



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Ressourcenbasierung und
Dienstleistungsstandardisierung im
Facility Management
Komplettangebot Bereich**

Ute Reuter

Fallstudienreihe **IST** 01/2009

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich

Dipl. Oec. Ute Reuter

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Fallstudie	2
3. Aufgabenstellung	4
3.1 Ressourcenbasierter Ansatz.....	4
3.2 Dienstleistungsstandardisierung	5
4. Literatur	5
4.1 Literaturquellen	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zum Ressourcenbasierten Ansatz	6
4.2.2 Literaturhinweise zur Dienstleistungs-Standardisierung	6

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich zunehmend ein Trend zur Fremdvergabe von Dienstleistungen im Bereich des Gebäudemanagement entwickelt. Diesem Trend folgend haben sich diverse Unternehmen im Tätigkeitsbereich des Facility Management angesiedelt. Ein Unternehmen, das ein Facility Management Komplettangebot anbietet, agiert dabei sowohl in den operativen Geschäftsbereichen kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement und Flächenmanagement als auch im Bereich der Strategieentwicklung und zwar über den kompletten Lebenszyklus von Gebäuden hinweg.

In der nachfolgenden Fallstudie wird ein Unternehmen aus dem Facility Management Komplettangebot Bereich beschrieben, das dann im Rahmen der Aufgabenstellung mit Hilfe des ressourcenbasierten Ansatzes analysiert werden soll. Weiterhin soll ein tragfähiges Konzept zur Dienstleistungsstandardisierung erarbeitet werden.

2. Fallstudie

Die ALBA Facility Solutions GmbH (ALBA)¹ in Berlin ist eines dieser Unternehmen, die ein Facility Management Komplettangebot offerieren. Gegründet im Jahre 1968 ist die ALBA eines der führenden privaten Unternehmen der Entsorgungs- und Recyclingbranche. Seit dem Jahr 2002 ist ALBA vermehrt auch im Bereich Facility Management Komplettangebot aktiv und zwar im Rahmen einer Zusammenarbeit mit der GEWO BAG, mit immerhin 100.000 Wohn- und Geschäftseinheiten eine der größten Wohnungsbaugesellschaften Deutschlands. Insgesamt gesehen verfügt die ALBA über mehr als 10 Jahre Erfahrung in der Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien. Zum Angebotsportfolio gehört neben technischem, infrastrukturellem und kaufmännischem Facility Management auch die

¹ Alle nicht anders gekennzeichneten Informationen über die ALBA Facility Solutions GmbH vgl. ALBA (2008), URL siehe Literaturverzeichnis.

Erbringung von Beratungsleistungen rund um die Immobilie sowie das Anbieten von Call Center Dienstleistungen.

Integrale Bestandteile des infrastrukturellen Facility Management der ALBA sind Hausmeisterservice, Glas- und Gebäudereinigung, Grün- und Graupflege sowie Winterdienst. Zum technischen Facility Management gehören ingenieurtechnische Leistungen, Betriebsführung, technische Dokumentation, Gebäude- und Anlagendokumentation, Energiemanagement, Handwerkerleistungen, Kleinreparaturmanagement, Wartung und Instandhaltung, Sanierung sowie der ALBA Help-Desk.

Im Jahre 2008 hatte die ALBA in Deutschland im Bereich Facility Management 685 Mitarbeiter. Im Vergleich zum Jahre 2005 bedeutet das einen Anstieg der Mitarbeiterzahl in Deutschland um mehr als 20%. Der Umsatz der ALBA im Jahr 2008 im Facility Management in Deutschland betrug 39 Mio €, was einem Umsatzwachstum seit 2005 von mehr als 34% entspricht. Im Bereich Qualitätssicherung ist die ALBA nach der DIN EN ISO 9001 zertifiziert. Eine Zertifizierung nach weiteren DIN- bzw. GEFMA-Normen wurde nicht vorgenommen,² obwohl durch eine Zertifizierung nach GEFMA 730 ff zum Beispiel die Risikominimierung für Verfügbarkeit und Ausfallsicherheit sowie die Optimierung der Schnittstellen zwischen Kernprozessen und Supportprozessen dem Kunden gegenüber deutlich würde.³

In den Bereichen Wartung und Instandhaltung sowie Energiemanagement verfügt die ALBA über kein spezifisches EDV-System, im Bereich CAFM (Computer Aided Facility Management) hingegen wird mit einer Software des IFFM (Institut für Facility Management) gearbeitet und im Bereich ERP (Enterprise Resource Planning) mit der gängigen Software SAP R/3.⁴

Der Vorstand der ALBA Group ist besetzt mit zwei promovierten Betriebswirten, einem studierten Elektrotechniker und einem Juristen. Das Alter der Vorstände liegt zwischen 40 und 54 Jahren. Dem Vorstand unterstellt sind zwei Geschäftsführer, denen wiederum die verschiedenen Ressorts unterstehen. Die

² Vgl. Altmannshofer / Kopp (2009), S. 14-15.

