



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology



Ressourcen und Märkte im Facility Management

Ute Reuter

Fallstudienreihe **IST** 31/2009

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

Ressourcen und Märkte im Facility Management

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	5
3.1 Ressourcenbasierter Ansatz.....	5
3.2 Marktorientierter Ansatz.....	6
4 Literatur	6
4.1 Literaturquellen	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	7
4.2.1 Literaturhinweise zum Ressourcenbasierten Ansatz	7
4.2.2 Literaturhinweise zum Marktorientierten Ansatz	7

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 sowie des marktbasieren Ansatzes analysiert werden soll.

2 Fallstudie

In der Facility Management Komplettanbieter Branche ist die Konkurrenzsituation unter den Unternehmen sehr heterogen ausgestaltet. Insgesamt können 72 Unternehmen in Deutschland zum engeren Kreis der Facility Management Komplettanbieter gezählt werden.¹ Die Heterogenität in der Branche drückt sich insbesondere darin aus, dass viele Unternehmen sich zwar den Begriff Facility Management Komplettanbieter auf die Fahnen schreiben, aber in der Realität ein reines Gebäudemanagement-Leistungsspektrum anbieten. Dies erschwert es den wirklichen Facility Management Komplettanbietern, sich gegen die Gebäudemanagement-Anbieter durchzusetzen, die vermeintlich ein vergleichbares Angebot haben, dies aber zu einem günstigeren Preis anbieten können, da das tatsächliche Leistungsspektrum geringer ist. Insgesamt sind die Anforderungen an einen Facility Management Komplettanbieter in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere

¹ Vgl. Altmannshofer / Kopp (2009), S. 14-15.

Unternehmen.²

Die ALBA Facility Solutions GmbH (ALBA)³ 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 GEWOBAG, 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 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, Betriebsführungen, 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

² Vgl. Gondring / Wagner (2007), S. 342.

³ Alle nicht anders gekennzeichneten Informationen über die ALBA Facility Solutions GmbH vgl. ALBA (2008), URL siehe Literaturverzeichnis.

vorgenommen,⁴ 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.⁵

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/3.⁶

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 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. Weitere Kunden sind die appellas Facility Management GmbH, die Deutsche Annington Service GmbH, Domizil Property Management, Europ Assistance und Viterra Deveolpment.⁷ Zum Kundenkreis von Facility Management Komplettanbietern zählen damit sowohl Investoren und Eigentümer von Gebäuden als auch deren Nutzer. Segmentiert nach Branchen zeigt sich, dass Industrieunternehmen die wichtigste Kundengruppe im Facility Management Bereich darstellen. Eine besonders starke Nachfrage nach Facility Management Leistungen zeichnet sich in der chemischen und

⁴ Vgl. Altmannshofer / Kopp (2009), S. 14-15.

⁵ Vgl. Ebenda, S. 7.

⁶ Vgl. Ebenda, S. 16.

⁷ Vgl. ALBA (2009), URL siehe Literaturverzeichnis.

pharmazeutischen Industrie ab.⁸

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, nicht aber im Facility Management Bereich.

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. Weiterhin sollen Sie die ALBA Facility Solutions GmbH in den wettbewerblichen Gesamtkontext in der Branche einordnen, um herauszufinden, welchen Stand die ALBA Facility Solutions GmbH im Wettbewerbsumfeld hat.

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

⁸ Gondring / Wagner (2007), S. 354.

Solutions GmbH Ihrer Ansicht nach gut aufgestellt ist und welche Wettbewerbsvorteile und -nachteile das Unternehmen gegenüber Konkurrenten aufweisen könnte.

3.2 Marktorientierter Ansatz

Aufgrund zunehmenden Konkurrenzdrucks bedingt durch den Rückgang der Aufträge seit Beginn der Finanzkrise wird es als sehr wichtig angesehen, sich über die Konkurrenzsituation im Facility Management Bereich gut auszukennen. Sie werden von Ihrem Chef beauftragt, eine Marktanalyse anzustellen. Aus Ihrem Studium erinnern Sie sich an den marktorientierten Ansatz von Porter. Wenden Sie diesen Ansatz auf den vorliegenden Fall an. Analysieren Sie, von welcher der fünf Marktkräfte Ihrer Ansicht nach die größte Bedrohung für die ALBA Facility Solutions GmbH ausgeht und beschreiben Sie, wie dieser Bedrohung begegnet werden könnte.

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.

ALBA (2009): Aktuelle Informationen zur ALBA Facility Solutions GmbH unter <http://www.alba.info/wDeutsch/index.php>, Zugriff auf den Server am 21.10.2009.

Gondring, Hanspeter / Wagner, Thomas (2007): Facility Management. Handbuch für Studium und Praxis. Verlag Vahlen: München.

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 zum Marktorientierten Ansatz

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Stuttgart 2006, S. 72 - 77.

Burr, Wolfgang (2004): Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 140 -144.

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

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

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services
IST 23/2009	Hartmann, Irina	CarSharing-Branche
IST 24/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Videotape Format War
IST 25/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Digitalkamera
IST 26/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design im Überschallpassagierflug
IST 27/2009	Hartmann, Irina	Apple Inc.
IST 28/2009	Reuter, Ute	Ideengenerierung in der Software Branche
IST 29/2009	Hartmann, Irina	Arcandor
IST 30/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design und Markteintritt am Beispiel des Projekts ‚Better Place‘

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

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

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management