62). Zwischen den beiden Fragen liegen einige Phasen des strategischen Planungsprozesses. Sie stellen grundsätzlich eine chronologische Abfolge dar, wobei es aber immer wieder zu Adaptierungen in Folge von Feedbackschleifen kommt. Ebenso ist auch die thematische Abgrenzung der Prozessphasen nicht zwingend eindeutig und es kann zu Überschneidungen kommen (Haller 2017: 62). Die einzelnen Phasen des strategischen Planungsprozesses können im Wesentlichen wie folgt beschrieben werden:

Die Ausgangslage eines Unternehmens wird in einer *Situations-* oder *Ist-Analyse* beschrieben. Hierbei soll durch Analyse der internen und externen Umwelt die Grundlage für zukünftige Entscheidungen geschaffen werden. Dabei werden in erster Linie Markt- und Konkurrenzsituation sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens näher betrachtet. Des Weiteren, werden die erhobenen Daten, im Sinne vorausschauender Planung, um Prognosen in den einzelnen Teilbereichen ergänzt (Haller 2017: 62f).

Erst nach Ausarbeitung einer umfassenden Situationsanalyse ist es dem Unternehmen möglich, seine (langfristigen) *Ziele* zu formulieren. Der Weg der Zielerreichung wird dabei von den einzelnen *Strategien* beschrieben, welche die, in der Situationsanalyse erhobenen, unternehmensspezifischen Informationen und Ausprägungen berücksichtigen müssen. Anschließend werden die einzelnen Strategien entsprechend der unterschiedlichen Geschäftseinheiten weiter konkretisiert und durch die Nutzung passender Instrumente und (Sub-) Prozesse im operativen Betrieb umgesetzt (*Implementierung der Strategie*). In weiterer Folge müssen die nun angewandten Strategien einem stetigen Prozess der *Steuerung und Kontrolle* unterzogen werden um sicherzustellen, dass die eingeschlagene strategische Stoßrichtung beibehalten und somit langfristige Ziele erreicht werden (Haller 2017: 63).

Abbildung 9 veranschaulicht die Abfolge der einzelnen Phasen im Prozess der strategischen Planung.

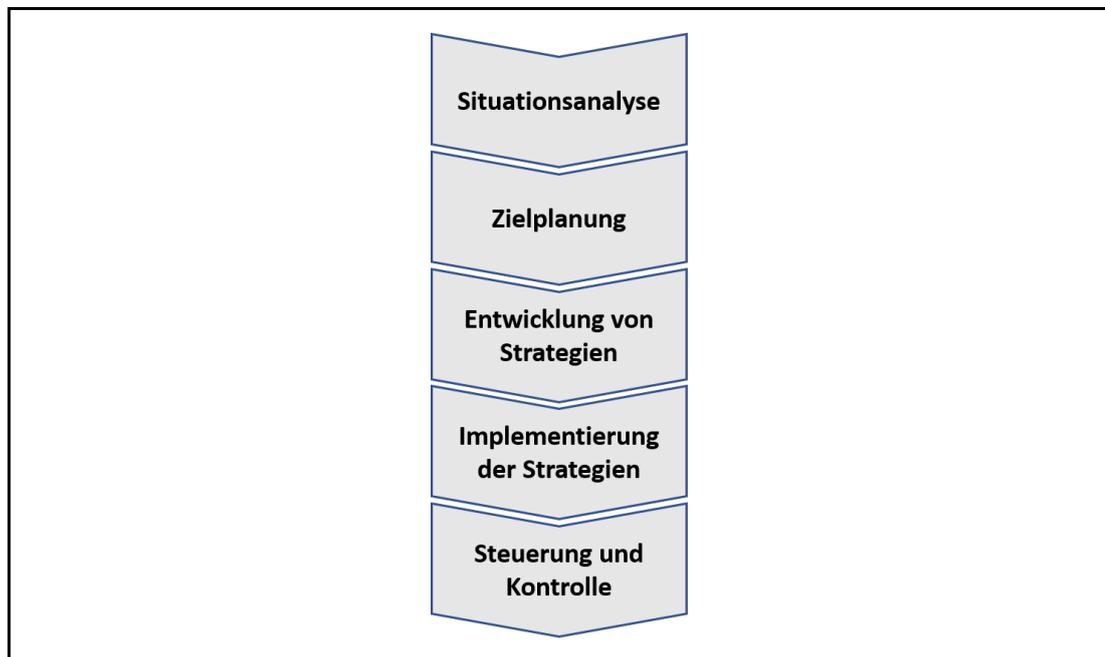


Abbildung 9: Phasen im Prozess der strategischen Planung (eigene Darstellung nach Haller 2017: 63)

### 2.3.2 Analyse der externen und internen Umwelt

Eine umfassende Analyse von potenziellen Einflussfaktoren, die in einem bzw. auf ein Unternehmen wirken ist Grundvoraussetzung für strategische Planung. Die Aspekte die es zu analysieren gilt umfassen folgende Bereiche:

- *Umwelt* des Unternehmens
- *Zielmärkte* des Unternehmens
- *Konkurrenten*
- *Das Unternehmen selbst*

Die *Umwelt* eines Unternehmens umspannt Aspekte aus derlei unterschiedlichen Themenbereichen wie beispielsweise gesellschaftliche Werte, demographische Entwicklung, Politik, Wirtschaft oder Technologie. Das Unternehmen muss sich sowohl über aktuelle Werte als auch über potenzielle Entwicklungen und Trends im Klaren sein, um gegebenenfalls die Unternehmensstrategie entsprechend zu adaptieren. Als hilfreiches Instrument der Umwelt Analyse hat sich dabei die

PESTEL-Analyse etabliert. Das Akronym „PESTEL“ setzt sich dabei aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe der zu untersuchenden Themenbereiche zusammen: P = Political, E = Economic, S = Socio-Cultural, T = Technological, E = Ecological, L = Legal (Haller 2017: 63). Entwicklungen und Trends in den einzelnen Teilbereichen werden dahingehend überprüft, ob eventuelle Veränderungen direkte oder indirekte Konsequenzen für das Unternehmen nach sich ziehen könnten. Wesentliches Kriterium ist dabei die stetige Beobachtung der Unternehmensumwelt und die permanente Auseinandersetzung mit der Gestaltung der Unternehmensorganisation und ihrer strategischen Geschäftseinheiten sowie die Allokation der notwendigen Ressourcen entsprechend der strategischen Prioritäten (Haller 2017: 64).

Für die konstruktive Analyse der Unternehmensumwelt wurden zahlreiche Techniken mit unterschiedlichen Schwerpunkten entwickelt. Als nützliche Tools, die im weiteren Verlauf näher beschrieben werden, haben sich, u.a., folgende Techniken in der strategischen Unternehmensführung etabliert:

- Die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs
- SWOT-Analyse
- Portfolioanalyse
- Wertkettenanalyse

#### 2.3.2.1 Die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs (Five-Forces-Modell nach Porter)

Die Analyse der fünf Triebkräfte des Wettbewerbs (auch Five-Forces-Modell genannt) nach Michael E. Porter, beschreibt die Attraktivität einer Branche. Der Fokus dieser Analyse liegt dabei auf dem tatsächlichen oder potenziellen Wettbewerb, welcher anhand von fünf Triebkräften evaluiert wird: *Markteintrittsgefahr*, *Substitutionsgefahr*, *Verhandlungsmacht der Käufer*, *Verhandlungsmacht der Lieferanten* und die *Rivalität unter den Wettbewerbern* bestimmen die Struktur und die Attraktivität einer Branche (Porter 1998: 3ff). Unter Attraktivität einer Branche wird dabei im Wesentlichen das Gewinnpotenzial verstanden. Je stärker die Triebkräfte der Branche ausgeprägt sind, desto geringer fällt die Rentabilität aus.

Abbildung 10 zeigt das Five-Forces-Modell als schematische Darstellung.

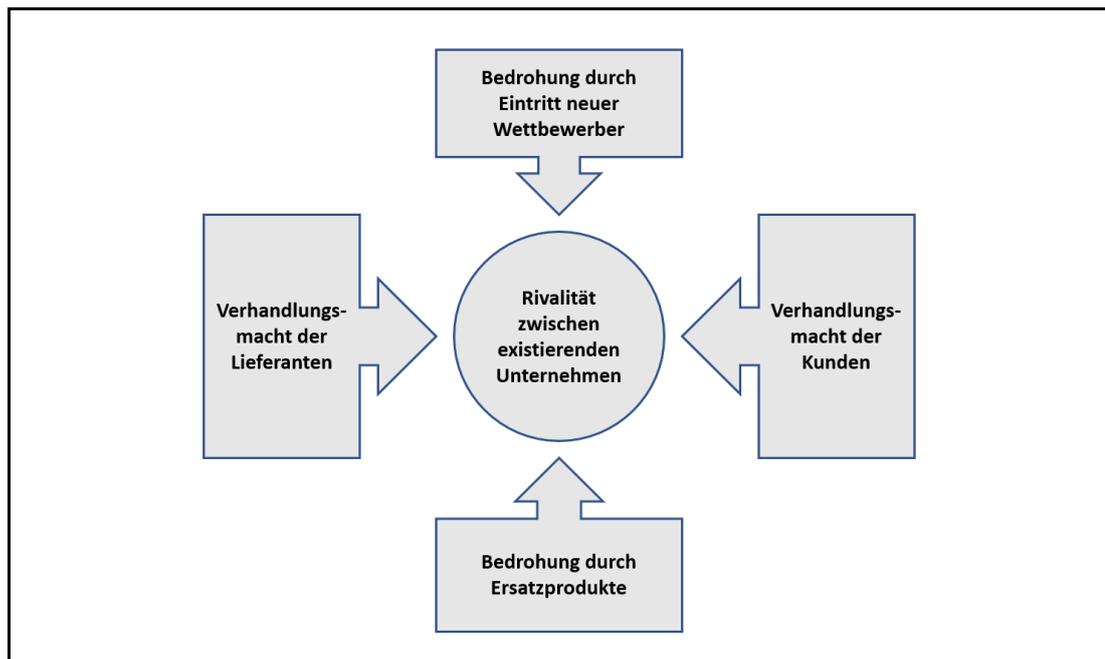


Abbildung 10: Die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter (Porter 1998: 4)

#### 2.3.2.1.1 Rivalität zwischen den existierenden Mitbewerbern

Die *Rivalität zwischen den existierenden Mitbewerbern* steht im Zentrum des Five-Forces-Modells. Umso höher die Anzahl an Wettbewerbern, umso schwieriger die Marktbedingungen in der Branche. Rivalen bzw. Mitbewerber sind in diesem Fall Unternehmen, mit gleichen oder ähnlichen Produkten und gleichen Zielkunden (nicht zu verwechseln mit Substituten – dazu später mehr). Der Grad an Rivalität innerhalb einer Branche wird im Wesentlichen von fünf Faktoren geprägt:

*Gleichgewicht der Konkurrenten:* Sind die Marktanteile in etwa gleichmäßig auf die Konkurrenten aufgeteilt, so droht ein sehr intensiver Wettbewerb, der meist in einen Preiskampf übergeht. Wird der Markt jedoch von ein paar wenigen Unternehmen dominiert und teilt sich im Übrigen auf viele kleinere Unternehmen auf, so wird die Rivalität am Markt vergleichsweise milde ausfallen, da sich die dominanten großen Unternehmen in der Regel den Markt teilen und die kleineren Unternehmen Marktnischen besetzen werden.

*Branchenwachstum:* Verzeichnet eine Branche hohes Wachstum, so können auch die Marktteilnehmer mitwachsen. Stagniert das Branchenwachstum hingegen oder ist sogar rückläufig, kann Wachstum eines Unternehmens immer nur auf

Kosten anderer Mitbewerber stattfinden. Dies führt wiederum zu harten Preiskämpfen und abnehmender Profitabilität.

*Hohe Fixkosten:* Hohe Wettbewerbsintensität herrscht ebenfalls in Branchen mit hohen Fixkosten, da in solchen Fällen die Marktteilnehmer zur Produktion von hohen Mengen verleitet werden, um so zumindest die Stückkosten gering zu halten. Der Absatz hoher Mengen führt wieder unweigerlich über den Preiskampf.

*Hohe Austrittsbarrieren:* Ist der Austritt aus einer Branche mit hohem Aufwand oder drohenden Verlusten verbunden, z.B. die Verwertung einer Fabrik oder sonstiger Investitionsgüter, so werden betroffene Unternehmen umso härter um Marktanteile kämpfen und dies in Form von Preisdruck umsetzen.

*Geringe Differenzierung:* ist der Unterschied zwischen den Produkten der Marktteilnehmer (vernachlässigbar) gering, wie beispielsweise bei Rohstoffen, so bleibt als einziges Differenzierungsmittel oftmals nur der Preis (Johnson et al. 2016: 72f).

#### 2.3.2.1.2 Gefahr durch den Eintritt neuer Wettbewerber

Der *Markteintritt neuer Wettbewerber* stellt eine weitere Gefahr für etablierte Unternehmen dar. Potenzielle neue Mitbewerber müssen dabei die existierenden Markteintrittsbarrieren überwinden. Sind diese hoch, d.h. ist der Aufwand den ein (neues) Unternehmen betreiben muss, um am besagten Markt Fuß zu fassen hoch, so stellt dies einen Schutz der etablierten Unternehmen dar. Fallen die Eintrittsbarrieren hingegen gering aus, so befeuert dieser Umstand steigenden Wettbewerb am Markt.

Eine wesentliche Markteintrittsbarriere kann die *Größe und Erfahrung* der einzelnen etablierten Unternehmen darstellen. Haben Unternehmen erstmal eine gewisse Größe erreicht bzw. Erfahrung gesammelt, die es ihnen erlaubt profitabel zu produzieren, so ist es für Neueinsteiger sehr schwierig den Markt zu betreten und in weiterer Folge gleichzuziehen. Dies gilt vor allem in Branchen mit hohen Anfangsinvestitionen oder Forschungskosten (bspw. in der Automobil- oder Pharmaindustrie).

Weitere Eintrittsbarrieren können der *Zugang zu Lieferanten und Vertriebskanälen* (z.B. vertikale Integration der Zulieferer durch die Hersteller) oder *zu erwartende Vergeltungsmaßnahmen* der etablierten Wettbewerber (z.B. Preiskrieg oder aggressive Marketingkampagne) darstellen. *Gesetzgebungen und*

*staatliche Handlungen* können darüber hinaus ebenso als Eintrittshürden fungieren (z.B. Patente und Zölle). Herrscht in einer Branche ein hoher Grad an *Produktdifferenzierung*, so stellt dies ebenfalls eine Eintrittsbarriere dar, angesichts der mit der Differenzierung einhergehenden Kundenloyalität (Johnson et al. 2016: 75f).

### 2.3.2.1.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Die *Gefahr von Substituten* stellt eine Bedrohung durch Anbieter außerhalb der eigenen Branche dar. Dabei handelt es sich um Produkte oder Dienstleistungen, die ähnliche oder gleiche Zwecke erfüllen, jedoch aus einer anderen Herstellungsart hervorgehen und andere Lösungswege gehen. Ein klassisches Beispiel für Substitutionsprodukte sind Flug- und Zugverbindungen. Beide Produkte verfolgen den selben Zweck – Beförderung von Personen und Gütern – erreichen dies jedoch auf unterschiedliche Weisen was mit jeweiligen Vor- und Nachteilen verbunden ist.

Die Bedrohung durch Substitutionsprodukte ist eine häufig unterschätzte Gefahr, da sich viele Manager in erster Linie an der eigenen Branche orientieren und sich somit lediglich mit der brancheninternen Konkurrenz beschäftigen (Johnson et al. 2016: 76). Dabei kann der Substitutionseffekt weitreichende Folgen haben, sollte die Zielkundschaft das alternative Angebot nutzen und so die Nachfrage (dauerhaft) reduzieren. Der Substitutionseffekt wirkt dabei auch unabhängig von einer tatsächlichen Substitution des Produktes - allein das bloße Risiko des Umstiegs auf ein Alternativprodukt hat Einfluss auf die Preisbildung der etablierten Unternehmen.

Zwei Faktoren spielen eine wesentliche Rolle bei der Bewertung einer möglichen Bedrohung durch Substitution: zum einen, ist das *Preis-Leistungs-Verhältnis* ein entscheidender Faktor. Ist dieses für den Kunden von höherem Wert als das, des etablierten Produktes, so fällt die Wahl zu Gunsten des Alternativproduktes aus. Isolierte Preis- oder Leistungsvorteile werden von einem höherwertigeren Preis-Leistungs-Verhältnis ausgewogen. Zum anderen, können *branchenexterne Effekte* für neue Bedrohungen in Form von Substituten sorgen. Unternehmer sind daher angehalten über die Grenzen der eigenen Branche hinaus zu schauen und vermeintlich weit entfernte Gefahren in der strategischen Planung zu berücksichtigen.

Allgemein kann festgehalten werden, dass eine Branche umso unattraktiver ist, umso höher die Gefahr durch Substitution ist (Johnson et al. 2016: 77).

#### 2.3.2.1.4 Verhandlungsmacht der Kunden

Befinden sich Kunden in einer Machtposition, so können sie Preisdruck auf die Unternehmen ausüben oder höhere Leistungsansprüche einfordern, was auf Kosten geringerer Gewinne umgesetzt wird. Kunden haben unter folgenden Bedingungen hohe Verhandlungsmacht:

Der Absatzmarkt besteht großteils aus einigen wenigen *konzentrierten Kunden*. Im Wissen über die dominante Verhandlungsposition können derartige Großkunden Druck auf ihre Lieferanten ausüben und auf ihren hohen Ansprüchen bestehen. Weiters verfügt ein Kunde über Verhandlungsmacht, wenn es sich beim nachgefragten Produkt um eines von wenigen oder gar um das einzige Produkt handelt, welches der Kunde zukaft. In diesem Fall ist davon auszugehen, dass der Kunde von viele Anbietern Angebote für sein „Hauptprodukt“ einholt, um diese zu vergleichen und das beste Angebot zu finden bzw. zu erhalten. Dies geht oft einher mit vergleichsweise hohen Absatzmengen, was ebenfalls als Argument für Preisminderungen genutzt wird.

Für die Kunden herrschen *geringe Umstellungskosten*. Ist dies gegeben, wie beispielsweise bei Rohstoffen oder wenig differenzierten Produkten, kann der Kunde leicht den Anbieter wechseln und unter dieser Androhung den Preis seines Lieferanten drücken.

Der Kunde hat die Möglichkeit die zugekauften Produkte oder Leistungen selbst zu erstellen bzw. zu erbringen und etabliert somit eine *Käuferkonkurrenz*. Dabei spricht man von vertikaler Rückwärtsintegration (Johnson et al. 2016: 77).

#### 2.3.2.1.5 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Lieferanten versorgen Unternehmen mit den nötigen Inputs, die zur Herstellung ihrer Produkte notwendig sind. Die Bandbreite der Lieferungen reicht von Rohstoffen über Teilerzeugnisse bis hin zu Arbeitskräften und Finanzierungen (Johnson et al. 2016: 77). In Porters Modell der *fünf Triebkräfte des Wettbewerbs* bildet die *Verhandlungsmacht der Lieferanten* das Pendant zur *Verhandlungsmacht der Kunden*. Entsprechend sind auch die Bedingungen, unter welchen es zu einer starken Verhandlungsposition der Lieferanten kommt, dieselben, wie im Abschnitt *Verhandlungsmacht der Kunden*:

Im Falle von *konzentrierten Zulieferern* dominieren einige wenige Lieferanten den Markt für ein bestimmtes Produkt. Die Abnehmer haben mangels Alternativen keine Machtposition in den Preisverhandlungen und müssen die Bedingungen der Lieferanten akzeptieren.

Herrschen in einer Branche *hohe Umstellungskosten* so sind Kunden stärker an ihre Lieferanten gebunden. Die teure oder umständliche Umstellung auf ein anderes Produkt ist ein strategisches Mittel zur Kundenbindung und wird von Herstellern bewusst eingesetzt.

Spiegelgleich zur Kundenkonkurrenz können auch Lieferanten eine *Zuliefererkonkurrenz* etablieren indem sie ihre Abnehmer „überspringen“ und direkt an die Endabnehmer liefern. Hat ein Lieferant die Möglichkeit die weiteren Wertschöpfungsprozesse bis zum fertigen Endprodukt selbst zu erbringen, so spricht man von vertikaler Vorwärtsintegration.

### 2.3.2.2 SWOT-Analyse

Das Akronym SWOT steht für strengths-weaknesses-opportunities-threats – zu Deutsch Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken (statt *Risiken* auch *Bedrohungen* möglich). Die Stärken (Strengths = S) und Schwächen (Weaknesses = W) bilden dabei unternehmensinterne Faktoren ab. Diese sind vom Unternehmen steuerbar. Chancen (Opportunities = O) und Risiken (Threats = T) bilden hingegen Faktoren aus der Unternehmensumwelt ab. Sie können vom Unternehmen nicht kontrolliert werden. Ziel der SWOT-Analyse ist die Identifizierung kritischer Faktoren und die Gegenüberstellung von unternehmensinternen Stärken und Schwächen und unternehmensexternen Chancen und Risiken (Kerth et al. 2015: 174f). Als Input für die beiden Analysebereiche können zahlreiche Analysemodelle herangezogen werden (auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird). Abbildung 11 zeigt eine Übersicht über mögliche Input-Analysen für ein SWOT-Portfolio.

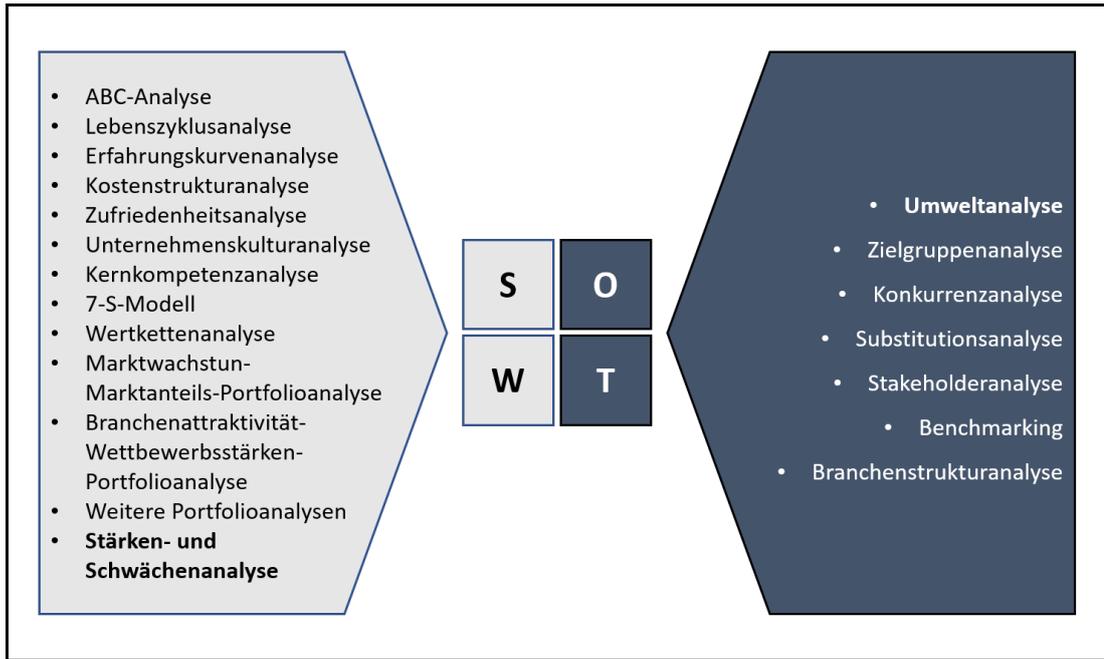


Abbildung 11: Übersicht der Input-Analysen eines SWOT-Portfolios (Kerth et al. 2015: 175)

Sind die SWOT-Faktoren einmal identifiziert werden die beiden Dimensionen (intern vs. extern) mit den jeweils zwei Komponenten in einer Matrix gegenübergestellt, sodass vier Kombinationsmöglichkeiten entstehen, für die jeweils eine SWOT-Normstrategie abgeleitet werden kann (siehe Abbildung 12).

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Externe Analyse	Chancen (Opportunities)	<b>S-O-Strategien:</b> Verfolgen von neuen Möglichkeiten die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	<b>W-O-Strategien:</b> Schwächen eliminieren um neue Möglichkeiten zu nutzen
	Gefahren (Threats)	<b>S-T-Strategien:</b> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden	<b>W-T-Strategien:</b> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

Abbildung 12: SWOT-Matrix und Normstrategien (Müller-Stewens & Lechner 2011: 210)

**SO-Strategie:** Bei der Kombination aus Strengths (Stärken) und Opportunities (Chancen) können aufkommende Marktchancen durch existierende Stärken des Unternehmens genutzt werden.

**WO-Strategie:** In diesem Fall versucht ein Unternehmen durch den gezielten Abbau von Schwächen aufkommende Chancen am Markt wahrzunehmen (Weaknesses-Opportunities Strategie).

**ST-Strategie:** Beim Zusammenspiel von Strengths und Threats (Stärken und Risiken) wird versucht, ein marktseitiges Risiko durch unternehmenseigene Stärken zu minimieren.

**WT-Strategie:** Bei der Weaknesses-Threats Strategie treffen unternehmerische Schwächen und Marktrisiken aufeinander. Hierbei gilt es durch gezielten Abbau von Schwächen Risiken zu minimieren. Eine Ausprägung dieser Strategie kann im Extremfall auch die Desinvestition oder der Rückzug aus einem bestimmten Markt sein (Kerth et al. 2015: 212f).