³ Vgl. ebenda, S. 7.

⁴ Vgl. ebenda, S. 16.

ALBA ist organisiert in insgesamt acht Ressorts: Controlling und Mergers & Acquisitions; Sourcing, Insurance und Shared Services; Finance; Organisation und IT; Human Resources; Accounting, Tax und Reporting; Technics; sowie Corporate Communications.

Die nationalen Referenzen der ALBA sind im Bereich Facility Management durchaus breit gestreut und reichen von der Bewirtschaftung des Unfallkrankenhauses Berlin über Aufträge der Berliner Volksbank bis hin zu Aufträgen der dug telecom AG. International ist die ALBA im Bereich Facility Management in der Slowakei mit einer Niederlassung vertreten. Die Niederlassungen von ALBA in Polen und in Bosnien-Herzegowina sind jeweils nur in den Bereichen Entsorgung und Stahl- und Metall-Recycling tätig.

3. Aufgabenstellung

Als neuer Assistent / als neue Assistentin der Geschäftsführung beim Facility Management Komplettanbieter ALBA Facility Solutions GmbH sind Sie von der Geschäftsführung damit beauftragt worden, ein Konzept zum effizienteren Einsatz der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen zu entwickeln. Dabei sollen Sie erstens herausfinden, ob die ALBA Facility Solutions GmbH wettbewerbstechnisch gut aufgestellt ist und zweitens welche Maßnahmen ergriffen werden können um künftig noch erfolgreicher zu sein.

3.1 Ressourcenbasierter Ansatz

Um eine Entscheidung über die einzusetzenden Maßnahmen treffen zu können analysieren Sie zunächst anhand des Ressourcenbasierten Ansatzes die Situation der ALBA Facility Solutions GmbH. Nachdem Sie alle Elemente der untersten Ebene der Ressourcentypologie aufgezählt haben gehen Sie auf drei ausgewählte Elemente im Detail ein. Begründen Sie fallstudienbezogen, warum Sie ausgerechnet diese drei Elemente für besonders aussagekräftig halten. Bei der Analyse des Resource based View sollten Sie weiterhin aufzeigen, welche Ressourcen Ihnen aktuell für den nationalen Facility Management Markt als besonders wichtig erscheinen.

Ferner ist zu diskutieren, welche Ressourcen zur Erschließung internationaler Märkte erforderlich sind und wie diese generiert werden können. Gehen Sie kurz darauf ein, ob die ALBA Facility Solutions GmbH Ihrer Ansicht nach gut aufgestellt ist und welche Wettbewerbsvorteile und -nachteile das Unternehmen gegenüber Konkurrenten aufweisen könnte.

3.2 Dienstleistungsstandardisierung

Nachdem Sie die notwendigen Ressourcen zur Generierung eines verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils erkannt und herausgearbeitet haben, bittet Sie die Geschäftsführung, ein tragfähiges Konzept zur Standardisierung der von der ALBA Facility Solutions GmbH angebotenen technischen Facility Management Dienstleistungen auszuarbeiten.

Hierfür durchlaufen Sie alle fünf Schritte des Standardisierungsprozesses i.w.S. Dabei sollen Sie auf die verschiedenen Ansätze der Standardisierung, auf die für die Standardisierung notwendigen Ressourcen i.e.S. und auf die für die Standardisierung benötigte Standardisierungskompetenz eingehen. Wählen Sie auch hierfür die Ihrer Ansicht nach wichtigsten drei Ressourcen aus. Vergessen Sie nicht, Ihre Auswahl zu begründen.

Welche Probleme könnten auftreten, wenn Sie die Dienstleistung international in allen Ländern in gleicher standardisierter Art anbieten?

4. Literatur

4.1 Literaturquellen

Altmannshofer, Robert / Kopp, Günther (2009): Marktübersicht der Gebäudemanagement Komplettanbieter Deutschland 2008. Sonderausgabe von „Der Facility Manager“, ISSN 1860-3939 B 13382 F.

ALBA (2008): Informationen zur ALBA Facility Solutions GmbH unter URL <http://www.alba.info/wDeutsch/index.php>, Zugriff auf den Server am 12.03.2008.

4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

4.2.1 Literaturhinweise zum Ressourcenbasierten Ansatz

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006, S. 63 – 72

Burr, Wolfgang (2004): Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 114 – 139

Burr, Wolfgang (2008): Zur Anwendung des Resource Based View of the Firm auf Dienstleistungsunternehmen – Versuch einer Präzisierung des Resource based View, in: Alexander Eisenkopf, Christian Opitz, Heike Proff (Hrsg.): Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Standortbestimmung. Deutscher Universitätsverlag, ISBN: 3835007882, April 2008, S. 183 – 194.

4.2.2 Literaturhinweise zur Dienstleistungs-Standardisierung

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 58-59, S. 87-90, S. 96-98 und S. 102

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich