

**Band 55**

Sven A. Teichmann

# **Integriertes Facilities Management in Europa**

**Theoretische Konzeption,  
empirische Untersuchung  
und Marktanalyse zur  
Gestaltung und Steuerung  
von Wertschöpfungs-  
partnerschaften im  
internationalen Kontext**



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg

# **Schriften zur Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte  
Prof. Dr. Stephan Bone-Winkel

immobilien  
**managerverlag**  
entscheidend für entscheider

## Inhaltsübersicht

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Forschungsmethodik.....	5
1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung .....	10
<b>2 GRUNDLAGEN DES FACILITIES MANAGEMENTS UND DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS .....</b>	<b>15</b>
2.1 Facilities Management.....	15
2.2 Strategisches Management.....	27
2.3 Ableitung des strategischen Facilities Managements.....	35
2.4 Zusammenfassung .....	44
<b>3 ENTWICKLUNG EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT .....</b>	<b>45</b>
3.1 Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements.....	45
3.2 Integrationsperspektiven im Facilities Management.....	86
3.3 Institutionenökonomische Problemanalyse von Wertschöpfungs-partnerschaften im Facilities Management .....	108
3.4 Zusammenfassung .....	139
<b>4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG UND MARKTANALYSE ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT IN EUROPA.....</b>	<b>141</b>
4.1 Internationale Marktstrukturanalyse der Facilities Management-Branche .	141
4.2 Internationale Marktangebotsanalyse zum Integrierten Facilities Management.....	192
4.3 Internationale Marktnachfrageanalyse und branchenspezifische Trendstudie zum Integrierten Facilities Management .....	236
4.4 Zusammenfassung .....	289
<b>5 ABLEITUNG EINES THEORETISCHEN MODELLS ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT.....</b>	<b>291</b>
5.1 Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements.....	291
5.2 Integrationsperspektiven im Facilities Management.....	293
5.3 Institutionenökonomische Lösungsansätze für Wertschöpfungs-partnerschaften im Facilities Management .....	295
5.4 Zusammenfassung .....	313

<b>6</b>	<b>HANDLUNGSOPTIONEN FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS ZUR GESTALTUNG UND STEUERUNG VON WERTSCHÖPFUNGS- PARTNERSCHAFTEN .....</b>	<b>317</b>
6.1	Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften .....	318
6.2	Instrumente zur Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften .....	324
6.3	Zusammenfassung.....	334
<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>335</b>
7.1	Zusammenfassung.....	335
7.2	Ausblick.....	340
	<b>ANHANG .....</b>	<b>342</b>
<b>A</b>	<b>STUDIE ZU MANAGEMENTDISZIPLINEN DER IMMOBILIENÖKONOMIE UND GRUNDLAGEN DES INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENTS ...</b>	<b>344</b>
<b>B</b>	<b>STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTSTRUKTUR- UND MARKTANGEBOTSANALYSE .....</b>	<b>373</b>
<b>C</b>	<b>STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTNACHFRAGEANALYSE (TRENDSTUDIE) .....</b>	<b>425</b>
<b>D</b>	<b>ERGÄNZENDE EXPERTENGESPRÄCHE ZU AUSGEWÄHLTEN ASPEKTEN DES FORSCHUNGSPROJEKTS .....</b>	<b>451</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>455</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Forschungsmethodik.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung .....</b>	<b>10</b>
<b>2 GRUNDLAGEN DES FACILITIES MANAGEMENTS UND DES STRATEGISCHEN MANAGEMENTS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Facilities Management.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Ursprung und definitorische Ansätze des Facilities Managements im internationalen Kontext.....	15
2.1.1.1 Historische Entwicklung des Facilities Managements .....	15
2.1.1.2 Definitorische Ansätze des Facilities Managements .....	17
2.1.1.3 Paradigmenwechsel im Verständnis des Facilities Managements .....	19
2.1.2 Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements im internationalen Kontext.....	21
2.1.2.1 Kritische Würdigung ausgewählter (Facilities) Management-Modelle ..	21
2.1.2.2 Entwicklung eines allgemeinen Facilities Management-Modells .....	21
2.1.2.3 Gestaltungsobjekte von Geschäftsmodellen im Facilities Management .....	25
2.1.3 Fazit .....	26
<b>2.2 Strategisches Management.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Modell des integrierten Managements.....	27
2.2.1.1 Verständnis und Definition von Management.....	27
2.2.1.2 Aufgaben und Prozess des Managements .....	28
2.2.1.3 Normatives, strategisches und operatives Management.....	29
2.2.2 Strategisches Management als Teilaufgabe des Managements .....	31
2.2.2.1 Begriff der Strategie und Merkmale des strategischen Managements ..	31
2.2.2.2 Aufgaben und Prozess des strategischen Managements .....	32
2.2.2.3 Wettbewerbsstrategie und -vorteile .....	33
2.2.3 Fazit .....	35
<b>2.3 Ableitung des strategischen Facilities Managements.....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Facilities Management als strategische Erfolgsposition .....	35
2.3.1.1 Zusammenhang von Unternehmens- und Facilities Management-Strategie.....	35
2.3.1.2 Wertschöpfungs- und Sourcing Management.....	36
2.3.1.3 Merkmale, Aufgaben und Prozess des strategischen Facilities Managements.....	40

2.3.2 Entwicklung und Umsetzung von Strategien im Facilities Management.....	41
2.3.2.1 Strategische Analyse .....	41
2.3.2.2 Entwicklung, Bewertung und Auswahl von Strategieoptionen .....	42
2.3.2.3 Implementierung und Umsetzung einer Strategie .....	43
2.3.3 Fazit .....	43
<b>2.4 Zusammenfassung.....</b>	<b>44</b>
<b>3 ENTWICKLUNG EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements.....</b>	<b>45</b>
3.1.1 Spezialisierung der Aufgaben und Leistungsbereiche in der Immobilienwirtschaft .....	45
3.1.2 Theoretische und empirische Studie zu Managementdisziplinen der Immobilienökonomie .....	48
3.1.2.1 Forschungsmethodik der Untersuchung .....	48
3.1.2.2 Übersicht der befragten Unternehmen und Organisationen .....	50
3.1.3 Grundlagen und Übersicht der Managementdisziplinen.....	50
3.1.3.1 Immobilienökonomie als konzeptioneller Kontext.....	50
3.1.3.2 Entwicklung einer Typologie und Übersicht von Management- disziplinen.....	51
3.1.3.2.1 Unterscheidung in Institutions, Corporates und Publics.....	51
3.1.3.2.2 Oberbegriffe und Gesamtkonzepte für Immobilienaktivitäten .....	52
3.1.3.2.3 Strukturierung nach strategischer Bedeutung und Organisations- tiefe.....	55
3.1.3.2.4 Verschiedene Managementdisziplinen – verschiedene Ansätze ....	55
3.1.3.2.5 Vorstellung der einzelnen Managementdisziplinen .....	56
3.1.4 Bestimmung und Abgrenzung besonders relevanter Management- disziplinen .....	57
3.1.4.1 Corporate Real Estate Management.....	57
3.1.4.1.1 Definition.....	58
3.1.4.1.2 Ziele .....	59
3.1.4.1.3 Aufgaben .....	59
3.1.4.2 Public Real Estate Management.....	61
3.1.4.2.1 Definition.....	61
3.1.4.2.2 Ziele .....	62
3.1.4.2.3 Aufgaben .....	62
3.1.4.3 Real Estate Investment Management .....	62
3.1.4.3.1 Definition.....	63
3.1.4.3.2 Ziele .....	63
3.1.4.3.3 Aufgaben .....	64
3.1.4.4 Real Estate Portfoliomanagement .....	65
3.1.4.4.1 Definition.....	66
3.1.4.4.2 Ziele .....	66
3.1.4.4.3 Aufgaben .....	67

3.1.4.5 Real Estate Asset Management .....	67
3.1.4.5.1 Definition .....	69
3.1.4.5.2 Ziele .....	69
3.1.4.5.3 Aufgaben.....	69
3.1.4.6 Property Management.....	70
3.1.4.6.1 Definition .....	71
3.1.4.6.2 Ziele .....	72
3.1.4.6.3 Aufgaben.....	72
3.1.4.7 Facilities Management.....	74
3.1.4.7.1 Definition .....	74
3.1.4.7.2 Ziele .....	75
3.1.4.7.3 Aufgaben.....	75
3.1.4.8 Gebäudemanagement.....	77
3.1.4.8.1 Definition .....	77
3.1.4.8.2 Ziele .....	78
3.1.4.8.3 Aufgaben.....	78
3.1.5 Anmerkungen und Besonderheiten.....	79
3.1.5.1 Anlagenmanagement .....	79
3.1.5.1.1 Definition .....	80
3.1.5.1.2 Ziele .....	80
3.1.5.1.3 Aufgaben.....	80
3.1.5.2 Abgrenzung Corporate Real Estate Management vs. Facilities Management .....	81
3.1.5.3 Abgrenzung Facilities Management vs. Gebäudemanagement .....	82
3.1.6 Fazit der theoretischen und empirischen Studie .....	82
<b>3.2 Integrationsperspektiven im Facilities Management.....</b>	<b>86</b>
3.2.1 Theoretische und empirische Studie zu Grundlagen des Integrierten Facilities Managements.....	86
3.2.1.1 Forschungsmethodik der Untersuchung .....	86
3.2.1.2 Übersicht der befragten Unternehmen und Organisationen .....	86
3.2.2 Integrationsphilosophie und -potenziale im Facilities Management .....	87
3.2.2.1 Begriff der Integration .....	87
3.2.2.2 Verständnis von Integriertem Facilities Management.....	87
3.2.2.3 Ableitung und Übersicht zentraler Integrationsperspektiven .....	90
3.2.2.4 Lebenszyklusperspektive.....	91
3.2.2.5 Handlungsperspektive .....	94
3.2.2.6 Organisationsperspektive .....	96
3.2.2.7 Interessensperspektive.....	99
3.2.2.8 Leistungsperspektive .....	101
3.2.2.9 Performanceperspektive.....	104
3.2.3 Fazit der theoretischen und empirischen Studie .....	107

<b>3.3 Institutionenökonomische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.....</b>	<b>108</b>
3.3.1 Wesen von Dienstleistungen im Facilities Management .....	108
3.3.1.1 Begriffsbestimmung von Dienstleistungen .....	109
3.3.1.2 Typologie von Dienstleistungen .....	110
3.3.1.3 Wesen und Typologie von Dienstleistungen im Facilities Management.....	111
3.3.2 Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management ....	114
3.3.2.1 Begriffsbestimmung von Wertschöpfungspartnerschaften .....	114
3.3.2.2 Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften .....	115
3.3.2.3 Wesen und Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.....	117
3.3.3 Betriebswirtschaftliche Theorien der Neuen Institutionenökonomie .....	120
3.3.3.1 Einführung in die Neue Institutionenökonomie .....	121
3.3.3.2 Principal-Agent-Theorie als neoinstitutionalistischer Ansatz der ökonomischen Organisationstheorie .....	124
3.3.3.2.1 Grundlagen der Principal-Agent-Theorie.....	124
3.3.3.2.2 Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen.....	126
3.3.4 Agencytheoretische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.....	129
3.3.4.1 Anbieter-Nachfrager-Beziehung im Facilities Managements als Principal-Agent-Problem .....	129
3.3.4.2 Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent im Facilities Management.....	130
3.3.4.2.1 Hidden Characteristics.....	130
3.3.4.2.2 Hidden Information und Hidden Action.....	132
3.3.4.2.3 Hidden Intention.....	134
3.3.4.3 Wertschöpfungssystem und Vertragsbeziehungen im Facilities Management.....	136
3.3.5 Fazit .....	138
<b>3.4 Zusammenfassung.....</b>	<b>139</b>
<b>4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG UND MARKTANALYSE ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT IN EUROPA .....</b>	<b>141</b>
<b>4.1 Internationale Marktstrukturanalyse der Facilities Management-Branche..</b>	<b>141</b>
4.1.1 Markt für Facilities Management in Europa.....	142
4.1.1.1 Charakteristika und Entwicklungstendenzen des Markts für Facilities Management in Europa .....	142
4.1.1.2 Angebot an Facilities Management-Dienstleistungen.....	145
4.1.1.2.1 Klassifikation der FM-Anbieter nach Unternehmenszugehörigkeit bzw. Auftraggeber.....	145
4.1.1.2.2 Klassifikation der FM-Anbieter nach Unternehmensherkunft.....	147
4.1.1.2.3 Klassifikation der FM-Anbieter nach strategischer Positionierung in der Wertschöpfungskette .....	148
4.1.1.2.4 Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen .....	148