### 2.3.2.3 Portfolioanalyse

Grundlage der Portfolioanalyse ist die aus dem Finanzbereich stammende Portefeuille-Theorie von Markowitz (Kerth et al. 2015: 87). Das Modell wurde entwickelt, um Wertpapierportfolios entsprechend den Rendite-Risiko-Präferenzen der Investoren zu gestalten. Ende der 60er Jahre wurde das Modell von *The Boston Consulting Group (BCG)* übernommen und im strategischen Management angewandt. Analog zu den Wertpapierportfolios werden in der *BCG-Portfolioanalyse* Unternehmen als die Summe ihrer Geschäftseinheiten betrachtet, welche entsprechend der Risikobereitschaft und Renditeerwartung der Anteilseigner strategisch positioniert werden (Kerth et al. 2015: 87).

Die *BCG-Portfolioanalyse* (oder auch *BCG-Matrix*) beruft sich auf drei Basisannahmen (Kerth et al. 2015: 88):

1. Mit zunehmendem Marktanteil steigen durch den Lernkurveneffekt auch Gewinn und Cashflow.
2. Das Wachstum in einem Produkt-Markt-Segment folgt im Wesentlichen der Lebenszykluskurve des Produktes.
3. Umsatzwachstum verlangt Kapitaleinsatz.

Entlang der Achsen der *BCG-Matrix* werden Marktwachstum und relativer Marktanteil aufgetragen. Das Marktwachstum auf der y-Achse repräsentiert dabei die externe Unternehmensumwelt. Der relative Marktanteil auf der x-Achse steht stellvertretend für die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Einteilung der beiden Dimensionen in jeweils zwei Kategorien – niedrig und hoch – ergibt vier Quadranten für die jeweils eigene Normstrategien formuliert werden können. Entsprechend der Charakteristika der einzelnen Quadranten werden diese *Question Marks*, *Stars*, *Cash Cows* bzw. *Poor Dogs* genannt. Im Zuge der Portfolioanalyse platzieren Unternehmen Kreise, welche die einzelnen Geschäftseinheiten darstellen, in der Matrix. Die Gewichtung der einzelnen Geschäftseinheiten wird in Form unterschiedlicher Kreisgrößen Rechnung getragen. Abbildung 13 veranschaulicht das Modell der *BCG-Portfolioanalyse*.

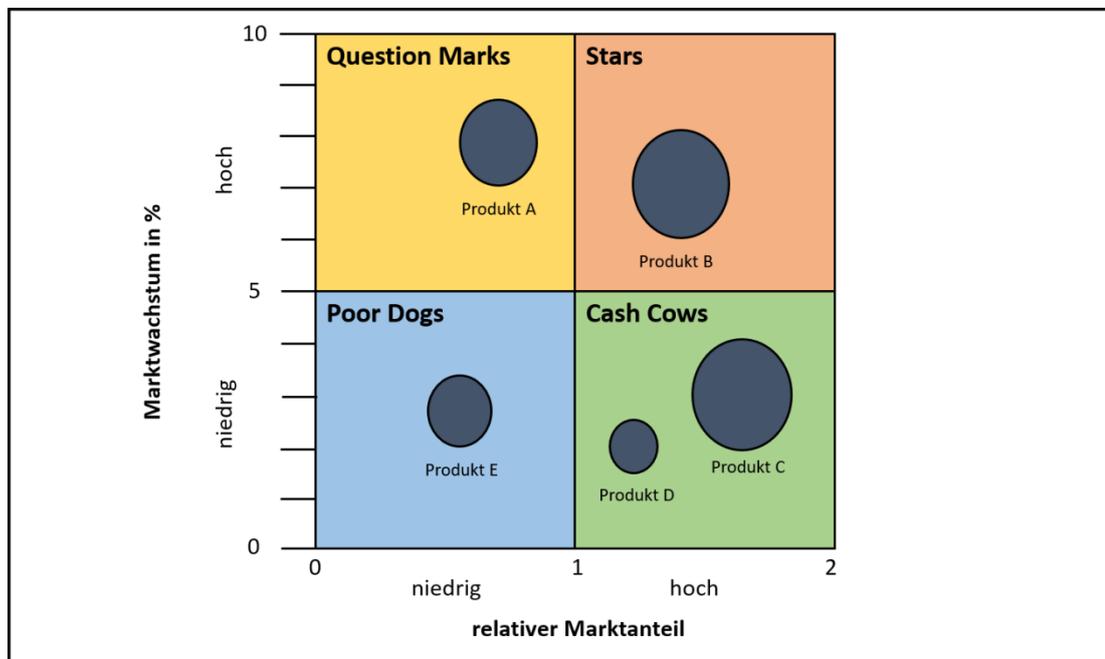


Abbildung 13: Marktanteil-Marktwachstums-Matrix (Müller-Stewens & Lechner 2011: 285)

Die vier Quadranten der BCG-Matrix kennzeichnen sich durch folgende Merkmale:

**Question Marks** weisen einen niedrigen relativen Marktanteil bei gleichzeitig hohem Marktwachstum auf. Das hohe Marktwachstum deutet auf verborgene Potenziale in diesem Segment, bringt aber gemäß der *Basisannahme 3* der *BCG-Portfolioanalyse* entsprechenden Kapitalbedarf mit sich. Die niedrigen Marktanteile suggerieren derweil hohe Stückkosten und einen niedrigen Cashflow (Kerth et al. 2015: 89).

**Stars** weisen hohe relative Marktanteile sowie hohes Marktwachstum auf. Der erste positive Eindruck kann sich jedoch als trügerisch herausstellen. Denn während die hohen Marktanteile, gemäß *Basisannahme 1* hohe Deckungsbeiträge generieren, verlangt das Marktwachstum nach sehr hohem Kapitaleinsatz um die Marktposition halten zu können (Kerth et al. 2015: 89).

**Cash Cows** charakterisieren sich durch hohe Marktanteile bei stagnierendem oder rückläufigem Marktwachstum. Den erzielten hohen Deckungsbeiträgen steht, anders als bei den Stars, kein hoher Kapitaleinsatz entgegen, sodass viel Kapital als Cashflow freigesetzt werden kann (Kerth et al. 2015: 89).

**Poor Dogs** verzeichnen sowohl niedrige relative Marktanteile als auch niedriges Marktwachstum. Geschäftseinheiten dieses Quadranten werden auch als Kapitalfallen bezeichnet, weil das geringe generierte Kapital oftmals gerade ausreicht, um den Betrieb aufrechtzuerhalten (Kerth et al. 2015: 89).

Während die Strategiebildung für *Poor Dogs* und *Cash Cows* - in den Grundzügen - noch relativ einfach und einleuchtend erscheint, nämlich *Poor Dogs* abstoßen bzw. desinvestieren, und *Cash Cows* abschöpfen („melken“) und Investitionen auf ein Minimum reduzieren, gestaltet sich die Ableitung von Normstrategien für *Question Marks* und *Stars* etwas schwieriger. Hier empfiehlt sich eine selektive Investitionsstrategie, die situationsspezifisch und individuell ausgearbeitet ist.

Die *BCG-Portfolioanalyse* ist die Grundlage für zahlreiche weitere Analysemodelle, die sich im Laufe der Jahre entwickelt haben. So stellt beispielsweise auch das weitverbreitete *McKinsey-Portfolio* eine Weiterentwicklung der *BCG-Matrix* dar (Kerth et al. 2015: 96).

#### 2.3.2.4 Wertkettenanalyse

Das von Michael E. Porter in den 80er Jahren entwickelte Modell der Wertkettenanalyse beruht auf der Annahme, dass Wettbewerbsvorteile ihren Ursprung in den einzelnen Arbeitsschritten der Produkterstellung und –vermarktung haben. Wesentliche Merkmale des Wertkettenmodells sind die Prozessorientierung, anstelle von Funktionsabteilungen, und die Unterscheidung von primären Aktivitäten und unterstützenden Tätigkeiten (Haller 2017: 69f) - Abbildung 14 verschafft einen Überblick.

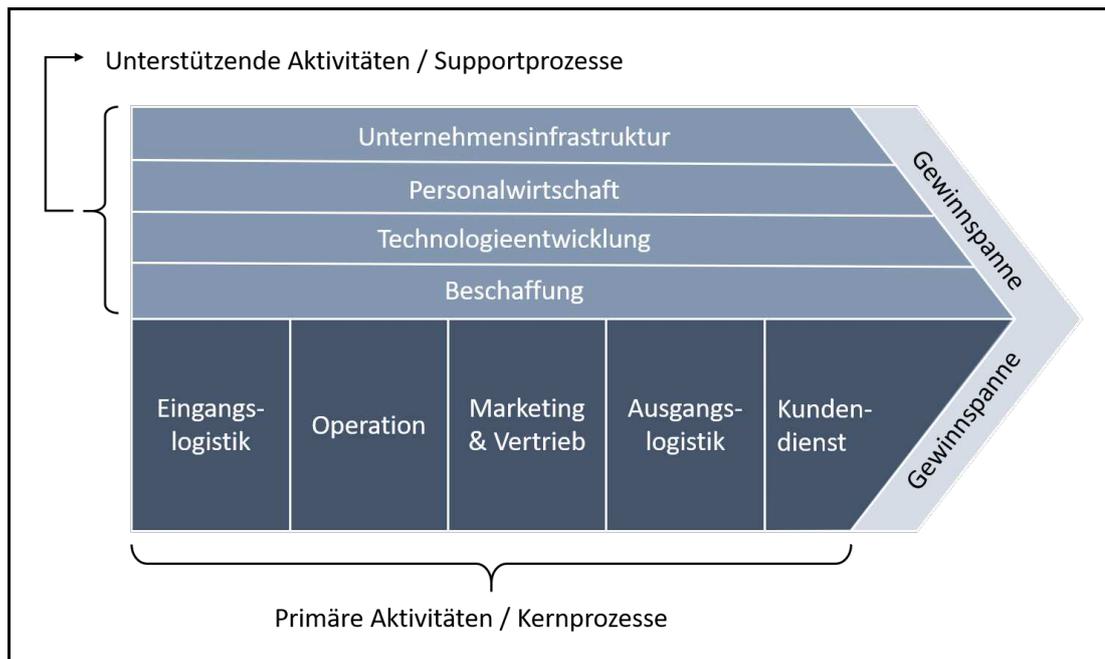


Abbildung 14: Wertkettenmodell nach Porter (Müller-Stewens & Lechner 2011: 202)

Die primären Aktivitäten können der Leistungserstellung direkt zugeordnet werden, wohingegen die unterstützenden Aktivitäten den notwendigen Input bereitstellen und die infrastrukturellen Rahmenbedingungen für die Ausübung der primären Tätigkeiten schaffen und erhalten. Zwischen den beiden Dimensionen bestehen Interdependenzen und Schnittpunkte. Beispielsweise kann ein verbesserter Beschaffungsprozess die Produktion erleichtern oder eine höherwertigere Qualitätssicherung das Beschwerdemanagement entlasten (Haller 2017: 70). Die unterstützenden Prozesse orientieren sich stets an den primären Prozessen und werden somit für jede Organisation individuell gestaltet (Kerth et al. 2015: 79).

Ziel der Wertkettenanalyse ist die Identifizierung von Ursachen von Wettbewerbsvorteilen. Hierzu werden die einzelnen Geschäftsbereiche, d.h. die primären und die unterstützenden Prozesse, einzeln auf ihren Beitrag zu Gesamtergebnis hin untersucht und einem Wettbewerbsvergleich unterzogen (Kerth et al. 2015: 78f). Reale und Potenzielle Wettbewerbsvorteile werden so identifiziert und als Grundlage für Expansionsstrategien herangezogen. Umgekehrt, werden rückständige Prozesse durch Verbesserungsmaßnahmen adaptiert oder gänzlich ausgelagert (Outsourcing).

Die Wertkettenanalyse ist ein weitverbreitetes Management-Tool zur Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe und findet häufige Anwendung im

Zuge strategischer Überlegungen bezüglich Allianzen, Fusionen oder Auslagerungen (Kerth et al. 2015: 79).

### 2.3.3 Unternehmensleitbild

Um langfristig eine einheitliche und konsistente Strategie umsetzen zu können, muss ein Unternehmen einem klar formulierten Leitbild folgen. Dies stellt die Grundlage für gemeinsame Ziele und Werte sowie für eine einheitliche Orientierung dar. Das Unternehmensleitbild hat sowohl interne als auch externe Strahlkraft und trägt dazu bei, dass sich eine Organisation vor ihren Mitarbeitern wie auch vor sonstigen außenstehenden Stakeholdern konsistent zu ihren Werten verhält und positioniert (Kerth et al. 2015: 204).

Das Unternehmensleitbild hilft, die Erwartungen und Aussichten des Führungsteams in eine gemeinsame Vision zu verpacken, um diese effizienter an möglichst alle Mitarbeiter zu kommunizieren. Dabei wird ein Zukunftsszenario über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahre dargestellt. Das Leitbild gliedert sich in die Komponenten *Vision*, *Mission* und *Kernwerte* und dient als Kommunikationsinstrument, sowohl nach innen als auch nach außen (Kerth et al. 2015: 205).

Die *Vision* einer Organisation beschreibt, wie diese in Zukunft aussehen und gesehen werden soll. Dabei handelt es sich um eine langfristige, sinnstiftende Projektion. Grob vermittelt, versucht die Vision einer Organisation die Frage „Was wollen wir?“ zu beantworten. Unternehmensvisionen sind in der Regel sehr hoch gesteckte Ziele, welche im Grenzbereich zwischen „realisierbar“ und „unmöglich“ bzw. „nicht überprüfbar“ angesiedelt sind, jedoch ohne dabei absurd zu wirken. Weiters beinhalten Unternehmensvisionen häufig eine emotionale Komponente, die als interne Motivation wirken soll (Kerth et al. 2015: 205).

Die *Mission* wiederum, beschreibt den Handlungsauftrag und gibt Hinweise auf die zu erledigenden Aufgaben eines Unternehmens. Sie zeigt die Absichten eines Unternehmens und dessen Beitrag zur Gesellschaft auf. Eine Unternehmensmission beinhaltet zwei Grundelemente: Unternehmenszweck und Strategie. Somit wird den Fragen „Warum sind wir hier?“ und „Wie wollen wir das erreichen?“ nachgegangen (Kerth et al. 2015: 205).

Schließlich werden aus Vision und Mission die *Kernwerte* eines Unternehmens abgeleitet. Sie bilden die Grundsätze, an denen sich die Mitarbeiter

orientieren. Verhaltensnormen und Grundwerte werden von den Mitarbeitern in die Beziehungen zu Kollegen (Innenverhältnis) und außenstehenden Akteuren (Außenverhältnis) übernommen (Kerth et al. 2015: 205).

An dieser Stelle sei allerdings kritisch anzumerken, dass obwohl Unternehmensleitbilder und ihre Komponenten wie Vision, Mission oder Kernwerte stetig an Beliebtheit dazugewinnen (Bart 2001: 321f), und beispielsweise die Unternehmensmission häufig als Ausgangspunkt und Grundlage für die Strategiebildung genutzt wird (Khalifa 2011: 25), der Nutzen des Unternehmensleitbilds - also die Korrelation zwischen der Formulierung eines Leitbilds und dem Erfolg des Unternehmens - als nicht ausreichend belegt gilt (Khalifa 2011: 25). Ein Umstand, der die empirische Belegung des Nutzens eines Unternehmensleitbilds schwierig gestaltet, ist die uneinheitliche Definition von Vision, Mission, Kernwerten und dergleichen. So werden in der Praxis oftmals Überschneidungen oder die synonyme Verwendung der jeweiligen Definitionen angetroffen (Khalifa 2011: 31).

Unterschiedliche Studien über den Einfluss des Leitbildes auf den Unternehmenserfolg liefern keine konsistenten Ergebnisse und liefern sowohl befürwortende als auch widerlegende Resultate. Zu groß scheint dafür die Streuung der Forschungsparameter zu sein, variieren doch in den verschiedenen Studien beispielsweise Fokusperiode, Stichprobengröße oder Definitionen, sodass ein Vergleich der Forschungsergebnisse nicht möglich ist (Khalifa 2011: 30). Ein allgemein gültiger Ratschlag für die Verwendung von Leitbildern ist somit nicht möglich. Was allen Unklarheiten zum Trotz, dennoch empfohlen werden kann, ist die authentische Auseinandersetzung mit den Aspekten eines Unternehmensleitbilds. Denn sollte ein Leitbild nicht auf authentischen Grundwerten und Absichten beruhen, und stattdessen womöglich als bloßes Marketing- oder Motivationselement ausgelegt sein, besteht die Möglichkeit, dass das Leitbild mehr Schaden als Nutzen stiftet (Khalifa 2011: 30).

#### 2.3.4 Entwicklung von Strategien

Nachdem interne und externe Faktoren analysiert und bestimmt wurden, kann mit der eigentlichen Bildung von Strategien begonnen werden. Für die einzelnen strategischen Geschäftseinheiten sind fallweise individuelle Strategien bzw. Adaptierungen der Kernstrategie notwendig. Was jedenfalls gewährleistet werden

muss, ist die Beantwortung dreier Grundsatzfragen, die wie folgt lauten (Haller 2017: 76f):

1. Durch welchen Wettbewerbsvorteil möchte sich ein Unternehmen behaupten?
2. Welche Märkte sollen mit welchen Leistungen erschlossen werden?
3. Wie erfolgt die Abgrenzung der Geschäftsfelder?

Die erste Frage beschäftigt sich mit Mitbewerbern und Kundenpräferenzen. Es gilt festzulegen, warum der Kunde beim eigenen Unternehmen kaufen soll und nicht beim Konkurrenten. Die zweite Frage zielt auf die Wahl der richtigen Wachstumsstrategie ab. Schließlich erörtert die dritte Frage, welcher Kundennutzen mit welchem Produkt gestiftet wird.

#### 2.3.4.1 Wettbewerbsvorteile

„Warum soll der Kunde ausgerechnet von mir, und nicht vom Konkurrenten, kaufen?“ Diese zentrale Fragestellung ist der Kern aller Wettbewerbsstrategien. Laut Porter gibt es drei Konzepte anhand derer sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann: Kostenvorteil, Differenzierungsvorteil und Nischenstrategie (Porter 1998: 35).

Die Strategie der *Kostenführerschaft* versucht Kunden zu gewinnen indem Waren und Dienstleistungen, bei gleicher Qualität und Kondition, zu einem geringeren Preis angeboten werden. Der Kostenvorteil kann dabei aus verschiedenen Quellen entspringen und ist meist das Resultat einer Kombination mehrerer unternehmerischer Stellhebel, die auf die Erzielung von Kostenvorteilen ausgerichtet sind. Beispielsweise ist *Standardisierung* eines der stärksten Instrumente zur Kostenreduktion. Ähnliche Vorteile bietet auch die *Automatisierung* von Prozessen. *Größenvorteile* sind im Sinne der Stückkostendegression nützlich und können auch in der zeitlichen Komponente ausgespielt werden – beispielsweise durch bessere Fixkostenverteilung bei längeren Öffnungszeiten (Haller 2017: 78f). Schließlich trägt ein übergeordnetes, konsequentes *Kostenmanagement* in wesentlichem Maße zur Kostenführerschaft bei.

Bei der *Differenzierungsstrategie* versucht ein Anbieter, sich durch andere Kriterien als Kosten, von der Konkurrenz zu unterscheiden und so die Präferenzen der Zielkunden zu treffen. Differenzierung ist eine effektive Methode, sich dem Preiskampf am Markt – zumindest teilweise – zu entziehen (Becerra et al. 2013: 78). Dies kann beispielsweise durch besonders hohe Qualität geschehen

(Premiumstrategie). Laufende *Innovationen* können ebenfalls eine Differenzierung bewirken, wenngleich Innovationen im Dienstleistungsbereich mit Schwierigkeiten verbunden sind, da Dienstleistungen nicht patentiert werden können. Weitere Vorteile können in Form von *Zusatzleistungen* oder *schnellerer Bearbeitung* bzw. *Verfügbarkeit* erreicht werden. Auf dem Convenience-Prinzip beruhen *Standortvorteile*, die der physischen Nähe zum Kunden entsprechen und so den Anbieter als erste Wahl in Position bringen – schließlich ist Bequemlichkeit ein allzu menschlicher Zustand. Zu guter Letzt bilden *Markierungsvorteile* ein mächtiges Instrument der Kundenbindung. Eine starke Marke als Resultat intensiven Marketings schafft Vertrauen und reduziert das subjektive Kaufrisiko beim Kunden (Haller 2017: 77f). In diesem Kontext ist eine Studie aus der spanischen Hotelindustrie erwähnenswert, welche belegt, dass vertikale Differenzierung – wie beispielsweise die oben erwähnte Premiumstrategie, welche sich durch überdurchschnittliche Qualität auszeichnet – besser geeignet ist, einen Preiskampf abzuwehren, als horizontale Differenzierung, welche sich durch andere – qualitätsunabhängige – Merkmale abhebt, wie zum Beispiel die Zugehörigkeit eines Hotels zu einer Hotelkette (Becerra et al. 2013: 78).

Die *Nischenstrategie* ist im Grunde die Applikation einer der beiden vorangehenden Strategien, mit dem Unterschied, dass die Zielkundschaft auf ein gewisses Segment beschränkt wird. Anbieter, die eine Nischenstrategie verfolgen entwickeln im Laufe der Zeit *hohe Kompetenzen* im bedienten Segment. Durch die Beschränkung auf ein Segment können Standardisierung entwickelt werden, welche in weiterer Folge zu Kostenvorteilen führen. Weiters zeichnen sich Nischenanbieter oft durch hohe Flexibilität aus (Haller 2017: 79).

#### 2.3.4.2 Wachstumsstrategien

Im Wesentlichen lassen sich Wachstumsstrategien in drei Teilbereiche gliedern: *internes Wachstum, Akquisitionen und Zusammenschlüsse* sowie *Kooperationen und Joint Ventures*.

Das *interne Wachstum* folgt meist einem Lebenszyklusmodell und teilt sich in vier Entwicklungsphasen:

1. Erarbeitung eines Leistungskonzeptes für ein Marktsegment
2. Optimierung des Konzeptes und Ergänzung durch hochrentable Nebenleistungen

3. Expansion in neue Regionen und Segmente
4. Erschließung der neuen Marktsegmente und Diversifikation

Beim internen Wachstum vergrößert sich ein Unternehmen mit Hilfe der eigenen Mittel (natürliches Wachstum). Der Übergang in die jeweils folgende Entwicklungsphase findet erst statt, wenn ausreichend Ressourcen für die Erweiterung zur Verfügung stehen. Dementsprechend langsam kann ein derartiger natürlicher Wachstumsprozess voranschreiten (Haller 2017: 84f).

Einen wesentlich schnelleren Wachstumsschub bieten *Akquisitionen und Zusammenschlüsse*. Sie stellen ein Bevorzugtes Wachstumskonzept von Großunternehmen dar. Wesentliche Ausprägungen stellen horizontale und vertikale Erweiterungen dar. Bei den häufiger angetroffenen horizontalen Akquisitionen kauft ein Unternehmen einen Marktteilnehmer aus dem selben Segment – also einen Konkurrenten (bzw. fusioniert mit ihm im Falle von Zusammenschlüssen). Dies dient zur Abschöpfung von Synergieeffekten oder zur Expansion in neue regionale Märkte. Eine vertikale Erweiterung beschreibt hingegen die Akquisition (oder der Zusammenschluss) eines Unternehmens, welches im Wertschöpfungsprozess vor- oder nachgelagert ist. Man spricht dann von vertikaler Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration. Dies ist dann der Fall, wenn ein Unternehmen beispielsweise einen Lieferanten (Rückwärtsintegration) oder einen Vertriebspartner (Vorwärtsintegration) aufkauft (Haller 2017: 85).

Eine weitere Form des Wachstums ist durch die Möglichkeit von *Kooperationen und Joint Ventures* gegeben. Hier schließen sich mehrere Marktteilnehmer zu strategischen Allianzen zusammen um gemeinsam, größere Synergieeffekte abschöpfen zu können. Als Beispiele können die gemeinsamen Werbeaktivitäten in der Hotelbranche oder strategische Allianzen von Fluggesellschaften, die so mehr Destinationen anfliegen können, genannt werden (Haller 2017: 86).

#### 2.3.4.3 Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder

Als Grundlage für die Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern muss zunächst der relevante Markt identifiziert werden. Dieser stellt einen in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Dimension definierten Teilmarkt dar. Unter Berücksichtigung der Kundenpräferenzen und sonstiger erfolgsrelevanter Faktoren können dann einzelne Elemente abgegrenzt werden (Haller 2017: 88):

- Produkt
- Marktsegmente
- Kundennutzen
- Technologie
- Kostenstruktur

Anhand dieser Elemente lassen sich am Markt einzelne Segmente feststellen. Unternehmen fassen diese dann nach individuellen Kriterien zu strategischen Geschäftsfeldern zusammen.

## 3. Methodik

### 3.1 Praktische Relevanz

#### 3.1.1 Entwicklungstendenzen im Facility Management

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden FM-Landschaft beschäftigt sich vorliegende Arbeit mit der Entwicklung und den Trends des Facility Management. In dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung soll Fragen nach den Bedürfnissen der Gebäudenutzer der Zukunft oder nach den Anforderungen zukunftsorientierter Unternehmen an ihre FM-Abteilung nachgegangen werden.

Wie schon in Kapitel 2.1.1 *Einführung* erwähnt, lassen sich heute bereits neue Werte und Orientierungspunkte im Facility Management erkennen. So ist beispielsweise die Kosteneinsparung nicht mehr der alleinige Treiber, wird doch zunehmend der generierte Mehrwert erkannt und das Facility Management als „echte“ Managementdisziplin gelebt und geführt. Weiters lässt sich der Trend hin zu Systemlösungen beobachten. Unternehmen sind bestrebt die Anzahl ihrer Lieferanten zu reduzieren, um den organisatorischen Aufwand zu verringern. Es gilt, Schnittstellen zu reduzieren und nach dem Prinzip „One-face-to-customer“ dem Kunden durch – idealerweise - eine einzige Kontaktperson das gesamte benötigte Leistungsportfolio anzubieten. Somit sind Leistungsempfänger auf der Suche nach Multi-Service- oder Full-Service-Anbietern, welche eine umfangreiche Bandbreite an Dienstleistungen anbieten können – vorzugsweise möglichst in Eigenleistung. Diesen Trend gilt es ebenfalls zu überprüfen, weshalb an dieser Stelle die zweite Hypothese dieser Abhandlung wie folgt formuliert wird:

H2: Die Empfänger von Dienstleistungen ziehen Systemlösungen zunehmend Einzelleistungen vor.

Ebenfalls neu erkennbar ist eine ganzheitliche, über die Errichtungskosten hinausgehende Sichtweise von Planern und Architekten, welche den gesamten Lebenszyklus bzw. die Lebenszykluskosten eines Gebäudes betrachtet. Facility Management wird als baubegleitendes-FM verstärkt in die Planung und

Projektgestaltung von Gebäuden aufgenommen, um später eine effiziente Bewirtschaftung zu ermöglichen. Der größte Wandel im Facility Management vollzieht sich jedoch in der FM-eigenen Wertevorstellung. War bislang die Gebäudetechnik der Mittelpunkt der FM-Denkweise, so rückt zunehmend der Mensch, in Gestalt des Gebäudenutzers, in den Fokus der Facility Manager. Die Instandhaltung von Gebäuden und ihrer technischen Ausstattung wird als Grundanforderung an die FM-Abteilung oder an den FM-Dienstleister gesehen. Sozusagen ein Hygienefaktor für den Leistungsempfänger – eine Pflichtaufgabe für deren Erledigung es kein „Sonderlob“ gibt. Einen zusätzlichen Mehrwert durch Facility Management erwarten sich Unternehmen hingegen von ihren zufriedenen Mitarbeitern und sonstigen Gebäudenutzern, die aufgrund einer nutzerorientierten FM-Strategie attraktive Arbeitsstätten vorfinden. Nicht zuletzt, sollen attraktive Arbeitsplätze dazu beitragen, dass Mitarbeiter in erster Linie gewonnen, und in weiterer Folge, gehalten werden können (Poglitsch et al. 2018: 9). Die Verschiebung des Fokus von „Technik“ auf „Mensch“ stellt eine tiefgreifende Veränderung im Grundverständnis des Facility Management dar. Aus diesem Grund versucht vorliegende Arbeit diesen Trend mit aktuellen Einschätzungen aus der Praxis konfrontieren um dessen Existenz zu beweisen. Folglich wird somit Hypothese drei formuliert:

H3: Der Fokus des FM verschiebt sich von der Gebäudetechnik auf die Kundenbedürfnisse.

Die zentrale Bedeutung des Facility Management spiegelt sich, unter anderen, in einer Studie der IFMA wider, der zufolge 25 bis 50 Prozent aller Vermögenswerte eines Unternehmens, direkt oder indirekt vom Facility Management beeinflusst werden. Dies entspricht einem Anteil von zehn bis 19 Prozent der Kostenstruktur und legt offen, wie groß der Einfluss des Facility Management auf die Unternehmenskennzahlen ist (Poglitsch et al. 2018: 9). Angesichts der vergleichsweise untergeordneten Bedeutung, welche dem Facility Management derzeit zukommt, spricht das Austria Chapter der IFMA daher in seinem White Paper *Die Zukunft des Facility Managements – Vision „FM 2030“* über Facility Management als *„die wohl am meisten verkaufte Komponente von Unternehmen“* (Poglitsch et al. 2018: 9).

Aufgrund der zunehmenden Anerkennung des Einflusses, den das Facility Management auf den Unternehmenserfolg hat, prognostiziert das Austria Chapter der IFMA in seinem White Paper, dass der Facility Manager des Jahres 2030 Mitglied der

Geschäftsleitung sein werde. Des Weiteren, würde aufgrund der bereits erwähnten Verschiebung des Fokus von Gebäudetechnik auf Gebäudenutzer der Facility Manager der Zukunft viel stärker in Angelegenheiten eingebunden sein, die in der klassischen Anschauung den *Human Resources (HR)* angehörten. „Erfolgreiche Unternehmen werden sich dadurch unterscheiden, wie sehr es ihnen gelingt, Talente ins Unternehmen zu holen und diese langfristig zu halten“ (Poglitsch et al. 2018: 9) ist im White Paper des Austria Chapter der IFMA zu lesen. Der *War for Talents* erhöht weiterhin den Druck auf die Unternehmen, attraktive Arbeitsplätze zu schaffen. Somit ist die direkte Verbindung zwischen den Disziplinen FM und HR geschaffen. In diesem Sinne werde der Facility Manager der Zukunft auch mit HR-Kompetenzen ausgestattet sein und so zu einer Art „Hospitality-Manager“ werden.

### 3.1.2 Outsourcing als strategisches Hilfsmittel

Wenn Unternehmen Prozesse ihrer Wertschöpfungskette auslagern hat das vielerlei Motive. Aufgrund des anhaltenden Kostendrucks und des allgemeinen Wettbewerbs, sehen sich Unternehmen zunehmend gezwungen, auch nach Lösungen außerhalb ihrer Unternehmens- oder Landesgrenzen zu suchen, um lokale Wettbewerbsvorteile zu sichern. Grundsätzlich versuchen Unternehmen durch Outsourcing von Leistungen einen kosten- und risikomindernden Effekt zu erzielen. Darüber hinaus kann aber auch der Gewinn neuen Wissens und neuer Erfahrung, ebenfalls als überaus nützliches „Nebenprodukt“ des Outsourcing anfallen (Contractor et al. 2010: 1417): der Import und die Anwendung externen Wissens aus fernen Branchen – sei es unternehmerisch oder geographisch betrachtet – kann einen erfolgsrelevanten Unterschied ausmachen (Bierly et al. 2009: 482). Auch sei anzumerken, dass das Spektrum der ausgelagerten Leistungen längst nicht mehr auf klassische Supportprozesse und Nebenleistungen beschränkt ist - im Jahr 2012 waren etwa Reinigung und Winterdienst die am meisten ausgelagerten Leistungen in Österreich (Redlein & Zobl 2014: 473). Es ist jedoch zu beobachten, dass auch Leistungen, die näher an den Kernprozessen des Unternehmens angesiedelt sind – wie beispielsweise Forschung und Entwicklung - zunehmend ausgelagert werden (Manning et al. 2008: 35).

Voraussetzung für die Zunahme an Outsourcing Aktivitäten ist, unter anderen, die rasante Entwicklung der technischen Infrastruktur, welche neue Möglichkeiten der Kommunikation, über geographische Grenzen hinaus, bietet (Blinder 2006: 113).

Geht man nun auf obige Aspekte näher ein, erhält man eine Reihe positiver Effekte des Outsourcing, welche als erstrebenswerte Teilziele der Unternehmensführung betrachtet und wie folgt formuliert werden können (Hollekamp 2005: 42ff):

- *Kosteneffekte*: Die Einsparung von Kosten ist wohl das stärkste Argument zu Gunsten der Outsourcing-Entscheidung. Supportprozesse werden an spezialisierte Unternehmen ausgelagert, welche die erforderlichen Leistungen in der Regel günstiger und qualitativ hochwertiger anbieten können. Dies ist durch die, im Zuge der Spezialisierung erzielten Prozessverbesserungen und Standardisierungen möglich, welche in weiterer Folge, durch große Auftragsvolumina, positive Skaleneffekte generieren. Die Auslagerung ermöglicht durch eine genaue Bestimmung und Abrufung des Leistungsbedarfs eine Variabilisierung der Fixkosten, was Unternehmen einen effizienteren Einsatz ihres Kapitals ermöglicht. Weitere Kosteneinsparungen lassen sich auch durch die unterschiedlichen Lohnniveaus der Kollektivverträge erzielen. Beispielsweise sieht der Kollektivvertrag der *Denkmal-, Fassaden- und Gebäudereiniger* niedrigere Löhne vor, als der Kollektivvertrag manch anderer Branchen aus der Industrie. So kostet eine in einem Industrieunternehmen beschäftigte Reinigungskraft „mehr“ als eine Reinigungskraft eines Reinigungsunternehmens (hierbei sei zu erwähnen, dass die auslagernden Unternehmen ihre Aufträge in der Regel mittels Pauschalpreisen vergeben, um sich klar von der Arbeitskräfteüberlassung zu distanzieren, welche das Anti-Lohndumping-Gesetz in Kraft treten ließe und den Lohn der Reinigungskraft auf das Niveau des jeweiligen Branchen-Kollektivvertrags anheben würde). Derlei Differenzen zwischen Lohn- und Gehaltsniveaus werden vor allem bei internationalen Auslagerungen genutzt. Klassische Beispiele sind etwa die Buchhaltung oder der Betrieb eines Call Centers, welche an Unternehmen in Ländern mit niedrigerem Lohn- und Gehaltsniveau vergeben werden (Haller 2017: 189f).
- *Risikoeffekte*: Beim Outsourcing werden zweierlei Risikoaspekte berührt. Einerseits geht das mit der Leistungserbringung einhergehende Risiko auf den Outsourcing-Partner über. Andererseits wird durch die Auslagerung von Prozessen die Komplexität der Wertschöpfungskette des auslagernden

Unternehmens reduziert, womit auch der Finanzierungsbedarf herabgesetzt wird (Haller 2017: 190).

- *Wertschöpfung*: Durch die Vergabe von Leistungen an externe Anbieter kann neben dem Kosten- und Risikoaspekt auch ein wertschöpfendes Element in die Produktherstellung integriert werden. Dies geschieht dann, wenn durch das Hinzuziehen von Spezialisten Know-How „eingekauft“ wird, welches nicht im gleichen Ausmaß im Unternehmen zu finden wäre. Ein gutes Beispiel dafür wären etwa IT-Leistungen. Für viele Unternehmen ist es schwierig oder gar unmöglich, eine eigene IT-Abteilung zu führen. Vor allem aufgrund der Notwendigkeit permanenter Fortbildung, um mit der fortschreitenden Technologie Schritt zu halten, wäre der Betrieb einer eigenen IT-Abteilung für viele Unternehmen mit unverhältnismäßig hohem Aufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund erscheint die Auslagerung von IT-Dienstleistungen um einiges attraktiver im Vergleich zur Eigenleistung (Haller 2017: 190).
- *Fokus auf Kernprozesse*: Ein sehr pragmatischer und trotzdem – oder vielleicht sogar „darum“ – sehr bedeutender Aspekt des Outsourcing ist die Nutzung frei gewordener Kapazitäten für die Kernprozesse des Unternehmens. Als eine Art übergeordneter Effekt der Auslagerung kann ein Unternehmen durch Kostenoptimierung, Reduzierung der Komplexität der Wertschöpfungskette und durch Einkauf von Know-How, mehr Ressourcen den wertschöpfenden Kernprozessen widmen als vor der Auslagerung (Haller 2017: 190).

Neben den Kosteneffekten werden also auch Risikoeffekte, Wertschöpfung und der Fokus auf Kernprozesse als Argumente für Outsourcing genannt. Doch wie werden diese Aspekte gewichtet? Können auch andere Argumente außer der Kosteneinsparung den Ausschlag für Outsourcing geben? Und wie sehen das österreichische FM-Marktteilnehmer? Um einen Abgleich mit dem österreichischen FM-Markt zu schaffen, wird Hypothese 4 formuliert:

H4: Outsourcing bietet den auslagernden Unternehmen, neben der Kosteneinsparung, auch weitere Vorteile.

### 3.1.3 Zehn Megatrends der Zukunft

Das *Copenhagen Institute for Future Studies (CIFS)* hat sich in seiner Studie *Scenarios for the Future of the Global Facility Management Industry* mit möglichen Zukunftsszenarien und Trends auseinandergesetzt, die Einfluss auf die FM-Branche haben könnten bzw. haben werden. Dabei wurden Aspekte aus dem unmittelbaren Marktumfeld des Facility Management genauso berücksichtigt wie auch übergeordnete gesellschaftliche und soziopolitische Entwicklungen. Im unmittelbaren Marktumfeld des Facility Management wurden beispielsweise arbeitgeber- und arbeitnehmerseitige Aspekte sowie Trends am Arbeitsmarkt beobachtet. Im übergeordneten gesellschaftlichen und soziopolitischen Kontext wurden Faktoren wie die politische Lage, Gesetzgebungen, die wirtschaftliche Entwicklung oder soziale Werte analysiert. Die Ergebnisse all dieser Entwicklungen, vor dem Hintergrund stetigen technologischen Fortschritts, hat das *CIFS* in zehn Megatrends der Zukunft gebündelt, welche wesentlichen Einfluss auf die FM-Branche haben sollen. Diese zehn Megatrends und ihre Einflüsse auf den FM-Markt sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden (ISS World Services A/S: 52ff).

Die *Globalisierung* wird auch in der FM-Landschaft ihre Spuren hinterlassen. Kunden und Lieferanten werden zunehmend globalisieren, sodass ein weltweites Agieren immer weniger als Wettbewerbsvorteil „verkauft“ werden kann. Stattdessen wird die globale Präsenz der großen Marktakteure zunehmend zum Standard. Im Zuge der Globalisierung werden neue - globale - FM-Anbieter in lokale Märkte eindringen. In Fachkreisen spricht man von „Glocalisation“. Die FM-Anbieter auf dem europäischen Markt werden sich dementsprechend, eventuell mit Konkurrenz aus den USA oder den BRIC-Staaten (BRIC = Brasilien, Russland, Indien, China) auseinandersetzen müssen. Weiters sehen sich FM-Anbieter im Zuge ihrer Globalisierung steigenden Herausforderungen gegenübergestellt, wenn man bedenkt, dass der Trend zur Standardisierung und der Wunsch nach „one quality – worldwide“ vom Kunden immer stärker forciert wird (ISS World Services A/S: 55).

Die *ökonomische Entwicklung* weist in den großen FM-Märkten – das sind die USA, Asien und Europa – ein überproportionales Wachstum der gesellschaftlichen Mittelschicht auf. Diese Entwicklung, welche aus allgemeiner volkswirtschaftlicher Sicht begrüßt wird, stellt für FM-Anbieter allerdings eine Herausforderung dar, bedeutet das Wachstum der Mittelschicht doch in erster Linie einen Anstieg der Anzahl an Konsumenten und Gebäudenutzern, was jedoch nicht mit einer Zunahme an so dringend benötigten Facharbeitern einhergeht. Die Gewinnung von qualifizierten Facharbeitern ist ohnehin schon jetzt eine wesentliche Herausforderung

für FM-Anbieter und wird zukünftig womöglich zum entscheidenden Erfolgsfaktor (ISS World Services A/S: 53).

Als Folge des zunehmenden Kostendrucks wird sich eine verstärkte *Kommerzialisierung* von FM-Dienstleistungen etablieren. Beispielsweise operieren viele Einrichtungen der öffentlichen Hand noch nicht so effizient, wie es im privaten Sektor schon üblich ist. Es ist davon auszugehen, dass Privatisierungen, Outsourcing und *Public-Private-Partnership-Projekte (PPP)* als Optimierungsmaßnahmen zunehmen werden. Nicht nur im öffentlichen Sektor, sondern auch bei privaten Unternehmen wird sich der Trend zum Outsourcing fortsetzen. Dabei ist bereits jetzt zu beobachten, dass Unternehmen immer stärker gewillt sind, Leistungen auszulagern, die näher am Kerngeschäft liegen. Waren die klassischen Outsourcing-Leistungen noch im Bereich der Reinigung, Bewachung und Instandhaltung verankert, so ist es denkbar, dass zukünftig auch Unternehmensbereiche wie HR, Produktionspersonal oder Vertrieb an einen externen Anbieter vergeben werden. Ebenfalls denkbar sind Externalisierungen von ganzen Betriebsteilen, wie beispielsweise die Lackieranlagen eines Automobilherstellers. Was darüber hinaus noch für die Zunahme von Outsourcing spricht, ist die steigende Professionalisierung der FM-Dienstleister, welche für ihre Kunden nicht mehr lediglich ein Mittel zur Kosteneinsparung darstellen, sondern zunehmend auch als professioneller Know-How-Träger in die strategische Unternehmensplanung eingebunden werden. Die Variabilisierung von Fixkosten ist für Unternehmen eine zusätzliche Motivation, Dienste auszulagern (ISS World Services A/S: 63).

Die *demografische Entwicklung* zeigt zwei globale Trends, welche unmittelbaren Einfluss auf die meisten Bereiche des privaten wie auch beruflichen Lebens haben werden: das ist zum einen eine Überalterung der Gesellschaft, zum anderen die Urbanisierung. Die Überalterung der Gesellschaft wird in Zusammenhang mit dem anhaltenden Mangel an Facharbeitern viele Branchen, einschließlich der FM-Branche, vor Herausforderungen stellen. Die rasante Urbanisierung wird in Städten und Ballungszentren die Märkte für Facility Management wachsen lassen und nach Raum- und Platzlösungen verlangen (ISS World Services A/S: 55).

Bevölkerungswachstum und Urbanisierung machen die Knappheit von Ressourcen deutlicher sichtbar. So ist auch ein stärkeres Bewusstsein für *Nachhaltigkeit* in der Gesellschaft zu erkennen. Dieser Aspekt betrifft in erster Linie Planer und Architekten, die verstärkt Lebenszyklusmodelle bei der Planung von Gebäuden verwenden. Weiters wird im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens die

Bedeutung von Umweltzertifizierungen zunehmen – sei es für Dienstleister oder für Gebäude (ISS World Services A/S: 56ff).

Ein wesentlicher Einflussfaktor der FM-Branche ist, wie in vielen anderen Branchen auch, die *technologische Entwicklung* - allen voran in der Informations- und Kommunikationstechnik. Aber auch durch den Einsatz neuer Materialien oder durch die Fortschritte in der Nanotechnologie ergeben sich neue Möglichkeiten und Lösungen, wie beispielsweise Oberflächenversiegelungen, Nanosensorik oder Nanofiltration. Automatisierte Gebäude- und Raumnutzungsanalysen sowie diverse Robotersysteme werden zum Teil heute schon verwendet und werden zukünftig verstärkt zum Einsatz kommen. Die Herausforderung der FM-Branche wird zukünftig darin bestehen, die FM-Ausbildungen an die neuen Technologien anzupassen und den steigenden Qualifikationsanforderungen nachzukommen (ISS World Services A/S: 58ff).

Die *Verfügbarkeit von Wissen* und Daten hat sich bereits in den letzten Jahren stark verändert und wird dies in Zukunft weiterhin tun. Datenmengen nehmen exponentiell zu und der Kundenwunsch nach Echtzeitberichten sowie internen Benchmarks als Grundlage strategischer Entscheidungen gewinnt zunehmend an Bedeutung. FM-Anbieter werden in großem Umfang als *Business Intelligence* Spezialisten auftreten und ihren Kunden Wettbewerbsvorteile durch IT-Lösungen verschaffen müssen (ISS World Services A/S: 60).

Weiters sieht das *CIFS* in seiner Studie einen Trend zur *Individualisierung*. Für FM-Dienstleister ist damit einerseits die Erfüllung individueller Kundenwünsche gemeint, andererseits die Gewährung individueller Wünsche und Präferenzen ihrer Mitarbeiter. IT-Lösungen werden den individuellen Kundenwünschen Rechnung tragen. Bei der Gewinnung neuer talentierter Mitarbeiter (Stichwort „War for Talents“) bzw. bei der Mitarbeiterbindung werden neue Arbeitsplatzkonzepte (Stichwort „New Ways of Working“) einen entscheidenden Einfluss ausüben (ISS World Services A/S: 61f).

Ein allgemeiner Trend der vermehrt vom Privatleben nun auch ins Berufsleben übergeht ist ein gesteigertes *Gesundheitsbewusstsein*. Angesichts der steigenden Anzahl an so genannten Lifestyle-Krankheiten wie Burn-Out, Hypochondrie oder Paradiesdepression verstehen Arbeitnehmer den Gesundheitsbegriff zunehmend nicht mehr bloß als Krankheitsprävention, sondern mehr als „well-being“ und Sicherung der gewünschten Lebensqualität. Für viele Menschen gehören beispielsweise regelmäßiger Sport und gesundes Essen zum Selbstverständnis des täglichen Lebens. Auf diese Anforderungen müssen Unternehmen reagieren um als

Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. In diesem Kontext kann bspw. dem Catering eine wesentliche Bedeutung zukommen (ISS World Services A/S: 61f).

Schließlich werden sich bei derlei vielen und tiefgreifenden Veränderungen auch *neue Arbeitsweisen* etablieren müssen. Die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes, die zum einen der Fixkostenreduktion durch Flächenabbau, zum anderen den Mobilitätsanforderungen der Mitarbeiter geschuldet ist, hat neue Formen von Arbeitsplätzen geschaffen. Heute schon sind Hotdesking, Hotelling oder Home-Office gängige Begriffe der Arbeitswelt. Grundvoraussetzung für diese neuen Arbeitsformen ist eine umfassende und zuverlässige IT-Infrastruktur, die es ermöglicht, jeden Ort der Welt mit Internetzugang zum geeigneten Arbeitsplatz zu machen. Die Aufgabe der FM-Anbieter wird sein, die steigenden Ansprüche an das Datenmanagement zu bewältigen und den Bedarf an *Remote-Service-Ordering*-Diensten (z.B. Raumreservierungen, Logistikleistungen, etc.) zu decken (ISS World Services A/S: 63f).

Die Ableitung dieser zehn Megatrends ist durchaus nachvollziehbar und hat durchaus ihre Berechtigung. In welchem Ausmaß, zu welchem Zeitpunkt und vor allem, mit welchen Konsequenzen diese Trends auftreten werden ist nur schwer prognostizierbar. Es bestehen viele Interdependenzen zwischen den Trends und in unterschiedlichen Märkten werden unterschiedliche Auswirkungen zu beobachten sein. Gewiss ist jedoch, dass die Antizipierung dieser Megatrends mit wesentlichen Wettbewerbsvorteilen für FM-Anbieter verbunden sein kann.

Aus den eben beschriebenen zehn Megatrends der Zukunft scheint – aus Sicht des Autors der vorliegenden Arbeit - die *Kommerzialisierung* der Megatrend mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit und dem stärksten Einfluss auf das Facility Management zu sein. Dies begründet der Autor zum einen mit den eigenen Beobachtungen aus der beruflichen Praxis, zum anderen mit dem allgegenwertigen Kostendruck sowie mit den bestehenden Interdependenzen zu anderen Megatrends, was die *Kommerzialisierung* als Auslöser anderer Megatrends erscheinen lässt. Um diese Behauptung zu untermauern wird an dieser Stelle Hypothese 5 formuliert:

H5: Die Kommerzialisierung wird der Megatrend mit dem stärksten Einfluss auf das Facility Management.

### 3.2 Datenerhebung und Auswertung

Die methodische Vorgehensweise für die vorliegende Arbeit wurde der Forschungsfrage entsprechend gestaltet. Aufgrund des offenen Charakters der Forschungsfrage, welche auf eine Handlungsempfehlung im dynamischen Umfeld des *Facility Management* abzielt und die Akteure im Kontext wirtschaftlicher Strukturen und Entwicklungstrends abbildet, wurde ein Forschungsansatz qualitativer Erhebungen gewählt (zur Erinnerung sei an dieser Stelle nochmals die Forschungsfrage angeführt: „*Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, erfolgversprechend?*“).

Weiters haben sich im Laufe der Recherchen für vorliegende Arbeit einige Kriterien für die Wahl der verwendeten Informationsquellen herausgebildet. So wurde beispielsweise Wert auf möglichst aktuelle Literatur gelegt, um der vergleichsweise jungen Branche *Facility Management* und dessen schnelllebigen sozialen Komponente gerecht zu werden. Eine genaue Definition „aktueller Literatur“ ist nur schwer möglich und wurde auch nicht abgeleitet. Es lässt sich jedoch festhalten, dass für die theoretische Aufarbeitung der Grundlagen dieser Arbeit, lediglich Primärliteratur verwendet wurde, die nicht vor dem Jahr 2001 publiziert wurde (gilt für die verwendeten Auflagen, Erstausgaben teilweise älter). Für die Ableitung von praxisbezogenen Inputs wurden zum einen themenrelevante wissenschaftliche Artikel, zum anderen Experteninterviews verwendet. Vor allem letztere sollen aktuelle und praxisnahe Informationen liefern und dadurch die Relevanz der vorliegenden Arbeit untermauern.

Die Experteninterviews werden in Form von themenzentrierten Interviews mit thematischem Leitfaden aufbereitet. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass zum einen, der offene Charakter der Befragungen bestehen bleibt und so auch individuelle Ausführungen der Befragten erfasst werden, zum anderen, das Gespräch durch den Interviewleitfaden nah an den Kernthemen gehalten wird um eine entsprechende Informationsdichte in den erhobenen Daten zu erhalten. Der Interviewer gibt anhand des Interviewleitfadens die Gesprächsthemen vor und kann durch klärende oder ergänzende Fragen den Gesprächsverlauf in die gewünschte Richtung lenken (Rößl 2008: 232ff). Der Befragte genießt jedoch grundsätzlich Redefreiheit und führt die Konversation innerhalb des jeweiligen Gesprächsthemas. Die Reihenfolge der Gesprächsthemen sind ebenfalls durch die Struktur des

Interviewleitfadens vorgegeben. Die erhobenen Daten werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet: nach Klassifikation und Kategorisierung der Daten erfolgt eine zusammenfassende Inhaltsanalyse, welche das erhobene Datenmaterial soweit verdichtet, bis die Kernaussagen der jeweiligen Interviewbeiträge überbleiben. Die so gewonnen Aussagen sollen gemeinsam mit der zuvor durchgeführten Literaturrecherche die Forschungsfrage beantworten.

### 3.3 Auswahl der Themenschwerpunkte

Die Grundlagen für diese Abhandlung stammen aus zwei großen Themengebieten. Dies ist zum einen das *Facility Management*, zum anderen das *strategische Management*. Aus diesen beiden Sphären leiten sich sämtliche Themenschwerpunkte und Kapitel dieser Arbeit ab. Es werden *Grundlagen und Definitionen des Facility Management* erörtert sowie *Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements* näher beleuchtet. Letztere sind speziell im Hinblick auf die Einbindung in das strategische Management von wesentlicher Bedeutung. Die in weiterer Folge beschriebenen *strategischen Grundlagen* können so besser kontextbezogen interpretiert und der Konnex zum Facility Management leichter gebildet werden.