4.1.1.3	Nachfrage nach Facilities Management-Dienstleistungen.....	153
4.1.1.4	Allgemeine Trends im Facilities Management in Europa .....	155
4.1.2	Empirische Studie zur internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche.....	158
4.1.2.1	Forschungsmethodik der Untersuchung .....	158
4.1.2.2	Übersicht der befragten Unternehmen in Europa.....	159
4.1.2.3	Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter und Übertragung auf das Facilities Management .....	164
4.1.3	Ergebnisse und Schlussfolgerungen .....	169
4.1.3.1	Ergebnis der Ländercluster Europas im internationalen Vergleich .....	169
4.1.3.2	Ergebnis der Länder Europa TOP 5 und Vergleich zu den Vereinigten Staaten .....	170
4.1.4	Allgemeines Marktentwicklungsmodell in Europa .....	171
4.1.4.1	Ableitung und Charakteristika von Markttypen in Europa.....	174
4.1.4.2	Marktstrukturanalyse der FM-Branche nach Markttypen.....	176
4.1.4.3	Marktsegmentierung Europas nach Markttypen.....	179
4.1.5	Marktvolumen des Facilities Managements in Europa.....	180
4.1.5.1	Analyse vorhandener Marktstudien bezüglich des Marktvolumens .....	181
4.1.5.2	Berechnung des Marktvolumens auf Basis des Marktentwicklungsmodells .....	182
4.1.6	Fazit der empirischen Studie .....	189
<b>4.2</b>	<b>Internationale Marktangebotsanalyse zum Integrierten Facilities Management.....</b>	<b>192</b>
4.2.1	Übersicht und Auswahl von Anbietern im Facilities Management in Europa .....	192
4.2.1.1	Analyse und Bewertung ausgewählter Marktstudien bezüglich Integriertem Facilities Management.....	192
4.2.1.2	Anbietertypenranking bezüglich der Eignung zum Integrierten Facilities Management.....	195
4.2.1.3	Einsatz von Filterkriterien zur Auswahl von FM-Anbietern .....	196
4.2.2	Empirische Studie zur internationalen Marktangebotsanalyse – Fallstudien zur Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter .....	201
4.2.2.1	Forschungsmethodik der Untersuchung – Einsatz der Fallstudienmethodik.....	201
4.2.2.2	Vorstellung der analysierten FM-Anbieter in Europa.....	202
4.2.2.2.1	Größe der befragten Unternehmen.....	202
4.2.2.2.2	Verteilung der Umsätze der befragten Unternehmen .....	206
4.2.2.2.3	Wertschöpfung der Unternehmen.....	209
4.2.2.3	Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Anbietern im Facilities Management .....	211
4.2.2.3.1	Konzeption und Methodik des Ratingsystems.....	211
4.2.2.3.2	Operationalisierung der Integrationsperspektiven und Erstellung eines prüffähigen Kriterienkatalogs .....	220

4.2.3 Ergebnisse der Fallstudien zu Länderclustern und Anbietertypen in Europa .....	221
4.2.3.1 Ergebnis der Anbietercluster und International Best Practise.....	222
4.2.3.2 Ergebnis der Anbietercluster und Vergleich der Anbietertypen System-Anbieter vs. Broker .....	225
4.2.3.3 Anbiiterranking Integriertes Facilities Management.....	226
4.2.4 Fallübergreifende Schlussfolgerungen .....	228
4.2.5 Fazit der empirischen Studie .....	232
<b>4.3 Internationale Marktnachfrageanalyse und branchenspezifische Trendstudie zum Integrierten Facilities Management .....</b>	<b>236</b>
4.3.1 Übersicht und Auswahl von Nachfragern im Facilities Management in Europa .....	236
4.3.1.1 Veränderungen in den Wertschöpfungsketten von Branchen- segmenten.....	236
4.3.1.2 Einsatz von Filterkriterien zur Auswahl von Branchensegmenten als FM-Nachfrager .....	239
4.3.1.3 Indikatoren und Entwicklung der Wertschöpfungsketten ausgewählter Branchensegmente.....	244
4.3.2 Empirische Studie zur internationalen Marktnachfrageanalyse – Fallstudien zur Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in ausgewählten Branchensegmenten.....	247
4.3.2.1 Einführung in die Trend- und Zukunftsforschung .....	247
4.3.2.2 Forschungsmethodik der Untersuchung – Einsatz der Fallstudienmethodik.....	249
4.3.2.3 Vorstellung der analysierten FM-Nachfrager in Europa.....	251
4.3.3 Ergebnisse der Fallstudien zu Branchensegmenten in Europa.....	253
4.3.3.1 Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten .....	253
4.3.3.1.1 Produkte und Märkte.....	253
4.3.3.1.2 Internationales Wertschöpfungsmanagement – Supply und Sourcing Management.....	256
4.3.3.1.3 Trends und strategische Erfolgsfaktoren.....	260
4.3.3.1.4 Immobilien- und Facilities Management .....	262
4.3.3.2 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Produkte.....	265
4.3.3.2.1 Outsourcing in der Wertschöpfungskette nach Leistungs- clustern der (FM-) Dienstleistungsbranche.....	265
4.3.3.2.2 Verteilung des Gesamtaufwands nach Leistungsbereichen .....	268
4.3.3.2.3 Wertschöpfung nach Leistungsbereichen (Sourcing) .....	269
4.3.3.2.4 Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities.....	270
4.3.3.2.5 Betreiber- und Kooperationsmodelle .....	270
4.3.3.3 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften .....	272
4.3.3.3.1 Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften .....	272
4.3.3.3.2 Internationales Wertschöpfungsmanagement .....	273
4.3.3.3.3 Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbereichen..	276
4.3.3.3.4 Vertragsmanagement .....	279

4.3.3.3.5	Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten .....	281
4.3.4	Fallübergreifende Schlussfolgerungen .....	283
4.3.5	Fazit der empirischen Studie .....	288
<b>4.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>289</b>
<b>5</b>	<b>ABLEITUNG EINES THEORETISCHEN MODELLS ZUM INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENT.....</b>	<b>291</b>
5.1	Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements.....	291
5.2	Integrationsperspektiven im Facilities Management.....	293
5.3	Institutionenökonomische Lösungsansätze für Wertschöpfungs- partnerschaften im Facilities Management .....	295
5.3.1	Anforderungen an Dienstleistungen im Facilities Management .....	295
5.3.2	Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management .....	296
5.3.3	Agencytheoretische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.....	297
5.3.3.1	First-best-Lösungen.....	297
5.3.3.2	Second-best-Lösungen .....	300
5.3.3.2.1	Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe bzw. der Auftragsakquisition .....	300
5.3.3.2.2	Gestaltung des Facilities Management-Vertrags.....	303
5.3.3.2.3	Gestaltung der Organisation von Übergang und Start-up .....	308
5.3.3.2.4	Gestaltung des Vergütungsmodells .....	309
5.3.3.2.5	Gestaltung des Berichtswesens.....	311
5.3.4	Fazit .....	313
<b>5.4</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>313</b>
<b>6</b>	<b>HANDLUNGSOPTIONEN FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS ZUR GESTALTUNG UND STEUERUNG VON WERTSCHÖPFUNGSPARTNERSCHAFTEN .....</b>	<b>317</b>
6.1	Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften.....	318
6.1.1	Übersicht der Instrumentenkategorien für die betriebliche Praxis .....	318
6.1.2	Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung .....	318
6.1.3	Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung .....	321
6.1.4	Instrumente des Verantwortungsübergangs und des Risikotransfers .....	322
6.1.5	Instrumente des Beziehungsmanagements.....	323
6.2	Instrumente zur Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften .....	324
6.2.1	Übersicht der Instrumentenkategorien für die betriebliche Praxis .....	324
6.2.2	Allgemeine Management- und Controllinginstrumente .....	325
6.2.3	Analyseinstrumente des strategischen Managements .....	327
6.2.4	Instrumente des Qualitätsmanagements .....	329
<b>6.3</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>334</b>

<b>7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>335</b>
<b>7.1 Zusammenfassung.....</b>	<b>335</b>
<b>7.2 Ausblick.....</b>	<b>340</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>342</b>
<b>A STUDIE ZU MANAGEMENTDISZIPLINEN DER IMMOBILIENÖKONOMIE         UND GRUNDLAGEN DES INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENTS ...</b>	<b>344</b>
<b>B STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTSTRUKTUR- UND         MARKTANGEBOTSANALYSE .....</b>	<b>373</b>
<b>C STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTNACHFRAGEANALYSE         (TRENDSTUDIE) .....</b>	<b>425</b>
<b>D ERGÄNZENDE EXPERTENGESPRÄCHE ZU AUSGEWÄHLTEN         ASPEKTEN DES FORSCHUNGSPROJEKTS .....</b>	<b>451</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>455</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Haus der Immobilienökonomie und wissenschaftliche Einordnung ....	5
Abbildung 2:	Mehrstufiges Forschungsdesign und wissenschaftliche Schwerpunkte .....	7
Abbildung 3:	Design und Anwendung der Fallstudienmethodik nach Yin .....	8
Abbildung 4:	Aufbau und Gang der Untersuchung .....	14
Abbildung 5:	Typologie und Übersicht ausgewählter Definition von FM .....	19
Abbildung 6:	Paradigmenwechsel im Verständnis des FM .....	20
Abbildung 7:	Struktur- und Verständnismodell des FM.....	22
Abbildung 8:	Unterteilung des FM nach Leistungsbereichen.....	24
Abbildung 9:	Klassifikation von Facilities.....	25
Abbildung 10:	Gestaltungsobjekte eines Geschäftsmodells .....	26
Abbildung 11:	Dimensionen des Managements und operative Umsetzung .....	28
Abbildung 12:	Aufgaben und Prozess des Managements (Phasenmodell) .....	28
Abbildung 13:	Dimensionen und Module des integrierten Managements nach dem Neuen St. Galler Management-Modell.....	29
Abbildung 14:	Inhaltliche Fragestellungen einer Strategie.....	31
Abbildung 15:	Aufgaben und Prozess des strategischen Managements (Phasenmodell) .....	33
Abbildung 16:	Typologie von Wettbewerbsstrategien nach Porter.....	34
Abbildung 17:	Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe .....	38
Abbildung 18:	Vorgehensweise und Methodik der Informationsgewinnung (Studie I) .....	48
Abbildung 19:	Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie I) .	49
Abbildung 20:	Unterteilung des REM .....	53
Abbildung 21	Übersicht der Managementdisziplinen im Kontext des IM und FM...	54
Abbildung 22:	Abkürzungen, Übersetzungen und Begriffsbestimmungen der Managementdisziplinen.....	56
Abbildung 23:	Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im CREM .....	58
Abbildung 24:	Basisstrategien im REM .....	60

Abbildung 25:	Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im REIM.....	63
Abbildung 26:	Stufen im Prozess des REAM.....	68
Abbildung 27:	Zusammenwirken der Managementkräfte im REIM (Organisationsmodell) .....	73
Abbildung 28:	Abgrenzung CREM vs. FM .....	81
Abbildung 29:	Abgrenzung FM vs. GM.....	82
Abbildung 30:	Aufgabenmatrix der Managementdisziplinen .....	84
Abbildung 31:	Diskrepanz im Verständnis von Integriertem FM.....	88
Abbildung 32:	Integrationsperspektiven im FM.....	90
Abbildung 33:	Interne und externe Ausrichtung der Integrationsperspektiven .....	91
Abbildung 34:	Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities .....	94
Abbildung 35:	Gestaltung eines Führungs- bzw. Managementsystems.....	95
Abbildung 36:	Defizite klassischer funktional-hierarchischer Organisation .....	97
Abbildung 37:	Klassifikation von Prozessen und Prozessübergang im FM .....	98
Abbildung 38:	Wesentliche Stakeholder im FM .....	100
Abbildung 39:	Prozess des Service Engineerings (Phasenmodell).....	103
Abbildung 40:	Komponenten eines Performance Management-Systems im FM ....	106
Abbildung 41:	Leistungstypologie von Sach- und Dienstleistungen .....	111
Abbildung 42:	Wesen von Dienstleistungen im FM.....	112
Abbildung 43:	Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im FM.....	118
Abbildung 44:	Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften im FM .....	119
Abbildung 45:	Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie im gegenüberstellenden Vergleich.....	123
Abbildung 46:	Grundmodell der Principal-Agent-Theorie.....	125
Abbildung 47:	Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie .....	127
Abbildung 48:	Marktübliches Wertschöpfungssystem und Beziehungen im FM (Organisationsmodell) .....	136
Abbildung 49:	Probleme und Risiken bei FM-Verträgen .....	138
Abbildung 50:	Charakteristika und Entwicklungstendenzen des europäischen FM-Markts .....	143

Abbildung 51:	Interne vs. externe FM-Anbieter .....	146
Abbildung 52:	Unternehmensherkunft der FM-Anbieter .....	147
Abbildung 53:	Strategische Positionierung der FM-Anbieter im Lebenszyklus von Facilities .....	148
Abbildung 54:	Anbieter- und Produkttypologie im FM (Stufenmodell).....	149
Abbildung 55:	Wertschöpfung von Anbiertypen im FM.....	152
Abbildung 56:	Unternehmen verschiedener Branchensegmente als FM-Nachfrager .....	154
Abbildung 57:	Internationale Trends im FM – Struktur der Trendanalyse .....	155
Abbildung 58:	Internationale Trends im FM – Markt.....	156
Abbildung 59:	Internationale Trends im FM – Strategien der Anbieter.....	156
Abbildung 60:	Internationale Trends im FM – Strategien der Nachfrager .....	157
Abbildung 61:	Internationale Trends im FM – Marktbeziehung zwischen Anbietern und Nachfragern .....	157
Abbildung 62:	Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie II).....	159
Abbildung 63:	Marktsegmentierung Europas nach Länderclustern (geografisch) .	160
Abbildung 64:	Übersicht der Ländercluster Europas und der zugeordneten Länder.....	161
Abbildung 65:	Übersicht der befragten Unternehmen in Europa (Studie II) .....	162
Abbildung 66:	Herkunftsänder der befragten Unternehmen.....	164
Abbildung 67:	Modell zur Branchenstrukturanalyse mit Wettbewerbskräften nach Porter.....	165
Abbildung 68:	Länderweise Datenerhebung und -auswertung (Beispiel einer Länderanalyse) .....	167
Abbildung 69:	Länderübergreifende Datenerhebung und -auswertung (Länderclusteranalyse) .....	168
Abbildung 70:	Internationale Marktstrukturanalyse und Ergebnisse nach Länderclustern .....	169
Abbildung 71:	Internationale Marktstrukturanalyse und Ergebnisse der Länder Europa TOP 5 im Vergleich zu den Vereinigten Staaten .....	171
Abbildung 72:	Lebenszyklusmodell mit Phasen der Produkt- und Branchenentwicklung .....	172