Abbildung 15 veranschaulicht die Beziehungen zwischen den Themenschwerpunkten.

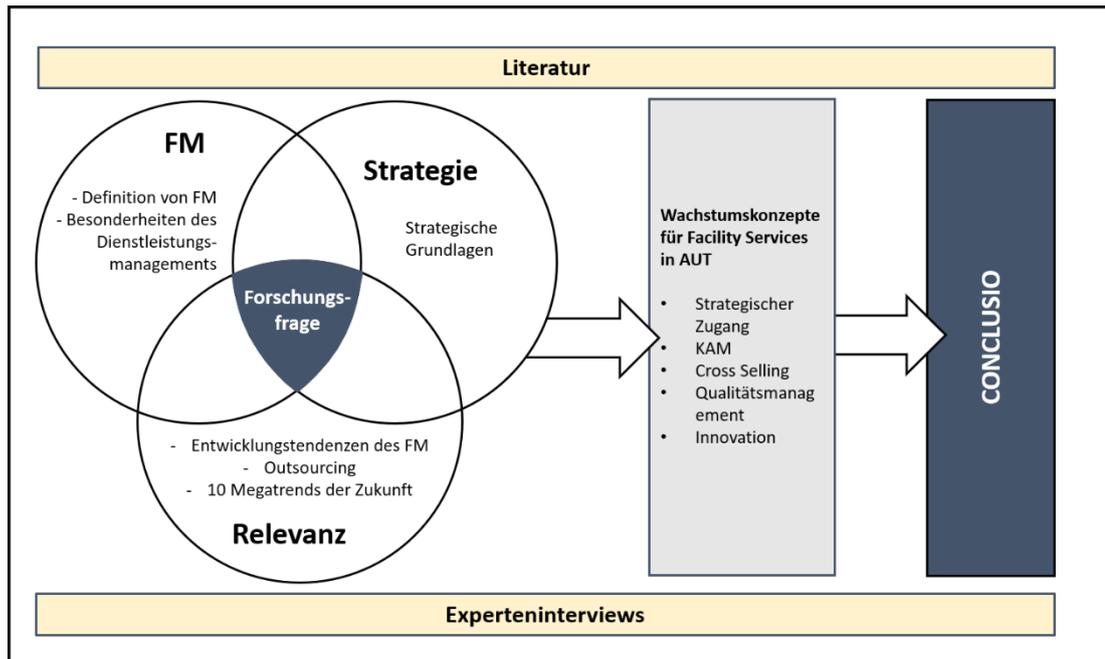


Abbildung 15: Themenschwerpunkte der vorliegenden Abhandlung (eigene Darstellung)

Die Verbindung zwischen den beiden Hauptthemengebieten wird mit Hilfe der Forschungsfrage hergestellt, indem sie nach geeigneten *Wachstumsstrategien* für *FM-Dienstleister* sucht. Die praktische Relevanz der Forschungsfrage wird durch aktuelle Beobachtungen aus der FM-Branche untermauert. Im Speziellen wird dabei auf *Entwicklungstendenzen im Facility Management* eingegangen. *Outsourcing als Mittel zur Effizienzsteigerung* ist ebenso ein relevanter Faktor wie auch der Ausblick auf FM-relevante Zukunftstrends.

Nun, da Grundlagen und Forschungsfrage bestimmt sind, werden in weiterer Folge konkrete Tools und Konzepte abgeleitet, die der Zielerreichung „Wachstum für FM-Dienstleister am österreichischen Markt“ dienlich sind. Dabei wird zunächst der *strategische Zugang* näher betrachtet, indem zwischen explorativen und exploitativen Wachstumskonzepten unterschieden und abgewogen wird. Eine Schlüsselrolle bei der Generierung von Wachstum bei FM-Dienstleistern wird den Konzepten des *Key Account Management (KAM)* und *Cross Selling* zugesprochen. Abschließend werden in zwei kürzeren Unterkapiteln noch die Themen *Qualitätsmanagement und Innovation* vorgestellt. Diese beiden Themen sind allemal praxisrelevant und daher erwähnenswert, befinden sich jedoch etwas weiter weg von den Kernthemen dieser Arbeit und werden daher nur oberflächlich behandelt.

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet die *Conclusio*, welche das Ergebnis theoretischer Ableitungen, konfrontiert mit praktischen Inputs ist. Dabei ist auch die theoretische Grundlagenarbeit, welche hauptsächlich auf dem Studium

generischer Literatur basiert, in einem Themenkreis eingebettet, welcher durch Beobachtungen aus der Praxis (siehe Punkt 3.3 *Praktische Relevanz*) eingeschränkt ist.

### 3.4 Literatur Review und Informationsquellen

Das Kapitel 2. *Grundlagen und Definitionen* liefert die Basisinformationen rund um die Themenlandschaft dieser Arbeit. Die Unterkapitel 2.1 *Facility Management*, 2.2 *Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements* und 2.3 *Strategische Grundlagen* werden dabei hauptsächlich aus Lehrbüchern und sonstiger generischer Fachliteratur abgeleitet. Natürlich wurde die Wahl der aufgesuchten Schlagworte und in weiterer Folge die Wahl der verwendeten Literatur durch praxisbezogene Beobachtungen und Erfahrungen des Autors bestimmt.

Für das Kapitel 2.1 *Facility Management* wurde *Facility Management: Handbuch für Studium und Praxis* (2012, 2. Auflage) von Hanspeter Gondring und Thomas Wagner als Hauptliteraturquelle verwendet. Die technischen und organisatorischen Aspekte des Facility Management werden handbuchartig und ausführlich erläutert. Der Leser erhält sowohl einen umfassenden Überblick über das Gesamtgebilde *Facility Management* als auch tiefgehende Fachexpertise in den einzelnen Teilbereichen. Dieser technische Apparat ist in übergeordnete Aspekte wie *normativer Rahmen*, *Immobilien-Lebenszyklus*, *DV-Unterstützung im Facility Management*, *Nachhaltigkeit* und *Energieeffizienz* eingebettet. Das Einleitungskapitel *Entwicklung des Facility Managements* bietet dem Leser darüber hinaus einen Einblick in die historische Entwicklung des Facility Management, was wesentlich zum allgemeinen Verständnis beiträgt. Nicht unerwähnt sollte auch *Property Management und Facility Management* (2008) von Ulrich Bogenstätter bleiben. In diesem Werk wird Facility Management auch in eine strategische Sichtweise eingebettet. Zudem wird mit der *Kaskade der Geschäftsfelder* eine hierarchische Struktur der strategischen Ziele und Zuständigkeiten aufgezeigt. Abgerundet wird das Kapitel über Facility Management durch diverse Statistiken, welche den FM-Markt in Österreich beschreiben.

Kapitel 2.2 beschäftigt sich mit den *Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements*. Aus der verwendeten Literatur ist vor allem der Beitrag von Sabine Haller hervorzuheben: *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen –*

*Konzepte – Instrumente* (2017, 7. Auflage). Neben der häufig angetroffenen generischen Information kommt in diesem Buch vor allem der Kundenorientierung eine Schlüsselrolle zu. Weiters wird auch die strategische Unternehmensplanung im Dienstleistungsbereich behandelt, was der weiteren Ausarbeitung dieser Abhandlung sehr entgegen kam. Ebenfalls erwähnenswert ist Thomas Biegers *Dienstleistungsmanagement* (2007, 4. Auflage). Neben der übersichtlichen Strukturierung und der guten Lesbarkeit überzeugt das Buch durch interessante Einblicke in das operative und strategische Dienstleistungsmanagement. Darüber hinaus ist ein Kapitel den Entwicklungstendenzen im Dienstleistungsbereich gewidmet, wodurch ein Blick in die Zukunft gewagt und die Aktualität der vorliegenden Abhandlung unterstrichen wird.

Das Kapitel über Grundlagen und Definitionen wird mit Kapitel 2.3 *Strategische Grundlagen* abgeschlossen. Als Hauptinformationsquellen wurden die Bücher *Strategisches Management* (2015, 10. Auflage) von Johnson, Whittington, Scholes, Angwin und Regnér sowie *Die besten Strategie-Tools in der Praxis* (2015, 6. Auflage) von Kerth, Asum und Stich verwendet. *Strategisches Management* von Johnson et al. ist ein über 700 Seiten starkes Werk mit ausführlicher Fachexpertise in den wesentlichen Bereichen der Strategiefindung und -bildung. Das Werk von Kerth et al. versteht sich hingegen als Strategiehandbuch und präsentiert in systematischer Darstellung Strategie- und Analysetools, u.a., aus den Bereichen *interne Unternehmensressourcen*, *externe Marktkräfte*, *strategische Positionierung* und *strategische Planung*.

Das Kapitel 3.3, in welchem die praktische Relevanz der vorliegenden Arbeit erläutert wird, basiert zum überwiegenden Teil auf wissenschaftliche Artikel und Beobachtungen aus der Praxis. Experteninterviews tragen als praxisbezogener Input ebenfalls zur Festigung der Aussagen dieses Kapitels bei.

Kapitel 4 *Anwendung von Wachstumskonzepten am österreichischen Markt für Facility Services* fußt auf einer sehr ausgeglichenen Informationsbeschaffung. Inspiriert von aktuellen wissenschaftlichen Artikeln und praktischen Erfahrungen, werden in diesem Kapitel die in der Praxis eingesetzten Tools und Konzepte präsentiert. Dabei wird die Fachexpertise aus der Literatur mit der Information aus den Experteninterviews abgeglichen, um Übereinstimmungen oder Widersprüche zu identifizieren. Während Übereinstimmungen erfolgreiche Tools und Konzepte bestätigen, können Widersprüche als Anzeichen für neue Trends und Tendenzen gedeutet werden.

## 4. Anwendung von Wachstumskonzepten am österreichischen Markt für Facility Services

In diesem Kapitel werden auf Grundlagen der Inputs aus Experteninterviews und aus den praktischen Erfahrungen am österreichischen Markt für Facility Services (bzw. Facility Management) Schwerpunktthemen abgeleitet und beschrieben, die wesentliche Triebkräfte für Marktwachstum darstellen.

Zunächst wird in Kapitel 4.1 *Strategischer Zugang* der übergeordnete strategische Rahmen eines jeden Wachstumskonzeptes beschrieben. Kapitel 4.2 *Key Account Management als strategischer Wegweiser* widmet sich der Erschließung und Entwicklung von Schlüsselkunden. Eng damit verbunden ist das Kapitel 4.3 *Cross-Selling als Mittel zur Account-Entwicklung*. Hier wird, im Kontext des Key Account Management, vertieft auf die Erfolgsfaktoren des Cross-Selling eingegangen. In Kapitel 4.4 *Qualitätsmanagement* wird die Bedeutung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dargelegt. Schließlich beschäftigt sich das Kapitel 4.5 *Innovation* mit Innovationsansätzen aus Sicht eines Dienstleistungsunternehmens.

Das Themengebiet *Wachstumskonzepte* wird auf Methoden des organischen Wachstums abgegrenzt. Von der Möglichkeit von Fusionen und Übernahmen wurde abgesehen.

### 4.1 Strategischer Zugang

Bevor sich ein Unternehmen auf einzelne Konzepte und Instrumente zur Steigerung des Wachstums festlegt, muss es zunächst die strategische Vorgehensweise bestimmen. *Christiane Prange* und *Sylvie Verdier* unterscheiden in ihrem Artikel „*Dynamic capabilities, internationalization processes and performance*“ zwischen einem Abschöpfungs- und Konsolidierungsansatz („exploitation“) einerseits und einem Forschungs- und Entwicklungsansatz („exploration“) andererseits (Prange & Verdier 2011: 126). *(Der Artikel beschreibt zwar Expansionsstrategien im Zuge von Internationalisierungen, die allgemeinen Überlegungen zu Wachstumsstrategien sind*

jedoch nicht an internationale Expansionen gebunden und können auch bei nationalen Wachstumskonzepten berücksichtigt werden).

Der „*Exploitation-Ansatz*“ beschreibt einen Wachstumsprozess, der kontinuierlich und schrittweise angelegt ist (Prange & Verdier 2011, 128) und auf der Anwendung bestehender Erfahrung und Expertise basiert (Vermeulen & Barkema 2002: 638). Bei diesem strategischen Zugang zum Wachstumskonzept stehen Werte wie Kontrolle, Sicherheit oder Risikominimierung im Vordergrund (Prange & Verdier 2011: 128). Die *Uppsala Theorie* beschreibt den *Exploitation-Ansatz* als schrittweise Expansion (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975: 305; Zahra 2005: 24) in geografisch nahegelegene Märkte (Child et al. 2009: 201), in welchen es möglichst viele Gemeinsamkeiten und nur geringe Differenzen zum heimischen Markt gibt. So können die im Heimatmarkt gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse in neuen, aber ähnlichen Märkten angewendet werden. Das Expansionsprinzip verfolgt dabei ein klares Muster: in einem ersten Schritt werden Ressourcen aufgebaut, die es einem Unternehmen erlauben den Schritt in einen neuen Markt zu gehen. Sind gewisse Schwellenwerte („*thresholds*“) erreicht, wird der neue Zielmarkt betreten. Im zweiten Schritt werden Erfahrungen und Erkenntnisse festgehalten („*consolidation*“) und Erfolgsmuster abgeleitet. Auf diese Weise kann der selbe Prozess auf mehreren Märkten erfolgreich angewendet werden (Prange & Verdier 2011: 128).

Dem gegenüber steht der „*Exploration-Ansatz*“, welcher auf der Entwicklung neuer Fähigkeiten basiert (Baum et al. 2000: 768) und dementsprechend einen starken Fokus auf Forschung, Entwicklung, Flexibilität und Innovation legt. Im Gegensatz zum *Exploitation-Ansatz* ist hier auch eine gewisse Risikotoleranz unabdingbar (Prange & Verdier 2011: 128). Ein weiteres Merkmal des *Exploration-Ansatzes* wurde durch einige global agierende Unternehmen geprägt, welche die, im *Exploitation-Ansatz* beschriebene, schrittweise Entwicklung nicht eingehen wollten und stattdessen einen beschleunigten Wachstumskurs einschlugen. Dies gelang unter anderem mit Hilfe eines globalen Ansatzes, welcher einen weltweiten Absatz- und Ressourcenmarkt in Betracht zog. So wird in der Forschung etwa von „born globals“ gesprochen – Unternehmen, die von der Gründung an darauf abzielen, globale Potenziale zu nutzen und so schnelleres Wachstum zu generieren (Liesch et al. 2007: 232ff; Melén & Nordman 2009: 243; Oviatt & McDougall 1994: 49). Der *Exploration-Ansatz* zielt darauf ab, Mehrwert durch Innovation und Flexibilität zu erzielen („*adding value*“). Die Fähigkeit schnell auf neue Anforderungen reagieren zu können wird dabei zum kritischen Erfolgsfaktor. Während Routine und konsolidierte Prozesse für Stabilität und Planungssicherheit sorgen, bergen sie gleichzeitig auch

die Gefahr von Betriebsblindheit und Rigidität in sich (Leonard-Barton 1992: 118; Vermeulen & Barkema 2001: 459). Unternehmen, die schnell neue Märkte erschließen wollen, müssen die Fähigkeit entwickeln – wenn nötig – eingefahrene Muster aufzubrechen („*disruptive capabilities*“) und einen strategischen Wandel einzuleiten (Carroll & Hannan 2000: 288ff).

Dem Artikel von Prange und Verdier zufolge sind die beiden Strategieansätze – *exploitation* und *exploration* - für unterschiedliche Zwecke geeignet. Beispielsweise sei ein Resultat des *Exploitation-Ansatzes* – wie bereits erwähnt – Stabilität und Planungssicherheit. Demnach würden Unternehmen, welche die Existenzsicherung als oberste Maxime ausrufen eher eine *Exploitation-Strategie* verfolgen. Ist das übergeordnete Ziel eines Unternehmens jedoch schnellstmögliches Wachstum, so wird wahrscheinlich eine explorative Strategie eingeschlagen werden, um den gewünschten Wettbewerbsvorsprung mittels Innovationen zu erreichen. Die Autoren des Artikels fassen diese Annahmen in folgenden (durch Literaturvergleiche argumentativ untermauerten, jedoch nicht statistisch belegten) Hypothesen zusammen:

- „*Wachstumsraten von Unternehmen, welche eine explorative (Internationalisierungs- bzw.) Wachstumsstrategie verfolgen sind größer als jene von Unternehmen mit Exploitation-Strategie*“ (Prange & Verdier 2011: 129).
- „*Überlebensraten von Unternehmen, welche eine Exploitation-Strategie verfolgen sind höher, als jene von Unternehmen, welche ein exploratives Konzept betreiben*“ (Prange & Verdier 2011: 129).

Die Schlussfolgerung aus der Gegenüberstellung der beiden Strategieansätze ist, dass beide Zugänge unterschiedliche Konsequenzen nach sich ziehen, welche beide berücksichtigt werden müssen. Eine Festlegung auf nur eines der beiden Konzepte wäre unweigerliche mit Nachteilen verbunden. So würden die besten Innovationen aus Forschung und Entwicklung nicht zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen, wenn die generierten Wettbewerbsvorteile nicht regelmäßig abgeschöpft und konsolidiert werden könnten. Umgekehrt würde auch ein erfolgreiches Unternehmen, welches sich exklusiv auf die Abschöpfung bestehender Wettbewerbsvorteile konzentriert und die weiterführende Forschung gänzlich außer Acht lässt, früher oder später mit der Überalterung bzw. dem Wertverlust seiner Produkte konfrontiert werden (March 2003: 4).

## 4.2 Key Account Management als strategischer Wegweiser

### 4.2.1 Was ist Key Account Management?

Das *Key Account Management (KAM)* – zu deutsch, die *Betreuung von Schlüsselkunden* – ist schon lange eine etablierte Managementdisziplin. Mit fortschreitender Entwicklung und Ausbreitung des Facility Management findet das KAM auch in dieser Branche zunehmend Anwendung. Dabei gibt es keine genaue Grenze, die zwischen ‚normaler‘ Kundenbetreuung und KAM unterscheidet. Generell wird KAM immer dann angewandt, wenn ein oder einige Kunden überdurchschnittliche ‚Gewichtung‘ erlangen (die ‚Gewichtung‘ kann sich beispielsweise durch einen vergleichsweise hohen Anteil am Gesamtumsatz des Unternehmens zeigen). Die sinngemäße Überlegung hinter dem KAM ist, Kunden, von denen man überdurchschnittlich stark abhängig ist, einer intensiveren Betreuung zu unterziehen, um die Kundenzufriedenheit hoch zu halten und letztendlich das Risiko eines Abgangs des Kunden zu minimieren. Viele Unternehmen betreiben KAM, ohne dies explizit als ‚*Key Account Management*‘ zu bezeichnen – frei nach dem Motto „*Mehr Umsatz – mehr Aufmerksamkeit*“. Häufig werden Angelegenheiten, die gewisse Schlüsselkunden (*eng. key accounts*) betreffen auch zur Chefsache erklärt und nicht - wie sonst - vom Vertriebsmitarbeiter oder Kundenbetreuer bearbeitet. „*Das macht der Chef persönlich*“, heißt es dann oft. Bis zu einer gewissen Größe bzw. bis zu einer gewissen Komplexität funktioniert dieses Prinzip auch ausreichend gut. Auf Konzernebene, speziell bei internationalen Verflechtungen, ist dies jedoch meist nicht mehr zielführend. Denn auch wenn man ‚*dem Chef*‘ ein höheres Maß an Kompetenz als seinem Vertriebsmitarbeiter unterstellt, so mangelt es ihm definitiv an einer wesentlichen Ressource: Zeit. Spätestens wenn mehrere Schlüsselkunden betreut werden müssen, erreicht die Zeitkapazität – auch des ‚*besten Chefs*‘ – ihr Limit. Schließlich ist die Hauptaufgabe eines Chefs die Unternehmensführung, welche – wie auch das KAM – nicht ‚nebenbei‘ erledigt werden kann. Der nächste Schritt in Richtung eines professionellen KAM ist dann der Einsatz eines *Key Account Managers* oder eines *Key Account Teams*.

## 4.2.2 Warum Key Account Management

Die im vorangehenden Kapitel erwähnte „erhöhte Gewichtung“ mancher Kunden findet sich in vielen Theorien wieder, welche eine steigende Umsatzkonzentration und damit auch steigende Abhängigkeit der Lieferanten von Großkunden beschreiben. Pareto-Prinzip, Lorenz-Kurve oder die 20-80-Regel (d.h., 20% der Kunden generieren 80% des Umsatzes) beschreiben beispielsweise dieses Prinzip (Sidow 2002: 21). Abbildung 16 zeigt ein Abbild der Lorenz-Kurve.

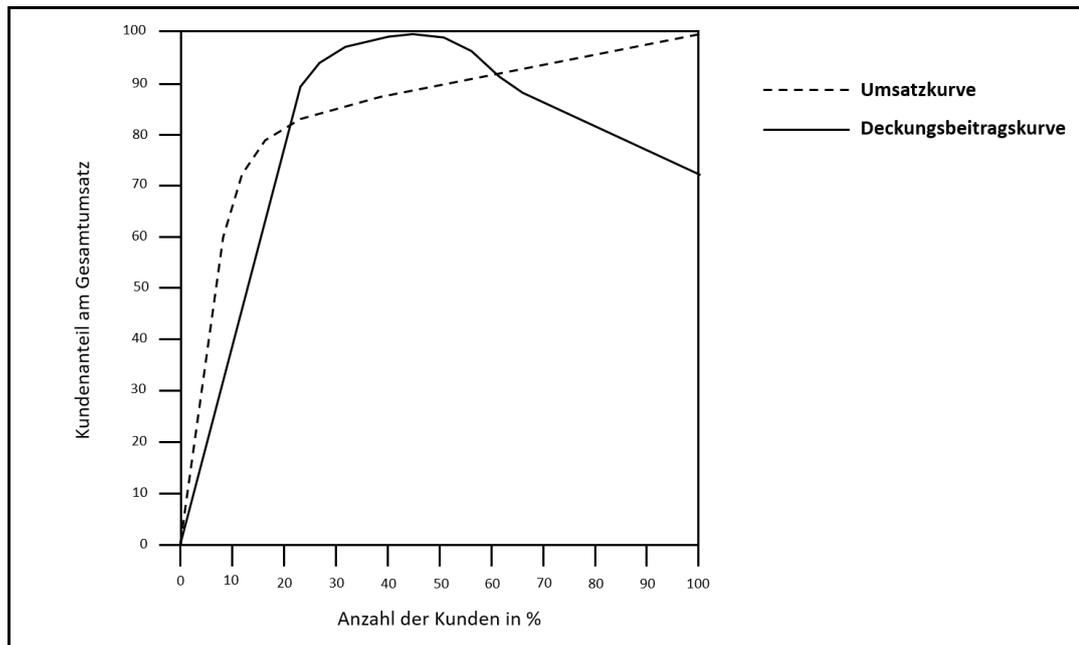


Abbildung 16: Lorenz-Kurve: 20% der Kunden generieren 80% des Umsatzes (Sidow 2002: 21)

Abgesehen von der generischen Überlegung, dass Kunden, die viel Umsatz bringen, auch entsprechend betreut werden sollten, gibt es noch eine Reihe von Argumenten und wirtschaftlichen Entwicklungen, welche für die Einführung bzw. den Betrieb von professionellem KAM sprechen (Sidow 2002: 21ff):

- Der Verkauf an bestehende Kunden ist in der Regel mit weniger Aufwand verbunden als die Akquisition von Neukunden. Je komplexer und umfangreicher das zu verkaufende Produkt oder die zu verkaufende Leistung ist, desto größer fällt auch der Aufwandsunterschied im Vertriebsprozess aus. Gerade im Facility Management, wo häufig komplexe Leistungsbündel

angeboten werden, stellt der Fokus auf Schlüsselkunden oftmals eine effizienzsteigernde Maßnahme dar.

- In zunehmend gesättigten Märkten steigt der Wettbewerbsdruck und Lieferanten müssen sich um die laufende Optimierung ihrer Produkte und Dienstleistungen bemühen, um ein attraktiver Geschäftspartner zu bleiben. Die intensive Kundenbetreuung in Form von KAM kann den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung bieten, sofern Kundenpräferenzen richtig gedeutet und verstanden werden.
- Durch den allgemeinen Kostendruck sind alle Marktakteure um höchstmögliche Effizienz bemüht. Dies schließt natürlich auch sämtliche Leistungsempfänger ein, die über die Jahre ihre Qualitätsanforderungen sukzessive gesteigert haben. So wie auf Anbieterseite professionelle Key Account Teams geformt und die Leistungen optimiert werden, so wurde auch auf Empfängerseite das Einkaufswesen professionalisiert. Dies spiegelt sich häufig in zunehmend komplexer werdenden Ausschreibungsverfahren.
- Im Zuge der Globalisierung beschreiten viele Konzerne einen internationalen Geschäftsweg, was bedingt, dass sämtliche Prozesse – darunter natürlich auch Einkauf und Beschaffung – standardisiert werden müssen, um die Komplexität des globalen Managements zu meistern. Für Lieferanten bedeutet dies wiederum, dass sie sich intensiv mit den teilweise sehr umfangreichen Einkaufsbedingungen ihres Kunden auseinandersetzen müssen und stetigen Kontakt zum Kunden halten müssen, um stets am neuesten Stand der Kundenanforderungen zu sein.
- Es gibt einen allgemeinen Trend zur Lieferantenkonzentration – d.h. die Anzahl der Lieferanten wird reduziert. So wie sich Lieferanten auf einzelne Großkunden fokussieren und durch das erhöhte Auftragsvolumen Verbundeffekte und in weiterer Folge höhere Deckungsbeiträge erzielen, bemühen sich auch Empfänger von Waren und Dienstleistungen um eine Konzentration auf wenige Lieferanten mit breitem Sortiment, um die Komplexität im Einkaufswesen zu verringern.
- Schließlich trägt auch der allgemeine Trend zum Outsourcing dazu bei, dass der Markt für ausgelagerte Dienstleistungen wächst und somit das Verkaufspotenzial bei den einzelnen Kunden steigt.