Abbildung 73:	Grundsätzliche Marktentwicklung im FM und Übersicht von Markttypen in Europa (Phasenmodell) .....	175
Abbildung 74:	Ableitung und Profilierung von Markttypen in Europa .....	177
Abbildung 75:	Marktsegmentierung Europas nach Markttypen (Reifegrade) .....	179
Abbildung 76:	Übersicht und Auswahl von Parametern zur Bestimmung des Marktvolumens im FM .....	182
Abbildung 77:	Experteneinschätzung der Outsourcinggrade und Wachstumsraten.....	184
Abbildung 78:	Ermitteltes Marktvolumen FM in Europa und Vergleich zu den Vereinigten Staaten .....	185
Abbildung 79:	Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas .....	187
Abbildung 80:	Verteilung des ermittelten Marktvolumens FM nach Länderclustern.....	188
Abbildung 81:	Verteilung des ermittelten Marktvolumens FM nach Markttypen....	188
Abbildung 82:	Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europa TOP 5.....	191
Abbildung 83:	Analyse und Bewertung ausgewählter Marktstudien bezüglich Integriertem FM .....	193
Abbildung 84:	Anbietertypenranking bezüglich Integriertem FM .....	195
Abbildung 85:	Übersicht der Filterkriterien und Schwellenwerte zur Auswahl von FM-Anbietern .....	196
Abbildung 86:	Übersicht und Auswahl führender FM-Anbieter in Zentral-Europa .	198
Abbildung 87:	Übersicht der in den Fallstudien befragten Unternehmen in Europa.....	200
Abbildung 88:	Übersicht der Fallstudien (Studie II).....	201
Abbildung 89:	Allgemeine Kennzahlen der befragten Unternehmen.....	203
Abbildung 90:	Geografische Präsenz der befragten Unternehmen nach Anbieterclustern.....	204
Abbildung 91:	Geografische Präsenz der befragten Unternehmen nach Länderclustern.....	205
Abbildung 92:	Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Auftraggebern.....	207
Abbildung 93:	Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Branchensegmenten .....	208
Abbildung 94:	Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Leistungsbereichen des FM.....	209

Abbildung 95:	Wertschöpfung der befragten Unternehmen nach Leistungsbereichen des FM.....	210
Abbildung 96:	Modularer Aufbau des FM-Ratingsystems.....	213
Abbildung 97:	Standardisierung von Ratingskalen und Bewertungsschemata .....	215
Abbildung 98:	Elemente des FM-Ratingsystems im Interviewfragebogen .....	216
Abbildung 99:	Übersicht der Integrationsperspektiven und Kriteriengruppen.....	217
Abbildung 100:	Ermittlung des Integrationspotenzials von FM-Anbietern (Beispiel einer Unternehmensanalyse) .....	218
Abbildung 101:	Internationale Marktangebotsanalyse und Ergebnisse nach Anbieterclustern (International Best Practise).....	223
Abbildung 102:	Internationale Marktangebotsanalyse und detaillierte Ergebnisse nach Anbieterclustern .....	224
Abbildung 103:	Internationale Marktangebotsanalyse und Ergebnisse nach Anbiertypen .....	225
Abbildung 104:	Anonymisiertes Ranking der analysierten FM-Anbieter in Europa .....	227
Abbildung 105:	Kriterien zur Profilierung von FM-Anbietern .....	229
Abbildung 106:	Allgemeine Anbieterprofile im FM (Unternehmensprofile) .....	231
Abbildung 107:	SWOT-Analyse der System-Anbieter im FM.....	233
Abbildung 108:	SWOT-Analyse der Broker im FM .....	234
Abbildung 109:	Annäherung von FM und Kerngeschäft im Modell der Wertkette ...	237
Abbildung 110:	Wachsende Bedeutung und Eindringungstiefe des FM am Beispiel der Finanzwirtschaft .....	238
Abbildung 111:	Übersicht der Filterkriterien und Schwellenwerte zur Auswahl von Branchensegmenten.....	241
Abbildung 112:	Übersicht und Auswahl von Branchensegmenten als führende FM-Nachfrager .....	243
Abbildung 113:	Strukturelle Veränderungen in den Wertschöpfungsketten .....	245
Abbildung 114:	Klassifikation von Veränderungsschichten und Trends.....	248
Abbildung 115:	Übersicht der Fallstudien (Studie III).....	250
Abbildung 116:	Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie III).....	250
Abbildung 117:	Übersicht und Kurzbeschreibung der in den Fallstudien befragten Unternehmen in Europa .....	252