### 4.2.3 Entwicklung und Ausbau eines Key Accounts

Key Accounts existieren in den meisten Unternehmen. Wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben, kann die Betreuung der Key Accounts unterschiedlich ausfallen – von der unkoordinierten, eher instinktiven ‚intensiven Kundenbetreuung‘, die oftmals zur Chefsache erklärt wird, bis zum analytisch-strukturiertem, professionellen Management. Ist ein KAM-Programm einmal installiert, so gilt es das vorrangige Ziel des KAM umzusetzen, welches im Grunde aus zwei symbiotischen Teilzielen besteht:

Ein Key Account wird aus zumindest einem von zwei Gründen als solcher geführt. Entweder erkennt der Lieferant das große, noch nicht abgerufene Absatzpotenzial beim Kunden und möchte seinen Umsatz maximieren, oder der Lieferant erwirtschaftet bereits einen großen Teil seines Gesamtumsatzes bei besagtem Kunden, sodass dessen Abgang mit schwerwiegenden, ja sogar existenziellen Konsequenzen verbunden wäre, was es tunlichst zu vermeiden gilt. Diese beiden Aspekte können durchaus gemeinsam auftreten. In diesem Sinne leiten sich die beiden Ziele des KAM wie folgt ab:

1. Key Account langfristig binden und Austrittsbarrieren schaffen.
2. Umsatz beim Key Account maximieren.

Diese beiden Ziele sind insofern symbiotisch, als dass sich Umsatzsteigerungen, in der Regel, nicht ohne Zugeständnisse an den Kunden erzielen lassen, sodass der Kunde nach einigen Jahren der Zusammenarbeit, gute bis sehr gute Konditionen bezieht, die ihm nur ein langjähriger Lieferant, aufgrund des Lernkurveneffektes bieten kann. Der Kunde hat sozusagen, im Laufe der Jahre seinen Vertrag stetig optimiert und einen ‚guten Deal‘ ausverhandelt. Für einen neuen Lieferanten ist es schwierig, oftmals unmöglich, die selben Konditionen im Erstanbot zu offerieren. Umgekehrt heißt das, dass der Kunde in gewisser Weise an seinen langjährigen Lieferanten gebunden ist, da ein Lieferantenwechsel wohl nur mit Abstrichen im Preis-Leistungs-Verhältnis realisierbar wäre. Sind derlei Austrittsbarrieren geschaffen, ist der Lieferant meist erste Wahl und die Tür für weitere Umsatzsteigerungen ist geöffnet – der Key Account kann ‚ausgebaut‘ werden. Um dies zu bewerkstelligen werden einige Instrumente und Vorgehensweisen verwendet, die im Folgenden vorgestellt werden.

#### 4.2.4 Potenzialanalyse

Hat sich ein Unternehmen vorgenommen einen seiner (Key) Accounts auszubauen, so wird eine der ersten Überlegungen sein, das Potenzial des Kunden abzuschätzen, um den investierten Aufwand richtig zu dosieren. Man wird die aktuellen Umsatzzahlen mit potenziellen Umsätzen vergleichen. Kommt man zu dem Schluss, dass man bereits nahe des Umsatzmaximums beim jeweiligen Kunden wirtschaftet, so werden sich die zukünftigen Investitionen eher in Grenzen halten und der Lieferant wird eher auf eine Abschöpfungsstrategie setzen. Sind hingegen weitere Umsatzsteigerungen möglich, wird man eher in einen Key Account Manager investieren, der den Account ausbauen soll.

Die Potenzialanalyse kann zum einen auf einer qualitativen Ebene erfolgen (Sidow 2002: 130 f.). Hierbei wird geprüft, ob der Lieferant Produkte und Leistungen im Sortiment führt, welche der Kunde brauchen könnte, jedoch (noch) nicht einkauft. Ist dies der Fall, so wird nach den Ursachen dieser Situation geforscht. Zielführende Fragen wären etwa: „Weiß der Kunde überhaupt, dass wir Produkt XY ebenfalls liefern können? Bezieht der Kunde diese Produkte von einem anderen Lieferanten? Verrichtet der Kunde diese Arbeit in Eigenleistung und hat gar nicht ausgelagert? Gibt es (sonstige) Leistungen, mit denen wir unserem Kunden helfen können, seine Kunden besser zu bedienen?“.

Zum anderen, kann eine quantitative Potenzialanalyse (Sidow 2002: 131ff) durchgeführt werden, indem die tatsächlich oder potenziell erbrachten Leistungen mit maximalen Umsatzzahlen bewertet werden. Hinter dieser Überlegung verbergen sich Fragen wie: „Wie viel gibt der Kunde für die Leistung XY pro Jahr aus? Welchen Anteil davon erhalten wir? Mit wie vielen Konkurrenz-Lieferanten haben wir es zu tun? Wie wird sich der Bedarf des Kunden entwickeln?“. Die Informationen für diese Umsatzschätzungen können aus verschiedenen Quellen gewonnen werden. Oftmals ist der Kunde selbst die beste Informationsquelle. Manche Kunden kommunizieren ihren Lieferanten die geplanten Bedarfsmengen, um die Versorgung und in weiterer Folge die Produktion abzusichern. Andere Kunden wollen diese Informationen aus verhandlungs-taktischen Gründen nicht preisgeben oder kennen die genauen Bedarfsmenge schlichtweg nicht. Eine andere Möglichkeit Bedarfsmengen abzuschätzen bieten Quervergleich mit anderen Kunden. Dabei können Kunden aus der selben Branche, Kunden ähnlicher Größe oder Kunden mit sonstigen ähnlichen Strukturen – sozusagen, einem gemeinsamen Nenner – als Benchmark herangezogen werden.

Schließlich kann eine fundierte Ursachenanalyse Aufschluss über Unter- und Über-Performance bieten. Solche Ursachenanalysen können bei mehreren Kunden durchgeführt werden, sodass sich Gemeinsamkeiten ableiten lassen. Diese konzentrierten Erfahrungsprotokolle können anschließend bei neuen Kunden (sofern vergleichbar) angewendet werden um die gewünschten Ziele – eventuell schneller – zu erreichen.

#### 4.2.5 Kontaktaufbau

Bei der Entwicklung eines Key Accounts kommt den beiderseitigen Kontaktpersonen (Kunde und Lieferant) und der Meetingstruktur eine gewichtige Rolle zu. Im Gegensatz zu kleineren Kunden, sind bei Key Accounts, in der Regel, mehrere Kontaktpersonen involviert. Dies ist notwendig, um die Spannweite komplexer Kollaborationen abzudecken. Meist gibt es unterschiedliche Ansprechpartner für die verschiedenen Unternehmensbereiche wie Technik, Produktion, Recht und natürlich Einkauf. Für den Lieferanten ist es wichtig, seine Ansprechpartner zu kennen und zu jedem einzelnen Beziehungen aufzubauen, um zum einen Informationen zu erhalten, zum anderen, um sich dadurch stärker in das Kundenunternehmen integrieren zu können. Das wesentliche Attribut, das den Kontaktpersonen zugeschrieben wird, ist der *Einfluss*. „*Welchen Einfluss hat der Produktionsleiter? Hat der Abteilungsleiter Technik ein Wort mitzureden?*“ oder „*Entscheidet der Einkaufsleiter alleine oder wird der Geschäftsführer miteinbezogen?*“, sind Fragen, die sich der Lieferant stellen muss. In der Praxis können die einzelnen Kontaktpersonen eines Kunden tabellarisch gelistet und mit Werten entsprechend Ihrer Einflussmacht versehen werden.

Beispiel:

Name	Funktion	Einfluss 1 bis 10
Mayer	Geschäftsführer	8
Huber	Leiter Technik	9
Schmidt	Leiter Produktion	7
Müller	Einkaufsleiter	10
Hofer	Controlling	9

Tabelle 3: Beispiel für Bewertung der Einflussmacht der Kontaktpersonen (Sidow 2002: 116)

Erweitert man nun diese Übersicht um die gewichteten Entscheidungsfaktoren in einem Vergabeprozess, so kann man eine Entscheider-Matrix erstellen, die zeigt, welchen Kriterien die größte Beachtung zukommt und welcher Entscheider den größten Einfluss hat.

		Entscheidungskriterien und Gewichtung			
Entscheider	Einfluss	Preis	Kompetenz	Qualität	Summen
Einkäufer	10	x 10 = 100	x 7 = 70	x 9 = 90	260
Technik	9	x 8 = 72	x 10 = 90	x 9 = 81	243
Produktion	8	x 8 = 64	x 9 = 72	x 10 = 80	216
Qualitätssicherung	7	x 9 = 63	x 8 = 56	x 10 = 70	189
<b>Summen</b>		299	288	321	908

Tabelle 4: Entscheider-Matrix mit gewichteten Entscheidungskriterien (Sidow 2002: 117)

So übersichtlich und klar strukturiert die Entscheider-Matrix auch ist, darf man nicht außer Acht lassen, dass die Aussagekraft der Ergebnisse von der Qualität der geschätzten Werte abhängt.

Ob man eine Entscheider-Matrix verwendet bzw. welche Bedeutung man ihr zukommen lässt, ist nicht entscheidend. Von wesentlicher Bedeutung ist jedoch der präsentierte Ansatz, in welchem es gilt, sämtliche Kontaktpersonen und potenziellen Ansprechpartner zu identifizieren und durch regelmäßige Kommunikation für sich zu gewinnen.

#### 4.2.6 Kunden-Entwicklungsplan

Der Kunden-Entwicklungsplan fasst alle Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Ausbau eines Accounts zusammen. Dies schließt sowohl generische Marketing- und Vertriebsaktivitäten als auch spezielle, auf den Kunden zugeschnittene Aktionen ein. Dabei werden neben den konkreten Maßnahmen auch noch zuständige Personen, benötigte Ressourcen, Zeitplan und eine Einschätzung der mit den neuen Maßnahmen erzielbaren Erträge erfasst.

Für die Effizienz eines solchen Maßnahmenplans sind drei Aspekte von entscheidender Bedeutung (Sidow 2002: 167):

- Der Entwicklungsplan muss auf einer vollständigen und realistischen Kundenanalyse basieren.

- Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Umsatzsteigerung müssen innerhalb der Kernkompetenzen des Lieferanten liegen.
- Die beabsichtigten Aktionen müssen für den Kunden einen Mehrwert oder einen zusätzlichen Beitrag zur Wertschöpfung innerhalb seiner Prozesse bieten.

Der Entwicklungsplan dient der internen Kommunikation und Koordination der Aktionen. Des Weiteren, soll durch den Zeitplan sichergestellt werden, dass die geplanten Aktionen auch planmäßig durchgeführt werden, sodass die Entwicklungs-Initiative nicht in der Alltagshektik untergeht und ‚verpufft‘.

#### 4.2.7 Meetings und Präsentationen

Wenn KAM vereinfacht formuliert mit ‚intensive Kundenbetreuung‘ übersetzt wird, so muss sich diese intensive Betreuung in gewisser Art und Weise manifestieren. In der Regel geschieht dies etwa durch die Anzahl der Mitarbeiter, die mit der Betreuung des Kunden beschäftigt sind, die Hierarchiestufen der beteiligten Personen, die Anzahl und Art der Dokumente, die im Zuge der Vertragserfüllung erstellt werden oder die Anzahl und Qualität der Meetings, die planmäßig und außerplanmäßig stattfinden.

Gerade Meetings sind ein wirkungsvolles Tool, um den Kunden von der eigenen Leistungsfähigkeit zu überzeugen und seine Wünsche und Präferenzen weiter kennenzulernen. Gut vorbereitet und geschickt präsentiert, können Meetings Türen für Folgeaufträge und Zuwächse öffnen oder Kritik abwehren und die Kundenbeziehung - wenn nötig - ‚reparieren‘ bzw. weiter verbessern. Im Gegensatz dazu, können schlecht vorgetragene Meetings das Unternehmensbild verzerren und den Lieferanten sogar schlechter erscheinen lassen als er tatsächlich ist. Unsichere oder unschlüssige Vorträge können den Kunden auch zu genaueren Überprüfungen veranlassen, was oftmals Nachteile oder Zusatzaufwand für den Lieferanten nach sich zieht. Die Wirkung und Bedeutung von Präsentation sollte keinesfalls unterschätzt werden und lediglich als „Nebenaspekt der tatsächlichen Arbeit“ gesehen werden. Es kommt vor, dass der Kunde keine Möglichkeit hat, sich ein wahrheitsgetreues Bild von der tatsächlich verrichteten Arbeit zu machen, weshalb sich sein Eindruck vom Lieferanten zu großen Teilen auf Präsentationen von Ergebnissen und Statusberichten stützt. In diesem Sinne sind Meetings und

Präsentationen nicht als bloße Kommunikationsmedien, sondern als eigenständige Erfolgsfaktoren zu sehen (Sidow 2002: 173).

Der Key Account Manager sollte jedes Meeting mit dem Kunden als Chance sehen, sich von seiner „besten Seite“ zu präsentieren und sich so für Zusatzaufträge anzubieten. Dies setzt natürlich die ordnungsgemäße Vertragserfüllung voraus. Der Kunde gibt sich langfristig jedoch nicht mit der bloßen Vertragserfüllung zufrieden. Idealerweise – und das ist vielen Kunden oftmals gerade gut genug – informiert der Lieferant den Kunden proaktiv über den Status seiner Leistungen, über relevante Forecasts, über Innovationen aus dem eigenen Unternehmen und über Neuigkeiten aus der Branche. Ziel ist es, durch proaktive Kommunikation den Kunden von der eigenen Kompetenz zu überzeugen und Vertrauen aufzubauen. Dieses Vertrauen muss hochgehalten und von Zeit zu Zeit neu verdient werden. Regelmäßige Meetings sollen keinen Platz für aufkommende Zweifel lassen.

Eine Möglichkeit Meetings effizient zu organisieren ist die Erstellung einer umfassenden Meetingstruktur. Dabei werden Kontaktpersonen, Meetingintervalle, Besprechungsthemen und der Organisator festgelegt. Auf diese Weise ist es möglich, Meetings rechtzeitig vorzubereiten, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Abbildung 19 zeigt ein Beispiel einer möglichen Meetingstruktur.

Teilnehmer Lieferant	Teilnehmer Kunde	Meeting	Intervall	Themenfeld	Organisator
Key Account Manager, Vertriebsleiter, Geschäftsführer	Facility Manager, Einkaufsleiter, Geschäftsführer	Jahresgespräch	jährlich	strategisch	Key Account Manager
Key Account Manager, Vertriebsleiter	Facility Manager, Einkaufsleiter	Quartals-Meeting	3-monatig	taktisch	Key Account Manager
Key Account Manager	Facility Manager	Jour Fixe	14-tägig	operativ	Key Account Manager

*Tabelle 5: Beispiel einer Meetingstruktur (eigene Darstellung)*

#### 4.2.8 Realisierung - Kontrolle - Korrektur

Die Realisierung des Vertragsgegenstandes bezieht sich auf die tägliche Arbeit beim Kunden. Der Key Account Manager ist für die ordnungsgemäße Erfüllung der Leistungsvereinbarung und die Einhaltung der vertraglichen Pflichten verantwortlich. Bei Nichterfüllung ist die Intervention des Key Account Managers gefordert. Dies gilt auch dann, wenn der Kunde seinen vertraglichen Pflichten nicht nachkommt. (Sidow 2002: 187).

Neben der Entwicklung des Schlüsselkunden obliegt dem Key Account Manager auch die Kontrolle der Leistung des eigenen Unternehmens. Mittels Kennzahlen, KPIs und Benchmarks wird in Soll-Ist-Vergleichen die eigene Performance bewertet. Die zu kontrollierenden Leistungen können als Teil der vertraglichen Regelung dem Kunden präsentiert oder für das interne Controlling verwendet werden. Bei positiven wie auch negativen Abweichungen vom Soll-Plan muss eine Ursachenanalyse durchgeführt werden, um gegebenenfalls korrektive Maßnahmen einzuleiten oder erfolgreiche Prozesse zu identifizieren und zu forcieren (Sidow 2002: 187f).

Parallel zur Ursachenanalyse wird an der Korrektur der (negativen) Abweichungen gearbeitet. Der Key Account Manager muss versuchen, durch Gegenmaßnahmen oder Kompensationen seine Jahresziele zu erreichen. Sind die Abweichungen schwerwiegend, muss eventuell auch das Budget des Folgejahres korrigiert werden.

### **4.3 Cross- und Up-Selling als Mittel zur Account-Entwicklung**

Wenn man die konzeptionelle Schlinge um die Wachstumsstrategie eines Unternehmens enger zieht, gelangt man über Key Account Management unweigerlich zum Themengebiet *Cross- und Up-Selling*. Ähnlich wie schon im Kapitel 4.2 *Key Account Management* beschrieben, ist auch Cross- und Up-Selling ein häufig unterschätztes Management-Tool, das oftmals instinktiv und situationsbedingt eingesetzt wird, aber nur selten systematisch implementiert und abgeschöpft wird. Dadurch geht vielen Unternehmen beträchtliches Umsatzpotenzial verloren, welches mit vergleichsweise geringem Aufwand realisierbar wäre (wie in Kapitel 4.2 *Key Account Management* erwähnt, sind Zusatzverkäufe an Bestandskunden, in der Regel, mit weniger Aufwand verbunden als die Neukundenakquise).

Um sich mit dem Themengebiet Cross- und Up-Selling näher zu beschäftigen, ist es ratsam eine Definition dieser Verkaufsdisziplinen festzulegen. Heiko Schäfer beschreibt *Cross-Selling* in seiner 2002 veröffentlichten Arbeit *Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling* wie folgt:

„*Cross-Selling bezeichnet die Deckung eines Kundenbedarfs durch den Verkauf zusätzlicher Produkte, die mit den Einstiegsprodukten (d.h. Produkte, die ein*

*Kaufinteresse bzw. eine Geschäftsbeziehung ursprünglich begründet haben) verbunden sind, aber keine Substitute der Einstiegsprodukte darstellen. Der Verkauf der Zusatzprodukte kann zeitlich versetzt oder zeitgleich mit dem Verkauf der Einstiegsprodukte stattfinden. Ein Anbieter kann dabei Zusatzprodukte verkaufen, die er selbst erstellt oder von einem anderen Anbieter zugekauft hat“ (Schäfer 2002: 56).*

Das artverwandte *Up-Selling* beschreibt hingegen die Steigerung der Absatzmenge desselben Produktes oder den Verkauf einer höherwertigen Version des Einstiegsproduktes (Kamakura 2008: 42). Oftmals ist hier von *Upgrades* die Rede – beispielsweise, wenn Hotel- oder Fluggästen ein Zimmer, beziehungsweise ein Flugticket, einer höherwertigen (und teureren) Kategorie, als die ursprünglich angefragte, verkauft wird.

Den beiden Konzepten des Cross-Selling und Up-Selling liegen dieselben Überlegungen zu Grunde: zum einen, ist der Zusatz- oder Mehrverkauf an Bestandskunden günstiger und einfacher zu realisieren als die Kaltakquise (Sidow 2002: 21ff), zum anderen, ist Cross- und Up-Selling zu einem bedeutenden Werkzeug des Beziehungsmanagement geworden und liefert einen großen Beitrag zur Kundenbindung (Kamakura 2008: 42f). Dies sei, unter anderem, mit den mit einem Anbieterwechsel verbundenen Kosten des Kunden verbunden. Je mehr Leistungen ein Kunde von einem Anbieter bezieht, desto größer gestaltet sich der Aufwand eines Lieferantenwechsels (Kamakura et al. 2003: 3f).

Im Facility Management sind input-getriebene Serviceverträge weit verbreitet. Das heißt, dass in den Verträgen die Leistungszahlen, wie beispielsweise die einzusetzenden Stunden oder die zu bearbeitenden Quadratmeter, vorgegeben werden. Das Konzept des Up-Selling ist für dieses input-gesteuerte Umfeld der Facility Services, definitionsgemäß, nicht perfekt geeignet, da die abzurufenden Mengen und Konditionen bereits vordefiniert sind und ein Mehrverkauf nicht dem Vertrag entsprechen würde. Cross-Selling Aktivitäten hingegen, sind wie auch in anderen Branchen ein gebräuchliches Managementtool. Aus diesem Grund, beziehen sich die weiteren Ausführungen in diesem Kapitel ausschließlich auf Cross-Selling.

Wenn sich nun Lieferanten über das Cross-Selling-Potenzial ihres Kunden Gedanken machen, wird die Überlegung von zwei Fragen geprägt: „Braucht der Kunde zusätzliche Produkte?“ und „Ist der Kunden bereit weitere Produkte von mir zu

kaufen?“. Somit ist das Cross-Selling-Potenzial eines Kunden an zwei Bedingungen geknüpft: der *Bedarf des Kunden an Zusatzprodukten* (Krüger 1997: 238, Oevermann 1997: 102) und die *Bereitschaft des Kunden Zusatzprodukte vom selben Lieferanten zu beziehen* – die so genannte *Cross-Buying-Bereitschaft* (Rieker 1995: 45f, Trent & Monczka 1998: 8ff, Jensen 2001: 4). Vor allem große Unternehmen mit hohem Beschaffungsvolumen betreiben strategischen Einkauf, der durch Lieferantenkonzentration auf die Erschließung günstiger Einkaufskonditionen und auf die Reduzierung der Komplexität des Einkaufswesens abzielt.

Der Bedarf des Kunden an Zusatzprodukten wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. So wurden beispielsweise positive Korrelationen zur *Komplexität des Kunden*, zur *Dynamik des Marktumfeldes des Kunden*, zur *Verwendungsverbundenheit von Einstiegs- und Zusatzprodukten* aber auch zur *Breite des Produktportfolios des Lieferanten* nachgewiesen. Die Cross-Buying-Bereitschaft wird hingegen von der *Beschaffungsverbundenheit zwischen Einstiegs- und Zusatzprodukt* und vom *Vertrauen in den Lieferanten* positiv beeinflusst (Schäfer 2002: 128).

Auf diesen Teilergebnissen aufbauend hat Schäfer in seiner Studie folgende zentrale Erfolgsfaktoren für Cross-Selling abgeleitet (Schäfer 2002: 176):

- Breite des Leistungsspektrums des Lieferanten
- Kontakthäufigkeit zwischen Kunde und Vertriebsmitarbeitern
- Nutzung kundenbezogener Informationen durch die Vertriebsmitarbeiter
- Kundenorientierte Gestaltung von Informationssystemen
- Kundenorientierte Gestaltung von Vergütungssystemen für Mitarbeiter (des Lieferanten)
- Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeitern
- Kundenorientierte Unternehmenskultur (beim Lieferanten)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Cross-Selling ein nützliches Instrument zur Umsatzsteigerung ist und einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Durch die, im Zuge der Geschäftsausweitung steigende Kundenbindung, wird darüber hinaus, ein nicht zu unterschätzender positiver Nebeneffekt erzielt.

## 4.4 Qualitätsmanagement

Das *Qualitätsmanagement (QM)* wirkt auf zwei Ebenen: eine unternehmensinterne Ebene und eine kundenorientierte externe Ebene. In der Innenwirkung hat das QM zum Ziel, Prozesse zu verbessern und Effizienz zu steigern. Es soll so gut es geht sichergestellt werden, dass das Unternehmen oder die Organisation effizient operiert. In der Außenwirkung richtet sich das QM an die Kunden des Unternehmens und bescheinigt dem Leistungsempfänger vorab die Einhaltung von Qualitätsstandards seitens des Lieferanten, ehe sich der Kunde ein eigenes Bild vom diesem machen kann. Diese ‚Außenwerbung‘ ist in Dienstleistungsbranchen - beispielsweise im Facility Management - wesentlich bedeutender als in Sachgüterbranchen, obwohl das QM in allen Branchen nach dem selben Muster funktioniert (Haller 2017: 378).

Die Immaterialität der Dienstleistung macht eine Qualitätsbegutachtung schwierig. Vor allem ist aufgrund des Uno-actu-Prinzips (d.h., Produktion und Konsum der Leistung fallen zeitlich zusammen) eine Qualitätsprüfung vor dem Kauf nicht möglich (Meyer & Mattmüller 1987: 189). Der Kunde kann sich lediglich auf indirekte Quellen berufen und Schlussfolgerungen über die anzunehmende Qualität treffen. Als Qualitätsindikatoren können Quervergleiche, Erfahrungen anderer Kunden oder eben QM-Zertifikate dienen. Kunden lassen sich beispielsweise im Rahmen von großen Ausschreibungen häufig die Qualitätskonzepte der Anbieter präsentieren.

Ein Aspekt den Kunden besonders gerne aufgreifen ist der *Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)*. Dieser soll aus Kundensicht sicherstellen, dass ein Lieferant im Laufe einer langjährigen Zusammenarbeit, seine Prozesse laufend optimiert, um dem Kunden auch zukünftig State-of-the-art-Leistungen bieten zu können. Die Ö-Norm EN ISO 9001 - das vorherrschende Regelwerk für Qualitätsmanagementsysteme – beschreibt den KVP wie folgt:

*„Die Organisation muss die Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit ihres Qualitätsmanagementsystems fortlaufend verbessern.*

*Die Organisation muss die Ergebnisse von Analysen und Bewertungen sowie die Ergebnisse der Managementbewertung berücksichtigen, um zu bestimmen, ob es Erfordernisse oder Chancen gibt, die als Teil der fortlaufenden Verbesserung berücksichtigt werden müssen“ (Ö-Norm EN ISO 9001 2015: 32).*

Des Weiteren umfasst die Ö-Norm EN ISO 9001, in der aktuellsten Version (2015), folgende Inhalte:

1. Anwendungsbereich
2. Normative Weisungen
3. Begriffe
4. Kontext der Organisation
5. Führung
6. Planung
7. Unterstützung
8. Betrieb
9. Bewertung der Leistung
10. Verbesserung

#### 4.5 Innovation

*„Innovation bezeichnet die Umwandlung neuen Wissens in neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen und die praktische Verwertung dieser Produkte, Prozess oder Dienstleistungen entweder direkt auf dem Markt oder in anderen Prozessen“* (Johnson et al. 2016: 414).

Innovationen spielen in den Wachstumsstrategien von Unternehmen eine zentrale Rolle. Wachstum erfordert immer eine Art von Innovation, um die eigene Leistung zu steigern und um bessere Ergebnisse zu erzielen. Dabei stehen Unternehmen im Kampf um Marktanteile in Konkurrenz zu Mitbewerbern und, im Sinne des Wachstumsplans, in Konkurrenz zu sich selbst, wenn man die eigenen Leistungen aus der Vergangenheit überbieten möchte. Innovationen stellen eine Möglichkeit dar, sich schneller von der Konkurrenz abzusetzen als durch - mehr oder weniger - herkömmliche Vertriebsaktivitäten im Rahmen des operativen Betriebs.

Wenngleich die Bedeutung von Innovationen auch im Facility Management stetig zunimmt, ist der Innovationsaspekt in Dienstleistungsbranchen nicht so erfolgskritisch wie in den produzierenden Branchen der Sachgüterindustrie, was der Tatsache geschuldet ist, dass Dienstleistungen - im Gegensatz zu Sachgütern – nicht patentiert werden können. Somit entfällt für Dienstleistungsunternehmen der

Patentschutz, der zusichern sollte, dass man nur selbst von der Innovation profitiert oder die Nutzungsrechte gegen Lizenzgebühren veräußern kann. Im ungünstigsten Fall investiert ein Dienstleistungsunternehmen beträchtliche Summen in ein Innovationsprojekt, dessen erfolgreiches Endresultat, nach Phasen der Entwicklung, Testung und Markterprobung, den Mitbewerbern – mehr oder weniger – frei zur Verfügung steht. Der originäre Zweck der Innovation, nämlich die Ausarbeitung eines Wettbewerbsvorteils, verwandelt sich in sein Gegenteil - ein Wettbewerbsnachteil - da Konkurrenten kurze Zeit nach Markteinführung die erfolgreiche Innovation kopieren können und dürfen, ohne dabei jegliche Entwicklungskosten getragen zu haben.

Vor diesem Hintergrund sollte man meinen, dass Innovationsentwicklungen nicht Teil von Wachstumsstrategien von Dienstleistungsunternehmen sein sollten. Dieser naheliegende Schluss ist jedoch nicht ratsam. Denn in gesättigten und reifen Märkten, wie sie teilweise in den Facility Services angetroffen werden (man denke da beispielsweise an die Reinigungsbranche), wird es zunehmend schwieriger, sich über das Preis-Leistungs-Verhältnis vom Wettbewerb zu differenzieren, da langjährige Vertrags- und Preisoptimierungen die Gewinnmargen kontinuierlich haben schrumpfen lassen und die Qualitätsansprüche zunehmend standardisiert werden. In diesem Kontext bieten Innovationen weiterhin eine Möglichkeit, sich zu differenzieren. Innovative Dienstleister müssen sich jedoch ihrer Situation bewusst sein und die notwendigen strategischen und taktischen Überlegungen anstellen. Einige Denkanstöße für derartige Überlegungen werden im Folgenden vorgestellt.

#### Technology push vs. Market pull

Innovationen werden durch zwei Triebkräfte vorangetragen. Der *Technology-push-Ansatz* beschreibt eine Vorgehensweise, bei der Stand der Technik und technische Möglichkeiten die Benchmark für Innovationen darstellen. Bei diesem Ansatz nehmen Labore und Wissenschaftler eine wesentliche Rolle auf der Suche nach neuen Produkten ein. Der Vorteil des Technology-push-Modells liegt im Potenzial, echte Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale durch eigene Innovationen zu kreieren. Dem gegenüber steht nachteilig der beträchtliche Kostenaufwand der langfristig aufrechterhalten werden muss.

Beim Market-pull-Ansatz versteht man Innovationen als Lösungen für neu entstandene Probleme oder Bedürfnisse, die der Markt aufzeigt. Dieser Ansatz orientiert sich viel stärker an tatsächlicher Nachfrage sowie an Inputs und

Inspirationen von Kunden und Nutzern der Produkte. Die „Ausschussquote“ an verworfenen Projekten sollte angesichts der Nachfrageorientierung vermeintlich geringer sein als beim Technology-push-Modell. Auch der Kostenaufwand ist als geringer einzuschätzen. Andererseits sind die Markt- und Kundeninputs, die als Grundlage der Innovationen dienen, nicht exklusiv – der Market-pull-Ansatz steht im Grunde jedem Mitbewerber gleichermaßen zur Verfügung (Johnson et al. 2016: 414f).

### Produktinnovation vs. Prozessinnovation

Die Produktinnovation beschäftigt sich mit der Findung eines Produktes, das schlussendlich der Nachfrage am besten entspricht. Marktforschung und Marketing spielen bei diesem Ansatz die Hauptrollen. Die Prozessinnovation hingegen, beschäftigt sich mit der Optimierung der Herstellung der Produkte. Eine Prozessinnovation resultiert meist in eine Kostenreduktion oder Qualitätsverbesserung bei gleichen Kosten.

Oftmals passen sich Innovationsstrategien den Produktlebenszyklen an. Am Anfang des Lebenszyklus eines Produktes konkurrieren viele Hersteller mit alternativen Modellen und Designs und versuchen ihre Produktinnovationen am Markt zu platzieren. Sobald sich ein Modell (oder einige Modelle) durchsetzt und vorherrschend am Markt ist, werden die meisten Hersteller ihre Produkte an das „Gewinnermodell“ anpassen oder sukzessive Marktanteile verlieren. Ab diesem Zeitpunkt, da ein absatzstarkes Modell bzw. Design etabliert wurde, gilt es durch Prozessinnovationen effiziente Herstellungsmethoden zu kreieren und so Kostenvorteile zu generieren (Johnson et al. 2016: 417ff).

Dieser Ablauf ist in vielen Branchen zu beobachten – eine Welle von Produktinnovationen bringt ein Produkt oder Design hervor, das den Markt dominiert (Anderson & Tushman 1990: 610f). Anschließend folgt eine Welle von Prozessinnovationen die immer effizientere Herstellungsmethoden hervorbringen, was an den - im Laufe der Zeit - sinkenden Verkaufspreisen erkennbar ist (Anderson & Tushman 1990: 614). Abbildung 20 stellt den zeitlich versetzten Ablauf von Produkt- und Prozessinnovationen schematisch dar.

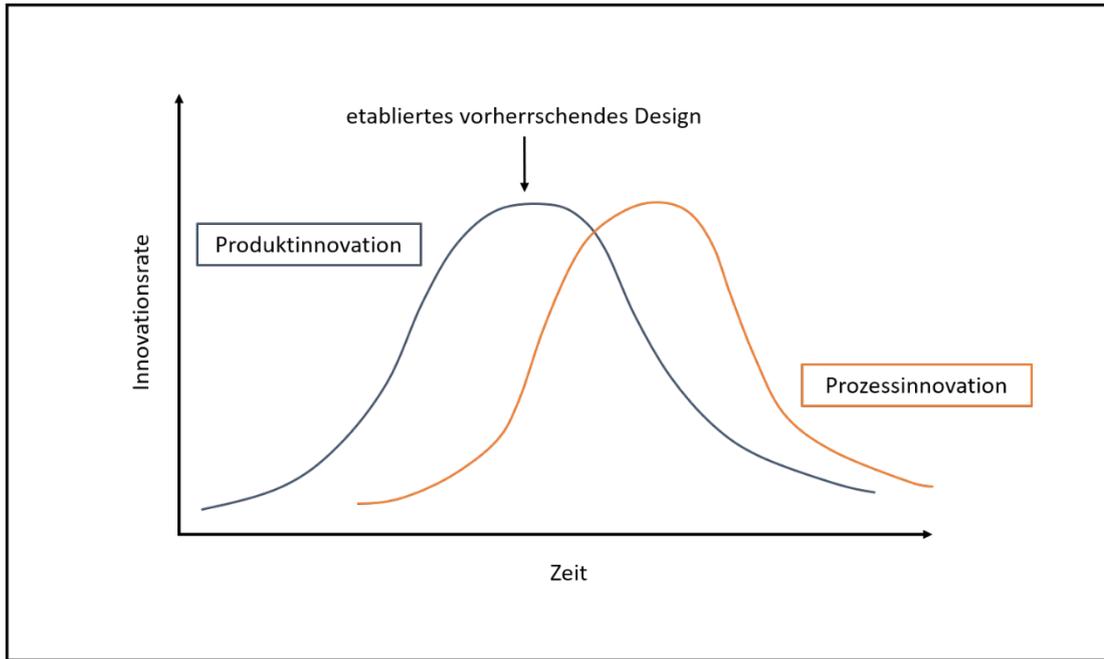


Abbildung 17: Zeitlich versetzte Abfolge von Produkt- und Prozessinnovationen (Abernathy & Utterback 1975: 645ff)

### Technologische Innovation vs. Innovation des Geschäftsmodells

Abgesehen von den vorangehend beschriebenen, technologischen Innovationen, kann schließlich noch hinterfragt werden, ob nicht das gesamte, den Produkten übergeordnete, Geschäftsmodell verändert werden soll. Innovationen des Geschäftsmodells finden neue Wege um Lieferanten, Hersteller und Kunden zusammenzuführen. Derlei Veränderungen stellen tiefgreifende strategische Entscheidungen dar, die beispielsweise so fundamentale Geschäftselemente wie Absatzmärkte oder Vertriebskanäle betreffen können (Johnson et al. 2016: 420ff).

## 5. Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel wird die Datenerhebung aus den qualitativen Interviews in Form komprimierter Themenblöcke präsentiert und interpretiert. Um die Forschungsfrage zu beantworten („*Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, erfolgversprechend?*“), wurde mittels qualitativer Interviews versucht, unterschiedliche Aspekte des Facility Management (FM) sowie relevante Entwicklungen und Zukunftstrends abzuleiten. Es wurden vier Themenblöcke rund um das übergeordnete Thema *Facility Management* gebildet. Der erste Block beschäftigt sich mit der Auffassung von FM. Hierzu wurden die Interviewpartner gebeten, ihre persönliche Definition von FM zu formulieren, ihre Einschätzung zu FM im internationalen Vergleich abzugeben und den Einfluss unterschiedlicher Kulturen auf das FM einzuschätzen. Im zweiten Block sollen Entwicklungstendenzen im FM aufgezeigt werden. Beobachtungen, die einen möglichen Paradigmenwechsel im Facility Management erwarten lassen, sollen durch den praxisnahen Input der Interviewpartner bestätigt werden. Der dritte Themenblock widmet sich dezidiert dem Thema *Outsourcing* und sammelt Gründe für und gegen die Auslagerung von Dienstleistungen. Schließlich werden im vierten Themenblock zehn Megatrends der Zukunft von den Interviewpartnern bewertet und nach ihrer Relevanz für das Facility Management gereiht. Das daraus resultierende Trend-Ranking soll FM-Dienstleistern dabei helfen, zukünftige erfolgskritische Treiber zu identifizieren und Wertvorstellungen ihrer Kunden und Nutzer zu antizipieren.

### 5.1 Auffassung von Facility Management

#### 5.1.1 Aussagen zur Definition von Facility Management

In Kapitel 2.1.3 *Begriffe und Definitionen* wurde im Sinne einer Standardisierung der Begriffsnutzung die Ö-Norm *EN 15221-1 Facility Management Begriffe* als einzige Quelle für Begriffsdefinitionen herangezogen. Facility Management wird darin wie folgt definiert:

*„Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)*

Die Definitionen der Interviewpartner decken sich größtenteils mit der Ausführung in der Ö-Norm. So sehen die meisten Interviewteilnehmer die Unterstützung der Kernprozesse einer Organisation als zentrale Aufgabe des Facility Management. Unter *Unterstützung der Kernprozesse* wird in diesen Fällen das Auslagern (*Outsourcing*) von Supportprozessen an externe Anbieter von Facility Services verstanden, um der Organisation zu ermöglichen, sich voll und ganz auf ihre Kernprozesse zu fokussieren. Die Integration von Prozessen, wie in der Ö-Norm beschrieben, wurde lediglich einmal als Merkmal des FM beschrieben, als von der *„Prozessintegration von Leistungen, Gebäuden und Nutzern“* gesprochen wurde (Interviewpartner 4 2019). Weiters wurde Facility Management mit der *„umfassenden Betreuung und Verwaltung von Gebäuden“* (Interviewpartner 10 2019) *mit einer Lebenszyklusorientierung* (Interviewpartner 10 & 13 2019) gleichgesetzt bzw. dem FM wurde zugesprochen, es beinhalte *„alle Leistungen rund um das Gebäude“* (Interviewpartner 1 & 11 2019). Den Aspekt der Werterhaltung eines Gebäudes ordneten ebenfalls einige Interviewteilnehmer dem FM zu. Zwei sehr praxisnahe Definitionen wurden ebenso vorgetragen, als zum einen, ob der immer noch wenig bzw. uneinheitlich verbreiteten Definition des Facility Managers, bewusst provokant vom *„studierten Hausmeister“* (Interviewpartner 5 2019) die Rede war bzw. als das Facility Management als *„jener Bereich den man dann am stärksten spürt, wenn er nicht funktioniert“* (Interviewpartner 9 2019) beschrieben wurde. Schließlich wurde Facility Management in einer übergeordneten Definition auch als *„Erfolgsfaktor für Mensch und Immobile“* (Interviewpartner 12 2019) beschrieben.

### 5.1.2 Aussagen über Facility Management im internationalen Vergleich

Der internationale Vergleich des Facility Management soll FM-Dienstleistern eine Orientierungshilfe bieten und mögliche Vorbilder und Vorreiter in der Welt des Facility Management aufzeigen. Da sämtliche Interviewteilnehmer ihren beruflichen Mittelpunkt in Österreich haben und ihr Auslandsbezug nur peripher ist, sind die

Aussagen in diesem Themenblock im Sinne eines inspirativen Inputs zu verstehen und müssen gegebenenfalls individuell weiterverfolgt werden.

Allgemein wird in diesem (und folgendem) Kapitel der Frage nachgegangen, ob Facility Management in unterschiedlichen Ländern grundsätzlich dem selben Schema folgt und sich lediglich mit unterschiedlicher Geschwindigkeit auf ein und derselben Entwicklungs-Timeline bewegt – sodass es nur eine Frage der Zeit wäre, bis alle FM-Märkte die selben Merkmale und Ausprägungen annehmen – oder, ob kulturelle Einflüsse dafür sorgen, dass sich das Facility Management in unterschiedlichen Märkten auch unterschiedlich entwickelt und ausprägt.

Ein zeitlicher Entwicklungsvorsprung einiger Vorreiter-Märkte wie bspw. USA oder Skandinavien wurde von den meisten Interviewpartnern genannt. Eine Konkretisierung des zeitlichen Vorsprungs in Jahren ist jedoch schwierig und wurde daher nur vage umrissen oder angedeutet. Als klaren Vorreiter-Markt für Facility Management haben die meisten Interviewpartner die USA identifiziert. Im Vergleich zum deutschsprachigen Raum wurden die USA teilweise um *„zehn bis 15 Jahre, wenn nicht Jahrzehnte“* (Interviewpartner 3 2019) in der Entwicklung voraus beschrieben. Ausschlaggebend sein dafür u.a. die unterschiedlichen Vertragsformen, die im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum, in den USA stark output-orientiert sind (Interviewpartner 3 & 8 2019), rechtliche Rahmenbedingungen (Interviewpartner 7 2019) sowie natürlich die Größe des Marktes (Interviewpartner 7 2019).

Dem skandinavischen Raum wurde ein stark ausgeprägtes strategisches FM nachgesagt. So würden beispielsweise Gebäude des Gesundheitssektors entsprechend der internen Prozesse geplant und gebaut und nach 40 Jahren demoliert und neu geplant werden (Interviewpartner 9 2019). Ebenso sei die generelle Einstellung zum Facility Management und seinen Dienstleistungen anders als in Österreich. Reinigungspersonal in Skandinavien würde beispielsweise einen anderen Stellenwert genießen und als Teil der Gesamtorganisation tagsüber seine Leistung erbringen, wohingegen in Österreich das Reinigungspersonal möglichst an den Rand der Arbeitszeiten gedrängt wird, um eine vermeintliche Störung des Betriebes zu vermeiden (Interviewpartner 3 2019). Der soziale Aspekt des Facility Management sei ohnehin in Skandinavien stärker ausgeprägt als in anderen Märkten (Interviewpartner 13 2019).

Im internen Vergleich der D-A-CH-Region wird die Schweiz vor Deutschland und Deutschland vor Österreich in der Entwicklung des FM gesehen (Interviewpartner 4 2019). In der Schweiz seien Real Estate Management, Facility Management und Workplace Management viel stärker etabliert und miteinander korreliert

(Interviewpartner 4 2019). Im Vergleich zwischen Österreich und Deutschland werden eher geringe Unterschiede in Bezug auf den Reifegrad des Facility Management gesehen (Interviewpartner 2 & 3 2019). Die Größe des deutschen Marktes bringt jedoch eine schnellere und stärkere Entwicklung mit sich (Interviewpartner 4 2019), wohingegen die allgemeine Einstellung zu Facility Management in Österreich noch vergleichsweise konservativ wirkt (Interviewpartner 12 2019). Im Allgemeinen wird dem Facility Management in der D-A-CH-Region eine hohe Technik-Affinität nachgesagt (Interviewpartner 13 2019).

Der Vergleich zum asiatischen FM-Markt wurde von lediglich einem Interviewteilnehmer gezogen, mit dem Verweis, der asiatische FM-Markt sei in erster Linie stark input-orientiert (Interviewpartner 12 2019).

Ein interessanter übergeordneter Aspekt kam im Kontext von Outsourcing und der Diskussion über die Bereitschaft, Dienstleistungen auszulagern, zu Tage. Dabei wurde die Effizienz von Outsourcing als Mittel zur Kostenreduktion in Verbindung mit den Mindestlöhnen und kollektivvertraglichen Regelungen eines Marktes gesetzt. Es wurde die Überlegung angestellt, dass in Ländern mit schwacher Wirtschaftsleistung und (vergleichsweise) niedrigen Mindestlöhnen, der Unterschied zwischen den Lohnniveaus der unterschiedlichen Kollektivverträge (sofern vorhanden) entsprechend gering ausfällt oder gar nicht vorhanden ist. Der originäre Zweck des Outsourcing – Kosteneinsparung durch den Einsatz eines Outsourcingpartners mit günstigerem Kollektivvertrag - wird somit nicht oder nicht ausreichend erfüllt und der Anreiz zum Auslagern von Dienstleistungen ist nicht gegeben (Interviewpartner 10 2019).

### 5.1.3 Aussagen über den kulturellen Einfluss auf Facility Management und Outsourcing-Bereitschaft

Der Behauptung, dass die Kultur eines Landes bzw. eines Marktes Einfluss auf die Bereitschaft Dienstleistungen auszulagern und in weiterer Folge auf die gesamte Entwicklung des Facility Management habe, wurde vielfach zugestimmt. So wurde bspw. von einer gewissen Skepsis berichtet, welche FM-Dienstleistern in der D-A-CH-Region widerfährt, wohingegen in Skandinavien, UK oder USA, die Lieferanten von FM-Dienstleistungen eher als Partner auf Augenhöhe betrachtet werden (Interviewpartner 3 2019). Im Kontext der Outsourcing-Bereitschaft wurde sogar von einem West-Ost-Gefälle gesprochen (Interviewpartner 7 2019), wonach die

Bereitschaft Dienstleistungen auszulagern in den Märkten Osteuropas vergleichsweise niedrig ausfielen (Interviewpartner 3 2019). Kulturelle Einflüsse seien von essenzieller Bedeutung bei FM-Angelegenheiten wie bspw. der Arbeitsplatzgestaltung (Interviewpartner 5 2019). Ebenso habe auch die technokratische Unternehmenskultur Einfluss auf die FM-Abteilung eines Unternehmens, abhängig vom Kontext, aus dem sich das Facility Management entwickelt. Bspw. kann die zugrunde liegende Kultur aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen wie Verwaltung, Buchhaltung, Controlling, Einkauf oder HR stammen (Interviewpartner 5 2019) und so auch die Entwicklung des FM-Wesens prägen. Schließlich seien kulturelle Unterschiede, die mit unterschiedlichen Konsequenzen für FM-Dienstleister verbunden sind, nicht nur international, sondern auch innerhalb Österreichs deutlich erkennbar (Interviewpartner 10 2019). Festzuhalten gilt es jedoch auch, dass bei allen Unterschieden zwischen den verschiedenen Märkten, ein gemeinsamer globaler Trend zu erkennen ist (Interviewpartner 12 & 13 2019).

Mit den Erkenntnissen aus den Kapiteln 5.1.2 und 5.1.3 wirkt die in Kapitel 2.1.6.5 aufgestellte Hypothese 1 (*Das kulturelle Umfeld des FM-Marktes beeinflusst FM und Outsourcing-Bereitschaft*) plausibel und nachvollziehbar – es darf angenommen werden, dass Hypothese 1 richtig ist (bitte beachten: die Untersuchung der Hypothesen beruht zur Gänze auf den Aussagen in den Experteninterviews und nicht auf empirischen Daten).

## **5.2 Entwicklungstendenzen im Facility Management**

In diesem Kapitel werden Entwicklungstendenzen im Facility Management wie sie in Kapitel 2.1.1 *Einführung* vorgestellt werden, mit den praktischen Erfahrungen der Interviewteilnehmer konfrontiert. Es werden vier Entwicklungstendenzen analysiert, die Verschiebungen des Fokus bzw. der Werte des FM beschreiben. Das wäre zum einen, der Schwenk vom Fokus auf die Gebäudetechnik hin zu den Kundenbedürfnissen (*Kapitel 5.2.1*), zum anderen die zunehmende Bevorzugung von Systemlösungen gegenüber Einzelleistungen (*Kapitel 5.2.2*). Weiters wird das FM zunehmend als Teil des strategischen Managements gesehen und nicht mehr bloß als Mittel zur Kostenreduktion (*Kapitel 5.2.3*). Schließlich würde auch immer häufiger

baubegleitendes FM betrieben, was einer Abkehr von der kurzfristigen Planung und der aufkommenden Lebenszyklusorientierung geschuldet sei (*Kapitel 5.2.4*). Die Einschätzungen der Interviewpartner sollen diese Entwicklungstendenzen bestätigen oder abschwächen bzw. mit einer entsprechenden Gewichtung versehen, sodass Dienstleister den Fokus ihrer FM-Strategie richtig setzen können.

### 5.2.1 Vom Fokus auf Gebäudetechnik zur Orientierung an den Kundenbedürfnissen

Der Beobachtung, der Fokus des FM rücke von der Gebäudetechnik ab und stelle das Kundenbedürfnis zunehmend in den Mittelpunkt, stimmten die Interviewpartner mehrheitlich zu, wenngleich die Gewichtung dieses Trends unterschiedlich ausfiel. Der Trend jedenfalls, sei „klar erkennbar“ (Interviewpartner 12 2019). Dass nun zunehmend der Mensch, anstelle der Technik, im Fokus steht, sei unter anderem auf zwei gewichtige Aspekte zurückzuführen: zum einen, gelte es im Kontext des „war for talents“, geeignete Mitarbeiter durch einen attraktiven Arbeitsplatz zu locken und sie zum langfristigen Verbleib im Unternehmen zu motivieren. Dazu könne beispielsweise mit attraktiver Raumgestaltung oder Catering beigetragen werden (Interviewpartner 12 2019). Zum anderen, sehen sich Arbeitgeber zunehmend der Herausforderung gegenüber, eine Immobilie für viele verschiedene Generationen von Mitarbeiter, mit entsprechend verschiedenen Präferenzen und Bedürfnissen, bereitzustellen (Interviewpartner 12 2019).

Eine weitere Interpretation dieses Trends, mit dem Menschen zunehmend im Fokus anstelle der Technik, beschreibt die Gebäudetechnik als Pflichtaufgabe, mit welcher keine wesentliche Differenzierung vom Wettbewerb zu erzielen sei. Dies sei eher durch die Kundenorientierung zu erreichen (Interviewpartner 3 2019). Andere Interviewpartner sehen die Unterscheidung zwischen den beiden Anschauungen nicht so streng. Vielmehr sei eine Parallelität zwischen Verlässlichkeit, Funktionalität und Reaktivität in der Gebäudetechnik einerseits, und Customer Experience Management andererseits, zu beobachten (Interviewpartner 4 2019). Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse wird auch als übergeordnetes Ziel beschrieben, an welchem sich das Management der Gebäudetechnik orientiert (Interviewpartner 5 2019), soweit es das zur Verfügung stehende Budget erlaubt (Interviewpartner 6 2019). Schließlich kommt, im Kontext von Gebäudetechnik und Erfüllung von Kundenbedürfnissen auch den anzuwendenden Gesetzen, Normen und technischen

Richtlinien eine große Bedeutung zu. Diese können das Wesen und somit die Orientierung des FM wesentlich prägen (Interviewpartner 7 2019).

Diese Aussagen aus den Experteninterviews zum Schwenk des FM-Fokus von „Technik“ auf „Mensch“ unterstützen die in Kapitel 3.1.1 aufgestellte Hypothese 2 (*Der Fokus des FM verschiebt sich von der Gebäudetechnik auf die Kundenbedürfnisse*) sodass dieser zugestimmt werden kann (bitte beachten: die Untersuchung der Hypothesen beruht zur Gänze auf den Aussagen in den Experteninterviews und nicht auf empirischen Daten).

### 5.2.2 Von der Einzelleistung zur Systemlösung

Die zugrunde liegende Idee dieser Tendenz ist die Erzielung von Synergieeffekten durch umfassende Systemlösungen bzw. durch gebündelte Leistungspakete. Der damit einhergehende Trend zur Lieferantenreduktion sei deutlich zu erkennen (Interviewpartner 2 2019). Ebenso, die Vorteile langfristiger Lieferantenbeziehungen, die sich in einem deutlich erhöhtem Qualitätsniveau spiegeln würden (Interviewpartner 2 2019). Durch das umfangreiche Portfolio eines Systemanbieters ließen sich Synergien erzielen (Interviewpartner 11 2019), welche nicht nur Effizienzvorteile generieren würden, sondern auch Vorteile hinsichtlich der Abdeckung von Kundenbedürfnissen mit sich brächten (Interviewpartner 11 2019). Die Trends zur Systemlösung und zur Reduktion der Lieferanten wird von den Interviewpartnern mehrheitlich bestätigt. Gleichzeitig wird jedoch auch von der langsamen Entwicklung dieses Trends berichtet (Interviewpartner 3 2019). Der langsame Fortschritt wird in diesem Kontext, mit dem anscheinend begrenzten bzw. nicht zufriedenstellenden Angebot auf dem Dienstleistungsmarkt in Verbindung gebracht (Interviewpartner 5 & 10 2019).

Hypothese 3 (Empfänger von Dienstleistungen ziehen Systemlösungen zunehmend Einzelleistungen vor) aus Kapitel 3.1.1 wird durch obige Aussagen unterstützt, sodass ihr zugestimmt werden kann (bitte beachten: die Untersuchung der Hypothesen beruht zur Gänze auf den Aussagen in den Experteninterviews und nicht auf empirischen Daten).

### 5.2.3 FM als Teil des strategischen Managements statt bloßer Kostenreduktion

Wohingegen FM in früheren Jahren als Synonym für Outsourcing verwendet wurde und Outsourcing wiederum mit Kostenreduktion gleichgesetzt wurde, wird FM heutzutage verstärkt als Teildisziplin des strategischen Managements angesehen. Kostenreduktion ist nicht mehr der einzige Zweck des FM. Vielmehr gilt der Generierung von Mehrwert und der Risikostreuung das Hauptaugenmerk im modernen FM (Interviewpartner 3 2019). Diese neue Auffassung von FM ist ein klarer Trend. Von einer Abnahme der Bedeutung des Aspektes der Kostenreduktion kann aber keine Rede sein. Einerseits sprechen viele Interviewpartner von einem klar sichtbaren, jedoch nur langsam voranschreitenden Trend (Interviewpartner 1, 3 & 9 2019). Andererseits wird weiterhin vom Fokus auf Kostenreduktion gesprochen, der jedoch zunehmend um strategische Perspektiven ergänzt wird (Interviewpartner 4 2019). Die steigende Bedeutung von strategischen Aspekten und von Qualitätskonzepten sei am ehesten noch bei großen internationalen Ausschreibungen zu erkennen. Bei kleineren Ausschreibungen würde aber immer noch der Kostenaspekt deutlich im Vordergrund stehen (Interviewpartner 2 2019). Im Allgemeinen lässt sich schließlich noch die steigende Bedeutung der Transparenz der Preisgestaltung erkennen (Interviewpartner 1 2019).

### 5.2.4 Von der kurzfristigen Planung zum Lebenszykluskonzept

Zu dieser Entwicklungstendenz gibt es unter den Interviewteilnehmern wohl die geringsten Berührungspunkte. Der Trend wird zwar erkannt (Interviewpartner 8 2019) und in FM-Abteilungen wird grundsätzlich auch langfristig geplant (Interviewpartner 2 & 5 2019), aber baubegleitendes FM werde immer noch deutlich zu selten eingesetzt (Interviewpartner 4 2019). Ein wesentliches Entscheidungskriterium im Kontext von baubegleitendem FM sei das Eigentümerverhältnis eines Projektes. Während bei Eigennutzung des zu errichtenden Gebäudes das FM zumindest teilweise in die Planung miteinbezogen wird, spielt baubegleitendes FM bei der Planung von zu veräußernden Gebäuden so gut wie keine Rolle (Interviewpartner 3 & 7 2019).

### 5.3 Outsourcing

Die Interviewpartner wurden nach den Gründen und Anreizen für Outsourcing gefragt. Um die Antworten noch ein bisschen zu verfeinern wurde speziell nach Gründen für Outsourcing, abgesehen von Kostenersparnis, gefragt. Diesem fundamentalen Beweggrund zur Auslagerung von Supportprozessen stimmten auch alle Interviewpartner zu. Neben der Erzielung von Einsparungen wurden als stärkste Argumente noch der Import von Know-How (Interviewpartner 1, 2, 3, 6, 9 & 13 2019) sowie der Fokus auf die Kernprozesse der Organisation genannt (Interviewpartner 4, 5, 11 & 12 2019). Als weitere Argumente für Outsourcing wurden bspw. bessere Leistung durch externen Partner (Interviewpartner 1 & 13 2019), Risikostreuung (Interviewpartner 3, 10 & 12 2019), welche unter Umständen bedeutsamer sein kann als die Kosteneinsparung (Interviewpartner 12 2019), oder der Einkauf von „Lösungen“ (Interviewpartner 3 2019) genannt.

Dem gegenüber stehen einige Aspekte, die Organisationen eher zurückhaltend auf die Outsourcing-Option reagieren lassen. So scheint die größte Sorge – als Gegenteil des Know-How-Imports – der Verlust von Know-How zu sein (Interviewpartner 1, 2, 3, 4, 5, 9 & 11 2019). Die Entwicklung einer Abhängigkeit von Lieferanten (Interviewpartner 3, 5, 9 & 10 2019) und die Gefahr mangelnder Expertise des Lieferanten, was in weiterer Folge zu mehr, anstatt weniger, Koordinationsaufwand führt (Interviewpartner 1, 7 & 8 2019) stellen weitere Hürden in der Outsourcing-Entscheidung dar. Schließlich spielt die Sorge um die eigenen Arbeitsplätze eine allgegenwärtige Rolle bei Auslagerungsthemen (Interviewpartner 1 & 4 2019).

Hypothese 4 (*Outsourcing bietet den auslagernden Unternehmen, neben der Kosteneinsparung, auch weitere Vorteile*) wird durch die Aussagen in den Experteninterviews klar bestätigt (bitte beachten: die Untersuchung der Hypothesen beruht zur Gänze auf den Aussagen in den Experteninterviews und nicht auf empirischen Daten).

## 5.4 Megatrends der Zukunft

Die in Kapitel 3.1.3 *Zehn Megatrends der Zukunft* beschriebenen Zukunftstrends wurden den Interviewpartnern vorgestellt um anschließend von diesen bewertet zu werden. Ziel dieser Umfrage war es, den relevantesten Trend bzw. die relevantesten Trends für das FM zu identifizieren. Unter der „Relevanz“ eines Trends wurde die Auswirkung auf das FM vor dem Hintergrund des zeitlichen Aspekts – von unmittelbar bevorstehend beziehungsweise bereits (teilweise) eingetreten bis weit entfernt – verstanden. Die Bewertung erfolgte anhand der Vergabe von Punkten von eins bis zehn, wobei die Höhe der Zahl (mit zehn als Maximum) für die Relevanz des Trends stand. Das heißt, zehn Punkte wurden an den, für das FM einflussreichsten und unmittelbar bevorstehenden Trend vergeben, ein Punkt wurde an den am weitesten entfernten und für das FM irrelevantesten Trend vergeben.

Die Durchführung dieser Umfrage lieferte schließlich eine Reihung der Zukunftstrends in Abhängigkeit von ihrer Relevanz für das FM, gemessen an der Gesamtpunktezahl (siehe Tabelle 3).

Pos.	Megatrend	Gesamtscore	Interviewteilnehmer 1	Interviewteilnehmer 2	Interviewteilnehmer 3	Interviewteilnehmer 4	Interviewteilnehmer 5	Interviewteilnehmer 6	Interviewteilnehmer 7	Interviewteilnehmer 8	Interviewteilnehmer 9	Interviewteilnehmer 10	Interviewteilnehmer 11	Interviewteilnehmer 12	Interviewteilnehmer 13
1	Demographische Entwicklung	102	9	3	10	9	10	7	10	4	10	10	9	5	6
2	Kommerzialisierung	90	6	10	7	7	2	4	5	5	8	9	8	10	9
3	Technologische Entwicklung	85	10	7	6	6	6	5	8	2	7	5	6	7	10
4	Verfügbarkeit von Wissen	80	7	5	8	10	4	3	9	7	3	4	10	8	2
5	Wirtschaftliche Entwicklung	79	8	6	2	2	7	8	3	3	9	8	7	9	7
6	Gesundheitsbewusstsein	66	2	8	4	4	9	9	6	9	2	3	5	4	1
	Neue Arbeitswelten	66	1	1	9	5	5	10	4	8	6	7	3	3	4
8	Bewusstsein für Nachhaltigkeit	57	4	4	1	3	3	6	1	10	4	6	4	6	5
9	Globalisierung	54	5	9	5	8	1	1	7	1	5	1	2	1	8
10	Individualisierung	36	3	2	3	1	8	2	2	6	1	2	1	2	3

Tabelle 6: Bewertung und Reihung der Zukunftstrends (eigene Darstellung)

Das Ergebnis der Umfrage liefert eine differenzierte Betrachtung der Zukunftstrends. Der Trend der *Individualisierung* liegt klar auf dem letzten Platz. Nach Ansicht der Interviewteilnehmer wird dieser Trend das Facility Management nicht wesentlich oder unmittelbar beeinflussen. Ebenfalls etwas zurück liegen die Trends *Globalisierung*

und *Bewusstsein für Nachhaltigkeit*. Ungeachtet der tatsächlichen Bedeutung von Nachhaltigkeit, scheinen die damit verbundenen Kosten stärker zu wiegen, sodass Nachhaltigkeit keine allzu große Relevanz im FM zugesprochen wird. Ähnliches gilt für die Globalisierung, welche nach Meinung der Interviewteilnehmer, offenbar keine unmittelbaren Auswirkungen auf das FM in Österreich zu haben scheint. In weiterer Folge teilen sich zwei Trends mit gleicher Punkteanzahl einen Rang. *Neue Arbeitswelten* und das *Gesundheitsbewusstsein* werden von den Interviewteilnehmern gleichbedeutend eingeschätzt und belegen gemeinsam Platz 6. Die *Wirtschaftliche Entwicklung* belegt mit 79 Punkten Platz 5. Hier ist ein größerer Abstand zu den hintangestellten Platzierungen zu beobachten (Platz 6: 66 Punkte). Auf den nächsten Plätzen des Trendrankings finden sich, in kleinen Punkteabständen, die Trends *Verfügbarkeit von Wissen*, *Technologische Entwicklung* und *Kommerzialisierung*. Hier ist eine nachvollziehbare Verbindung zwischen der *Verfügbarkeit von Wissen* und der *technologischen Entwicklung* zu beobachten. Die *Kommerzialisierung*, als der am zweithöchsten bewerteter Trend, bringt nochmals den allgegenwärtigen Kostendruck zum Vorschein, beschreibt dieser Trend doch die zunehmenden Privatisierungen staatlicher Einrichtung zum einen, und den Trend zur Auslagerung von Prozessen die immer näher an den Kernaufgaben von Organisationen angesiedelt sind, zum anderen. Schließlich wird die *demographische Entwicklung* als bedeutendster Trend für das FM betrachtet. Die Überalterung der Gesellschaft und die zunehmende Urbanisierung scheinen, laut Aussagen der Interviewteilnehmer, von allen Trends die stärksten Auswirkungen auf das FM zu haben, weshalb dieser Trend, in der Deutlichkeit vielleicht sogar etwas überraschend, an die Spitze des Rankings gewählt wurde.

Durch die Wahl des Megatrends *Demographische Entwicklung* zum relevantesten Megatrend für das Facility Management, wird Hypothese 5 (Die *Kommerzialisierung* wird der Megatrend mit dem stärksten Einfluss auf das Facility Management) somit widerlegt.

## 6. Conclusio

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, effiziente Wachstumskonzepte für Facility Services Dienstleister am österreichischen Markt zu formulieren und damit indirekt einen Beitrag zur Entwicklung des Facility Management in Österreich zu leisten. Durch Gegenüberstellung von Literatur und Expertenmeinungen wurde der Status Quo des Facility Management erörtert und versucht, gegenwärtige Kundenpräferenzen zu identifizieren. In Verbindung mit ausgewählten Strategietools sollte dies die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage bilden.

### 6.1 Zusammenfassung

Die in Kapitel 2. *Grundlagen und Definitionen* beschriebene Auffassung von Facility Management wurde in den Experteninterviews größtenteils geteilt, jedoch nicht vollumfänglich, sondern meist auf einzelne Aspekte fokussiert - der integrative Charakter des FM, so wie er in der ÖN EN 15221-1 vermittelt wird, stand bei den Interviewteilnehmern nur selten im Vordergrund. Vielmehr schien es so, als fokussierten sich die Befragten auf eine bestimmte Dimension des FM, derer sie dann die anderen Facetten unterordneten. Es konnte eine grobe Aufteilung der unterschiedlichen Auffassungen von FM beobachtet werden, abhängig von der Position des Interviewpartners. So schienen Interviewteilnehmer, die auf der Anbieterseite positioniert sind, einen starken Kundenfokus als zentralen Orientierungspunkt für ihre FM-Services zu nutzen. Die Unterstützung der Kernprozesse des Kunden war dabei die gängige Auffassung von FM. Als Gegenpol zu dieser Definition schienen Interviewteilnehmer, die auf der Empfängerseite positioniert sind, ihren Fokus auf technisch-organisatorische Aspekte des FM zu legen. Das offenbar geringe Angebot an geeigneten FM-Lösungen und die Sicherstellung der korrekten Prozessabläufe bilden für Leistungsempfänger im FM die größten Hürden in der Zusammenarbeit mit externen FM-Dienstleistern.

Bezüglich der Einschätzung der Entwicklungstendenzen im Facility Management gab es bei allen Interviews einen gemeinsamen Grundtenor: die in Kapitel 2.1.1 *Einführung* beschriebenen Entwicklungstendenzen im Facility Management erhielten alle samt von allen Interviewpartnern Zuspruch, jedoch wurde

auch der, zum Teil sehr langsame, Entwicklungsprozess erwähnt. Die Entwicklungstendenzen seien grundsätzlich klar zu beobachten und werden auch als sinnvoll erachtet. Eine unmittelbar bevorstehende Trendwende im Wertgefüge des Facility Management stünde aber nicht bevor.

Die Entwicklung des österreichischen FM-Marktes wurde mit der, anderer Märkte verglichen. Als Vorreiter im Facility Management stellten sich dabei die angloamerikanischen und skandinavischen Märkte heraus. Innerhalb des deutschsprachigen Raumes wurden zwar Unterschiede ausgemacht, welche aber nicht grundlegend verschiedener Natur seien, sondern einerseits, mit der Marktgröße - im Falle von Deutschland - und andererseits, mit einem gewissen Entwicklungsvorsprung - im Falle der Schweiz - begründet wurden.

In Zusammenhang mit der Entwicklung von FM-Märkten wurde auch der kulturelle Einfluss besprochen. So wurde bspw. die stark kommerzielle Orientierung des US-amerikanischen Marktes oder der starke Technik-Fokus in deutschsprachigen Märkten erwähnt. Im Gegensatz zu den designierten FM-Vorreitermärkten (angloamerikanische und skandinavische Märkte), wurden im mittel- und osteuropäischen Raum stärkere Vorbehalte gegenüber dem Konzept des Outsourcing beobachtet. Während im deutschsprachigen Raum eine gewisse Grundstimmung herrsche, fehle im osteuropäischen Raum womöglich der finanzielle Anreiz, um Leistungen auszulagern, weshalb die Outsourcing-Bereitschaft in diesen Märkten niedriger angesetzt sei. Weiters wurde osteuropäischen Märkten eine mögliche kulturelle Einstellung nachgesagt, die Outsourcing stark mit Machtverlust in Verbindung setzt, was natürlich ebenfalls entwicklungshemmend auf das Facility Management wirkt. In diesem Kontext wurde auch von einem West-Ost-Gefälle des FM-Reifegrads gesprochen. Die in Kapitel 2.1.6.5 aufgestellte Hypothese 1 „Das kulturelle Umfeld des FM-Marktes beeinflusst FM und Outsourcing-Bereitschaft“ wurde durch die Experteninterviews bestätigt, was die Bedeutung des kulturellen Umfeldes unterstreicht und zur Auseinandersetzung mit diesem weitreichenden Einflussfaktor anregt.

In Kapitel 3.1.2 wurde Outsourcing thematisiert. Die verschiedenen Beweggründe für das Auslagern von Leistungen standen dabei im Vordergrund. Dabei stellte sich heraus, dass neben der Kosteneinsparung, welche durch das Outsourcing erzielt werden soll, auch viele andere Argumente für eine Auslagerung von Leistungen sprechen können. Dies wurde letztendlich auch durch die klare Bestätigung von Hypothese 4 („Outsourcing bietet den auslagernden Unternehmen, neben der Kosteneinsparung, auch weitere Vorteile“) bekräftigt.

Zieht man nun all diese Aspekte in Betracht, merkt man, wie wichtig es für Anbieter von FM-Services ist, die „Sprache des Kunden“ zu sprechen und sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit auf der selben Wertevorstellung aufbaut.

## 6.2 Diskussion

Im Kontext der, dieser Arbeit zugrundeliegenden, Forschungsfrage lassen sich nun mit den neu gewonnen Erkenntnissen aus Interviews und Literaturforschung einige erfolgversprechende Handlungsempfehlungen für Anbieter von Facility Services in Österreich ableiten.

Zum Zwecke der Nachvollziehbarkeit soll hier die Forschungsfrage noch ein letztes Mal wiederholt werden:

*Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, erfolgversprechend?*

Analysiert man die Forschungsfrage Stück für Stück, so kann man themenspezifische Teilantworten geben, welche von FM-Dienstleistern als Handlungsempfehlung genutzt werden können. Dabei ist zu beobachten, dass die Inputs zu den Themengebieten *Wachstumsstrategien* und *Vertriebskonzepte* eher aus der Literatur abgeleitet wurden, wohingegen die Erkenntnisse zu *Trends* und *Entwicklungen* stärker auf den Experteninterviews beruhen. Die Kernaussagen zu den besagten Themengebieten der Forschungsfrage werden im Folgenden nochmals hervorgehoben.

### Wachstumsstrategien

Wachstumsstrategien sind von jeder Organisation gemäß den eigenen Zielvorgaben, an die jeweilige Situation angepasst, individuell zu gestalten. Aus diesem Grund wurden in dieser Abhandlung lediglich generische Grundlagen von Wachstumsstrategien vorgestellt. Ein spezifischer Aspekt, der sich noch vor der Ableitung konkreter Wachstumskonzepte mit der strategischen Grundeinstellung

beschäftigt, wurde jedoch in Kapitel 4.1 *Strategischer Zugang* beschrieben und soll hier nochmals kurz als konstruktiver Input hervorgehoben werden.

Es gilt grundsätzlich zwischen den Strategieansätzen „Exploitation“ und „Exploration“ zu unterscheiden. Während „Exploitation“ die Abschöpfung von Erträgen aus bestehenden, etablierten Geschäftsprozessen beschreibt, verfolgt der „Exploration-Ansatz“ eine Innovationsstrategie, welche auf die Entwicklung neuer Kompetenzen abzielt, um so Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die grundsätzliche Unterscheidung der beiden Ansätze ist keinesfalls mit der exklusiven Wahl eines der beiden Konzepte verbunden – eine Organisation muss nicht eines der beiden auswählen und sich implizit gegen das andere entscheiden. Erfolgsrelevant ist hingegen das Wissen um die Ausprägungen und Einsatzbereiche beider Konzepte. So steht der Exploitation-Ansatz beispielsweise für Stabilität und Planungssicherheit, kommt jedoch mit nur langsamem Wachstum einher. Der Exploration-Ansatz andererseits, lockt mit schnellem Wachstum, ist jedoch mit hohem, zum Teil existenzbedrohendem, Risiko verbunden. Idealerweise müsste eine Organisation die positiven Merkmale aus beiden Konzepten kombinieren. Demnach ist ein Schlüssel zum Erfolg, das Bewusstsein um die Existenz und die effiziente Nutzung *beider* Strategieansätze.

#### Vertriebskonzepte

In Anbetracht gegenwärtiger Wirtschaftstrends zum einen, und aufgrund der Vielseitigkeit des Facility Management zum anderen, empfiehlt sich der Betrieb von *Key Account Management (KAM)* besonders stark.

Die wirtschaftlichen Vorzüge des KAM wurden in Kapitel 4.2 *Key Account Management als strategischer Wegweiser* näher beschrieben. Wesentliche Argumente waren beispielsweise die sogenannte 20-80-Regel (welche besagt, dass 20% der Kunden 80% des Umsatzes generieren), der geringere Aufwand des Zusatzverkaufs an bestehende Kunden im Vergleich zur Kaltakquise von Neukunden, die Nutzung von Skaleneffekten bei höherem Absatzvolumen beim selben Kunden oder das zunehmende Erlernen der Kundenbedürfnisse im Laufe einer langen Vertragsbeziehung. All diese Aspekte führen im Verbund dazu, dass Lieferanten ihre Produkte und Dienstleistungen stetig optimieren und an den Kunden anpassen, sodass sie sukzessive die Kundenbindung steigern und sich zu strategischen Partnern entwickeln.

Facility Management scheint dabei mit seinen vielfältigen Dienstleistungen prädestiniert für den Betrieb von KAM. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der Interviewpartner wider, die häufig auf die Absicht der Kunden, ihre Lieferantenzahl zu reduzieren, verweisen. Weniger Lieferanten bedeutet zum einen, größere Auftragsvolumina für die verbleibenden Dienstleister, zum anderen, weniger Schnittstellen und somit geringeren Aufwand für den Kunden. Durch die Vergabe großer Leistungspakete in Form von integrierten oder vollumfassenden Service-Bündeln, ist es dem Kunden auch möglich besonders günstige Konditionen mit dem Lieferanten auszuhandeln – eine Win-win-Situation, sozusagen.

## Entwicklungen

Die Handlungsempfehlung bezugnehmend auf die Entwicklungstendenzen im Facility Management ist zwiegespalten. Einerseits werden sämtliche Tendenzen wie die verstärkte Wahrnehmung von Kundenbedürfnissen, der Trend zu integrierten Systemlösungen, der Mehrwertaspekt des FM oder das Lebenszykluskonzept von Gebäuden tatsächlich beobachtet und sollten definitiv in langfristigen strategischen Überlegungen berücksichtigt werden. Die Hypothesen 2 („Der Fokus des FM verschiebt sich von der Gebäudetechnik auf die Kundenbedürfnisse“) und 3 („Empfänger von Dienstleistung ziehen Systemlösungen zunehmend Einzelleistungen vor“) aus Kapitel 3.1.1 wurden darüber hinaus auch bestätigt, was die Relevanz der beobachteten Entwicklungen nochmals bekräftigt. Andererseits jedoch, sind voreilige Aktionen aufgrund des zum Teil sehr langsamen Entwicklungsprozesses, unangebracht. Trotz aller, aus strategischer Sicht sinnvollen Entwicklungstendenzen und Argumente, scheint der dominante Entscheidungsfaktor in der Planung und im Betrieb von Gebäuden, derzeit, immer noch der kurzfristige Kostenaspekt zu sein.

## Trends

Die in Kapitel 5.4 *Megatrends der Zukunft* präsentierten Ergebnisse aus der Teilnehmerbefragung zeigen einen klaren - in der Deutlichkeit vielleicht sogar überraschenden – Megatrend, der das Facility Management in Zukunft am stärksten beeinflussen soll: die *demographische Entwicklung*. Die Überalterung der Bevölkerung, einhergehend mit stetig zunehmendem Fachkräftemangel sowie dem Trend zur Urbanisierung, wird laut Teilnehmerbefragung, den stärksten Einfluss auf

die FM-Branche ausüben. Somit gerät die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern zum kritischen Erfolgsfaktor für FM-Organisationen.

Hypothese 5 („Die Kommerzialisierung wird der Megatrend mit dem stärksten Einfluss auf das Facility Management“) wurde durch die Ergebnisse der Teilnehmerbefragung in Kapitel 5.4 widerlegt – die Kommerzialisierung wurde nicht zum einflussreichsten Trend gewählt. Die Bedeutung dieses Trends sollte dadurch jedoch keinesfalls abgeschwächt werden, wurde er doch immerhin zum zweitbedeutendsten Trend gewählt.

Die große Erkenntnis aus der Teilnehmerbefragung zu den zehn Megatrends der Zukunft sollte demnach nicht eine Abschwächung des Kommerzialisierungstrends sein, sondern eine Aufwertung der Bedeutung des erstplatzierten Trends „demographische Entwicklung“.

### **6.3 Beantwortung der Forschungsfrage**

Fasst man nun die Erkenntnisse der vorangehenden Kapitel nochmals zusammen, kann man diese zu einer Handlungsempfehlung für Marktteilnehmer des Facility Management in Österreich verdichten, welche zugleich die Antwort auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit darstellt und sich wie folgt formulieren lässt:

Wachstumsstrategien müssen die beiden – eigentlich widersprüchlichen – Expansionsansätze „exploitation“ und „exploration“ berücksichtigen. Unternehmen müssen sich der Existenz beider Ansätze bewusst sein und lernen, beide Strategien zu nutzen. Als Teil der Vertriebsstrategie hat sich das Key Account Management als effizientes Werkzeug für Kundenbetreuung und Wachstum herausgestellt. Die Auslagerung von Leistungen kann für Unternehmen viele verschiedene Vorteile mit sich bringen, was durch Hypothese 3 bestätigt wurde. Somit lassen sich auch unterschiedliche Beweggründe für Outsourcing identifizieren. Es liegt an den Anbietern von Facility Services die Beweggründe ihrer Kunden zu erkennen um darauf ihre Betreuungskonzepte aufzubauen. Unternehmen dürfen sich nicht nur an wirtschaftlich-strategischen Gesichtspunkten orientieren, sondern auch das kulturelle Umfeld als einflussreichen Faktor im Facility Management berücksichtigen (Hypothese 1). Dabei sei zu erwähnen, dass Kultur nicht automatisch durch

Staatsgrenzen getrennt wird und auch innerhalb von Staatsgrenzen teilweise hohe Heterogenität aufweisen kann.

Leistungsempfänger im Facility Management ziehen Systemlösungen zunehmend Einzelleistungen vor (Hypothese 2), was FM-Dienstleister dazu bewegen muss, ihr Leistungsportfolio sowie ihr Betreuungskonzept entsprechend zu gestalten. Des Weiteren zeigt sich eine Verschiebung des Fokus im Facility Management. Stand bislang die Gebäudetechnik im Mittelpunkt der von FM-Konzepten, so rückt nun allmählich das Kundenbedürfnis in den Fokus des Facility Management (Hypothese 3). FM-Dienstleister müssen diese Veränderung bei der Erstellung Ihrer Betreuungskonzepte berücksichtigen.

Was den Blick in die Zukunft betrifft, so kann festgehalten werden, dass eine Reihe von Megatrends, mit unterschiedlichen Auswirkungen und Interdependenzen untereinander, das Facility Management mitgestalten werden. Dabei stellte sich nicht etwa die Kommerzialisierung (Hypothese 5), sondern die demographische Entwicklung als einflussreichster Trend heraus und stellt somit die größte Herausforderung für Organisationen dar.

## Literaturverzeichnis

Abernathy J. & Utterback W. (1975): A dynamic model of process and product innovation, *Omega*, vol. 3, no. 6: 639-656

Anderson P. & Tushman M. L. (1990): Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 4: 604-633

Bart C. K. (2001): Measuring the mission effect in human intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 3: 320-330

Barta Y. (2006): Outsourcing-Strategien im Facility Management: Grundlagen der Anlagenintelligenz. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

Baum J. A. C., Li S. X. & Usher J. M. (2000): Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45: 766-801

Becerra M., Santaló J. & Silva R. (2013): Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry, *Tourism Management* 34: 71-79

Bieger T. (2007): Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage, Haupt Berne, Bern

Bierly III P. E., Damanpour F. & Santoro M. D. (2009): The Application of External Knowledge: Organisational Conditions for Exploration and Exploitation, *Journal of Management Studies* 46:3: 481-509

Blinder A.S. (2006): Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs* Vol. 85, No. 2: 113-128

Bogenstätter U. (2008): Property Management & Facility Management. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, Oldenbourg

Carroll G. R. & Hannan M. T. (2000): The demography of corporations and industries, Princeton University Press

Child J., Rodrigues S.B. & Frynas J.G. (2009): Psychic distance, its impact and coping modes. Interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49: 199-225

Contractor F. J., Kumar V., Kundu S. K. & Pedersen T. (2010): Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions, *Journal of Management Studies* 47:8: 1417-1433

Der Standard (2016): Facility Management: Zum Service bitte!, <https://www.derstandard.at/story/2000039198646/facility-management-zum-service-bitte>, aufgerufen am 02.01.2019, STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H., Wien

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2000): DIN 32736 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, Beuth-Verlag, Berlin

Facility Management Austria, [www.fma.or.at/netzwerk](http://www.fma.or.at/netzwerk), aufgerufen am 29.12.2018

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2009): GEFMA 124-1 Energiemanagement; Grundlagen und Leistungsbild, Beuth-Verlag, Berlin

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2013): GEFMA 124-2 Energiemanagement; Methoden, Beuth-Verlag, Berlin

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2017): GEFMA 124-3 Energiemanagement; Strukturen, Tätigkeitsschwerpunkte, Vergabe von DL, Beuth-Verlag, Berlin

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2017): GEFMA 124-4 Energiemanagement; Anforderungen Aus- und Weiterbildungsinhalte, Beuth-Verlag, Berlin

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2017): GEFMA 124-5 Energiemanagement; Empfehlung zur Umsetzung der Energetischen Inspektion nach § 12 EnEV, Beuth-Verlag, Berlin

GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. (2017): GEFMA 124-6 Energiemanagement; IT-Unterstützung im Energiemanagement, Beuth-Verlag, Berlin

Gondring H. & Wagner T. (2012): Facility Management: Handbuch für Studium und Praxis. 2. Auflage, Vahlen, München

Haller S. (2017): Dienstleistungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Instrumente. 7. Auflage, Springer Gabler, Berlin

Hollekamp M. (2005): Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

Interconnection Consulting (2017): Umsatz des Facility Management in Österreich von 2010 bis 2017 und Prognose bis 2020 (in Milliarden Euro), ID 660591, Statista

ISS World Services A/S (2011): ISS 2020 Vision, ISS World Services A/S, Copenhagen

Jensen O. (2001): Key Account Management – Gestaltung, Determinanten, Erfolgsauswirkungen, DUV, Wiesbaden

Johanson J. & Wiedersheim-Paul F. (1975): The internationalization of the firm – Four Swedish cases. *International Marketing Review*, 12: 305-322

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D. & Regné P. (2016): *Strategisches Management: eine Einführung*. 10. Auflage, Pearson, Hallbergmoos

Kamakura W. A. (2008): Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, Iss. 3-4: 41-58

Kamakura W. A., Wedel M., de Rosa F. & Mazzon J. A. (2003): Cross-Selling through Database Marketing: A Mixed Data Factor Analyzer for Data Augmentation and Prediction, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, Iss. 1: 45-65

Kerth K., Asum H. & Stich V. (2015): Die besten Strategietools in der Praxis. 6. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Khalifa A. S. (2011): Three Fs for the mission statement: what's next?, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, Iss 1: 25-43

Krimmling J. (2017): Facility Management: Strukturen und methodische Instrumente. 5. Auflage, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart

Krüger S. M. (1997): Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement: Kundenzufriedenheit und Kundenwert als Steuerungsgröße für die Kundenbindung in Marktorientierten Dienstleistungsunternehmen, FGM-Verlag, München

Leonard-Barton D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (special issue): 111-125

Liesch P. W., Weerawardena J., Sullivant Mort G., Knight G. A. & Kastekke T. (2007): Introduction to the special issue on "The early and rapid internationalization of the firm". *Journal of world business*, 42: 232-235

Manning S., Massini S. & Lewin A. Y. (2008): A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent, *Academy of Management*, Vol. 22, No. 3: 35-54

March J. (2003): Understanding organizational adaption. *Society and Economy*, 25: 1-10

Melén S. & Nordman E. R. (2009): The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. *European Management Journal*, 27: 243-254

Meyer A. & Mattmüller R. (1987): Qualität von Dienstleistungen, Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, *Marketing ZFP* (3): 187-195

Müller-Stewens G. & Lechner Ch. (2011): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Oevermann D. (1997): Kundenbindungsmanagement von Kreditinstituten, München

Österreichisches Normungsinstitut (2007): Ö-Norm EN 15221-1 Facility Management Begriffe, Wien

Österreichisches Normungsinstitut (2015): Ö-Norm EN ISO 9001: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, Wien

Oviatt B. M. & McDougal P. P. (1994): Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25: 45-64

Poglitsch R., Radauer M. & Scheicher J. (2018): White Paper: Die Zukunft des Facility Managements – Vision “FM 2030”, IFMA Austria Chapter, Wien

Porter M. E. (1998): Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. With a new Introduction, The Free Press, New York

Prange C. & Verdier S. (2011): Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. Journal of World Business, 46: 126-133

Redlein A. & Zobl M. (2014): Outsourcing: A cost-saving approach in FM? CIB Facilities Management Conference 2014: 468-479

Rieker St. (1995): Bedeutende Kunden: Analyse und Gestaltung von langfristigen Anbieter-Nachfrager-Beziehungen auf industriellen Märkten, Wiesbaden

Rößl D. (2008): Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Facultas, Wien

Schäfer H. (2002): Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling: Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Schneider H. (2004): Facility Management: planen - einführen - nutzen. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Sidow H. D. (2002): Key Account Management: Wettbewerbsvorteile durch kundenbezogene Strategien. 7. Auflage, verlag moderne industrie, München

Trent R. J. & Monczka R. M. (1998): Purchasing and Supply Management: Trend and Changes Throughout the 1990s, International Journal of Purchasing and Materials Management, Bd. 34, Ausg. 4

Vermeulen F. & Barkema H. (2001): Learning through acquisition. Academy of Management Journal, 44: 457-476

Vermeulen F. & Barkema H. (2002): Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. Strategic Management Journal, 23: 637-653

Zahra S. (2005): A theory of international new ventures: A decade of research. Journal of International Business Studies, 36: 20-28

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Leistungsspektrum des Asset Managers (Gondring & Wagner 2012: 28) .....	13
Abbildung 2: Beeinflussbarkeit von Kosten im Verlauf des Lebenszyklus von Gebäuden (Krimmling 2017: 30) .....	15
Abbildung 3: Strategisches und operatives FM (Gondring & Wagner 2012: 21).....	17
Abbildung 4: Betrieb, Instandhaltung und Unterhalt nach GEFMA 108 und 122 (Krimmling 2017: 97) .....	19
Abbildung 5: Optimierung der Instandhaltungskosten (Krimmling 2017: 102) .....	20
Abbildung 6: Allgemeiner Kostensenkungsansatz für das Energiemanagement (Krimmling 2017: 107) .....	22
Abbildung 7: Umsatz des FM in Österreich von 2010 bis 2017 und Prognose bis 2020 (Interconnection Consulting 2017, ID 660591).....	26
Abbildung 8: Verbund-Kasten der Sach- und Dienstleistungen (Haller 2017: 8) .....	29
Abbildung 9: Phasen im Prozess der strategischen Planung (eigene Darstellung nach Haller 2017: 63) .....	35
Abbildung 10: Die fünf Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter (Porter 1998: 4) .	37
Abbildung 11: Übersicht der Input-Analysen eines SWOT-Portfolios (Kerth et al. 2015: 175) .....	42
Abbildung 12: SWOT-Matrix und Normstrategien (Müller-Stewens & Lechner 2011: 210) .....	42
Abbildung 13: Marktanteil-Marktwachstums-Matrix (Müller-Stewens & Lechner 2011: 285) .....	44
Abbildung 14: Wertkettenmodell nach Porter (Müller-Stewens & Lechner 2011: 202) .....	46
Abbildung 15: Themenschwerpunkte der vorliegenden Abhandlung (eigene Darstellung) .....	64
Abbildung 16: Lorenz-Kurve: 20% der Kunden generieren 80% des Umsatzes (Sidow 2002: 21) .....	71
Abbildung 17: Zeitlich versetzte Abfolge von Produkt- und Prozessinnovationen (Abernathy & Utterback 1975: 645ff).....	86

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Teilbereiche und Dienstleistungen des IGM (Gondring & Wagner 2012: 23) .....	23
Tabelle 2: Merkmale von Sachgütern und Dienstleistungen (eigene Darstellung nach Haller 2017: 7ff) .....	30
Tabelle 3: Beispiel für Bewertung der Einflussmacht der Kontaktpersonen (Sidow 2002: 116) .....	75
Tabelle 4: Entscheider-Matrix mit gewichteten Entscheidungskriterien (Sidow 2002: 117) .....	76
Tabelle 5: Beispiel einer Meetingstruktur (eigene Darstellung).....	78
Tabelle 6: Bewertung und Reihung der Zukunftstrends (eigene Darstellung).....	96

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Auszug aus ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe.....	111
Anhang 2: Interviewleitfaden.....	114
Anhang 3: Liste der Interviewteilnehmer.....	119

## **Anhang 1: Auszug aus ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe**

### **Benchmarking**

„Verfahren zur Messung der Leistung (einschließlich der Preise) von erbrachten Facility Services und zu internen und/oder externen Vergleich der Ergebnisse“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Auftraggeber**

„Organisationseinheit, die Facility Services im Rahmen einer Facility Management-Vereinbarung beschafft

**ANMERKUNG** Der Auftraggeber handelt auf strategischer Ebene und hat in allen Phasen seiner Beziehung zum Leistungserbringer eine generelle und/oder Schlüsselfunktion. Der Kunde spezifiziert die Facility Services.“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Kunde**

„Organisationseinheit, die die Erbringung von Facility Services innerhalb der Aufgaben und Bedingungen einer Facility Management-Vereinbarung festlegt und in Auftrag gibt“

**ANMERKUNG** Der Kunde handelt auf taktischer Ebene.“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Nutzer**

„Person, die Facility Services empfängt

**ANMERKUNG** Ein Nutzer könnte auch ein Besucher sein“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Facility Management / Facilities Management**

„Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Facility (Einrichtung)**

„materieller Vermögenswert, der eine Organisation unterstützt“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Facility Management-Vereinbarung**

„schriftliche oder mündliche Vereinbarung zwischen einem Auftraggeber und einem internen oder externen Leistungserbringer, in der die Bedingungen zur Erbringung von Facility Services angegeben sind“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Facility Management-Vertrag**

„rechtlich verbindliche Facility Management-Vereinbarung zwischen verschiedenen juristischen Personen“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 5)

### **Facility Services**

„Dienstleistungen zur Unterstützung der Hauptaktivitäten einer Organisation, die von einem internen oder externen Leistungserbringer erbracht werden

**ANMERKUNG** Facility Services sind Dienstleistungen, die in den Bereichen Fläche und Infrastruktur und Mensch und Organisation erbracht werden.“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 6)

### **Integrierte Facility Services**

„mehrere zusammenwirkende Dienstleistungen“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 6)

### **key performance indicator (KPI), Schlüssel-, Leistungskennzahl**

„Größe, welche wesentliche Informationen zur Leistung der erbrachten Facility Services ausdrückt“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 6)

### **Service Level Agreement (SLA), Leistungsvereinbarung**

„Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber bzw. Kunden und dem Leistungserbringer über die Leistung, deren Messung und die Bedingungen der Erbringung der Dienstleistungen

**ANMERKUNG** Eine Facility Management-Vereinbarung besteht aus allgemeinen Klauseln, die sich auf die gesamte Vereinbarung beziehen, und aus

*spezifischen Klauseln zu Leistungsvereinbarungen, die ausschließliche auf einen Facility Service anwendbar sind. Eine Facility Management-Vereinbarung enthält mehrere Leistungsvereinbarungen.“ (ÖN EN 15221-1 Facility Management Begriffe 2007: 6)*

## Anhang 2: Interviewleitfaden



TU Wien – CEC  
Operngasse 11  
1040 Wien

MBA Program Facility Management  
2017-2019

Student: Tiberiu Marasoiu  
Student ID Nr.: 0451720

### Interviewprotokoll

Qualitative Datenerhebung mittels themenzentrierten Interviews und zusammenfassender Inhaltsanalyse zwecks Beantwortung folgender Forschungsfrage:

*„Welche Wachstumsstrategien und Vertriebskonzepte sind für Anbieter von FM Dienstleistungen auf dem österreichischen Markt für (ausgelagerte) FM Dienstleistungen, mit Bedacht auf gegenwärtige Trends und Entwicklungen, empfehlenswert?“*

als Teil der Abschlussarbeit („Master's Thesis“) zur Erlangung des Titels „MBA“.

### Daten zum Interviewpartner/zur Interviewpartnerin (Befragter/Befragte):

Name: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

FM-relevante Erfahrung/Ausbildung: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Der Interviewpartner/Die Interviewpartnerin erklärt sich mit der Aufzeichnung des Interviews zum Zwecke der Auswertung

- einverstanden (bitte zutreffendes ankreuzen)  
 nicht einverstanden

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Interviewpartner/in

## **1. Facility Management**

Welche waren die ersten Berührungspunkte mit FM in Österreich? (Als Tätigkeit und als Definition „Facility Management“)

- Wann?
- Beruflich?
- Ausbildung?

Was ist Ihre Auffassung bzw. Definition von Facility Management in einem kurzen Satz?

Wie weitreichend ist Ihr Tätigkeitsgebiet als FM bezugnehmend auf die organisatorische Einordnung des FM? (Real Estate Management → Portfolio Management → Asset Management → Property Management → Facility Management → Gebäudemanagement). Annahme: sehr viel Gebäudemanagement, aber wie viel Real Estate Management?

Welchen Anteil an der Gesamtaktivität nimmt das strategische FM (Planung von Gebäuden, Prozessgestaltung, Betreiberkonzepte, etc.), und welchen das operative FM (Ausführung, Controlling, Dokumentation, Kostenzuordnung, etc.) ein? (In etwa in %).

Erkennen Sie grundlegende Unterschiede in der Auffassung von FM in anderen Ländern? (speziell Deutschland, skandinavische Länder, UK, USA)?

Können unterschiedliche Kulturen die Entwicklung des FM beeinflussen? (positiv/negativ, z.B. die Einstellung gegenüber Outsourcing?)

Glauben Sie das FM in anderen Ländern anders interpretiert und gelebt wird oder ist FM in seiner Grundidee überall gleich, nur die Entwicklung schreitet mit unterschiedlicher Geschwindigkeit voran? (Z.B. USA zehn Jahre vor D, D zehn Jahre vor AUT, AUT zehn Jahre vor CEE, etc.)

## **2. Entwicklungstendenzen im Facility Management**

Die Literatur spricht von allmählichen Werteverstärkungen im FM. Beispielsweise:

- ❖ Fokus auf Gebäudetechnik → Fokus auf Kundenbedürfnisse
- ❖ Einzelleistung → Systemlösung
- ❖ Kostenreduktion → strategisches Management
  - Bestpreis → Bestangebot (Qualitätskonzept kommt größere Bedeutung zu)
- ❖ kurzfristige Planung → Lebenszykluskonzept

Können Sie diese Thesen bestätigen? Zumindest teilweise?

### **3. Outsourcing als Mittel zur Effizienzsteigerung**

Welche Gründe gibt es für Outsourcing?

Sonstige Gründe außer Kostenreduktion? Import von Know-How von außen?

Gibt es Gefahren und Risiken bei Outsourcing?

Welche Gründe sprechen gegen Outsourcing?

Welche Einstellung haben Sie/Ihre Organisation zu Outsourcing?

Welche Erfahrungen haben Sie/Ihre Organisation mit Outsourcing gemacht?

Wurden die Ziele erreicht?

### **4. Megatrends der Zukunft**

Das Copenhagen Institute for Future Studies hat 10 gesellschaftliche Megatrends identifiziert, welche das FM, teilweise wesentlich, verändern werden. Erkennen Sie manche dieser Megatrends? Glauben Sie, dass dadurch das FM beeinflusst oder verändert wird? Inwiefern?

- ❖ Globalisierung
  - Neue „Global Player“ aus BRIC (Brasilien, Russland, Indien, China) & USA
  - Einheitliche Qualitätsstandards weltweit
  - Steigender Aufwand für internationale FM-Projekte und FM-Standards
- ❖ Wirtschaftliche Entwicklung
  - Stark wachsende Mittelklasse
  - Professionalisierung von FM (inkl. FM-Ausbildungen)
  - Facharbeitermangel nimmt weiter zu
- ❖ (Staatliche) Kommerzialisierung
  - Zunahme von Privatisierungen, Outsourcing und Public Private Partnerships (PPPs)
  - Neue Motivation für Outsourcing:
    - Effizienzsteigerung (externes Know-How importieren)
    - Fixkosten variabilisieren
  - Zunahme von Outsourcing in „Tiefe und Breite“:
    - Näher an das Kerngeschäft: HR, Produktion, Vertrieb, etc.
    - Übernahme einzelner Betriebsteile (z.B. Lackieranlage in Autoindustrie)
- ❖ Demografische Entwicklung
  - Überalterung der Bevölkerung
  - Urbanisierung
  - Fachkräftemangel (Anzahl der Konsumenten steigt schneller als Anzahl der Facharbeiter!)
  - War for Talents, Karriereplanung, Employee-Wellness
    - Mitarbeiter Services (Catering, Wäsche, Shopping, Fitness, etc.)
    - New Ways of Working
    - Arbeitsplatzklima (physisch/psychisch)
- ❖ Bewusstsein für Nachhaltigkeit
  - Was ist grünes FM?
  - Dokumentation der ökologischen „footprints“
  - Green Buildings
  - Lebenszykluskonzept von Gebäuden, BIM, Sensorik für preventive maintenance
- ❖ Technologische Entwicklung

- IT, Materialien, Nanotechnologie (Versiegelung, Sensorik, Filtration)
- Automatisierte Gebäude- und Raumnutzungsanalysen
- Robotersysteme
- FM Ausbildung muss sich an neue Technologien anpassen
- ❖ Verfügbarkeit von Wissen
  - Datenmengen nehmen exponentiell zu
  - Zeitnahes/Echtzeit-Reporting
  - Interne Daten-Benchmarks als Basis für Entscheidungen
  - Bedarf an „Business Intelligence“ in FM-Branche
  - Wettbewerbsvorteile durch IT Lösungen (Performancemessung und Reporting)
- ❖ Individualisierung
  - Bedarf und Wunsch nach individuellen Produkten und Leistungen steigt
  - IT wird Lösungen liefern müssen („myReports“)
  - „Added Value“ durch individuelle FM-Leistungen
  - Individualisierungsbedürfnis der Mitarbeiter auf Arbeitgeber übertragen
- ❖ Gesundheitsbewusstsein
  - Bewusstsein geht über Krankheitsprävention hinaus zu „well-being“
  - Trend geht von Privat- auch zu Berufsleben über
  - Gleichzeitige Zunahme von Lifestyle-Krankheiten (Burn-Out, Hypochondrie, Paradiesdepression)
  - Gebäude und Arbeitsplätze sollen diesen neuen Bedürfnissen entsprechen
  - Catering kommt eine wesentliche Rolle zu (gesundes Essen)
  - Fokus Gebäude → Fokus Mensch
- ❖ Neue Arbeitswelten
  - Hot-Desking, Hoteling, Home-Office, beliebige Location mit W-LAN
  - Dadurch erzielen Unternehmen Flächenreduktionen → Fixkostenreduktionen
  - Work-/Life Balance der MA (tatsächlich mehr Freiheit oder überall erreichbar?)
  - Hürden: Kulturwandel nötig (keine Statussymbole wie Büro, Auto, etc.), kein face2face, etc.
  - → höhere Ansprüche an Datenmanagement, Remote Service Ordering, Nutzer will selbe Servicequalität an unterschiedlichen Locations

**Protokoll über die Einschätzung zukünftiger Megatrends:**

Welche Megatrends werden das FM am stärksten (bzw. am schnellsten) beeinflussen?

*Bitte bewerten Sie jeden der 10 angeführten Megatrends mit einem Wert von 1 bis 10, wobei  
 1 = geringer, weit entfernter Einfluss  
 10 = sehr starker, unmittelbarer Einfluss  
 Jeden Wert bitte nur einmal vergeben.*

Megatrend	Punkte
Globalisierung	
Wirtschaftliche Entwicklung	
Kommerzialisierung	
Demografische Entwicklung	
Bewusstsein für Nachhaltigkeit	
Technologische Entwicklung	
Verfügbarkeit von Wissen	
Individualisierung	
Gesundheitsbewusstsein	
Neue Arbeitswelten	

\_\_\_\_\_  
 Name des Interviewpartners/  
 der Interviewpartnerin

\_\_\_\_\_  
 Unterschrift des Interviewpartners/  
 der Interviewpartnerin

## Anhang 3: Liste der Interviewteilnehmer

In alphabetischer Reihenfolge:

Pos.	Nachname	Vorname	Organisation	Position	Erfahrung in FM
1	Bachg	Christoph	OMV Deutschland GmbH	Leiter Reliability & Infrastructure	seit 2007 in dieser Position, leitet eigene FM-Abteilung, davor im Controlling
2	Berndlmaier	Christian	OMV Deutschland GmbH	Reliability & Infrastructure - IFM	seit 2018 in dieser Position, davor im Controlling
3	Burgstaller	Florian	voestalpine Standort GmbH	Leiter Facility Management	FH Kufstein 1999, seit 2003 bei voestalpine
4	Dorninger	Franz	Banner GmbH	Techn. Director	seit 2013 in dieser Position, Mitarbeiter betreiben Abteilung Betriebstechnik (Instandhaltung, Steuerung, Infrastruktur)
5	Käslin	Dominic	ISS Austria Holding GmbH	OPEX Director	seit 2010 bei Johnson Controls - baubegleitendes FM, Procurement, seit 2013 ISS (CH), seit 2015 ISS (AUT)
6	Lazel	Andreas	ISS Facility Services GmbH	Key Account IFS Manager bei Borealis Schwechat	HTL Nachrichtentechnik, FM Kurs Wifi, ISS KAM-Ausbildungsprogramm, ca. 10 Jahre FM Erfahrung
7	Molina	Javier Latorre	ISS Austria Holding GmbH	CAPEX Manager	Investitionsprojekte, seit 2018 in dieser Position, davor 15 Jahre als Architekt tätig
8	Pöcheim	Jakob	CNH St. Valentin	Plant Engineering Manager	Studium Produktion & Management, gegenwärtige Aufgaben: Werksplanung, Gebäudetechnik, Bau
9	Pranieß	Martin	ÖRAG	Leiter Facility Management	Lehre ELK, MBA FM, über 20 Jahre in Immobilienwirtschaft,
10	Radauer	Manuel	IFMA Austria Chapter	Präsident	FM Studium an FH Kufstein 1998, seitdem in FM tätig
11	Schnedl	René	ISS Austria Holding GmbH	Property Excellence Manager	Informationstechniker, Gebäudetechniker, Gesundheitsökonom, gesamt seit ca. 2011 im FM-Bereich tätig
12	Steinreiber	Erich	ISS Austria Holding GmbH	CEO	seit 2011 in dieser Position, davor COO, gesamt seit 36 Jahren bei ISS, davon ca. 10-15 Jahre mit Bezug zu infrastrukt./techn. FM
13	Vasko	Lukas	ISS Facility Services GmbH	Field Sales & KAM	2 Jahre in der Immobilienbranche, 1 Jahr in der Geschäftsführung eines Gebäudereinigungsunternehmens, seit 2018 bei ISS, ISS KAM-Ausbildungsprogramm