Abbildung 118:	Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff .....	254
Abbildung 119:	Produkte und Märkte in der Immobilienbranche.....	254
Abbildung 120:	Produkte und Märkte in der Automobilindustrie .....	255
Abbildung 121:	Produkte und Märkte in der Elektroindustrie .....	255
Abbildung 122:	Produkte und Märkte in der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie .....	256
Abbildung 123:	Relevanz von Formen der Unternehmensverbindungen nach Produktionsstufen.....	257
Abbildung 124:	Relevanz von Sourcingstrategien bzw. -modellen.....	258
Abbildung 125:	Relevanz von Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen .....	259
Abbildung 126:	Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Immobilienbranche .....	260
Abbildung 127:	Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie.....	261
Abbildung 128:	Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Elektroindustrie ....	261
Abbildung 129:	Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie .....	262
Abbildung 130:	Relevanz der Funktionen von Facilities .....	263
Abbildung 131:	Hierarchische Stellung des IM und FM .....	263
Abbildung 132:	Einbindung des IM und FM in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse.....	264
Abbildung 133:	(FM-) Dienstleistungsbedarf nach Unternehmensbereichen .....	266
Abbildung 134:	(FM-) Dienstleistungsbedarf nach Leistungsclustern im Lebenszyklus.....	267
Abbildung 135:	Verteilung des Gesamtaufwands für FM nach Leistungsbereichen .....	268
Abbildung 136:	Wertschöpfung nach Leistungsbereichen des FM .....	269
Abbildung 137:	Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities .....	270
Abbildung 138:	Relevanz von Betreiber- und Kooperationsmodellen .....	271
Abbildung 139:	Relevanz von Integrationsperspektiven als Gestaltungsobjekte im FM .....	272
Abbildung 140:	Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Immobilienbranche .....	273

Abbildung 141:	Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Automobilindustrie .....	274
Abbildung 142:	Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Elektro-industrie .....	274
Abbildung 143:	Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Chemischen / Pharazeutischen Industrie .....	275
Abbildung 144:	Relevanz von Formen strategischer Partnerschaften .....	276
Abbildung 145:	Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei kaufmännischen Leistungen.....	277
Abbildung 146:	Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei technischen Leistungen.....	277
Abbildung 147:	Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei infrastrukturellen Leistungen .....	278
Abbildung 148:	Relevanz von Vertragsinstrumenten zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung .....	279
Abbildung 149:	Relevanz von Verantwortungs- und Risikoübergang .....	280
Abbildung 150:	Relevanz des Performance Managements .....	281
Abbildung 151:	Relevanz ausgewählter Management- und Controlling-instrumente .....	282
Abbildung 152:	Relevanz ausgewählter Analyseinstrumente des strategischen Managements .....	283
Abbildung 153:	Kriterien zur Profilierung von FM-Nachfragern.....	284
Abbildung 154:	Nachfragerprofile im FM der analysierten Branchensegmente (Branchenprofile).....	286
Abbildung 155:	Allgemeine Nachfragerprofile im FM verschiedener Branchensegmente (Unternehmensprofile) .....	287
Abbildung 156:	Wirkungsbereiche des FM als Managementdisziplin .....	293
Abbildung 157:	Anforderungen an Dienstleistungen im FM.....	296
Abbildung 158:	Gestaltungselemente der Principal-Agent-Beziehung.....	300
Abbildung 159:	Kategorien der Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften.....	318
Abbildung 160:	Kategorien der Instrumente zur Steuerung und strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften.....	324
Abbildung 161:	Übersicht der Interviews (Studie I).....	344
Abbildung 162:	Übersicht der Interviews (Studie II).....	373

Abbildung 163: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas (Länder in alphabetischer Reihenfolge) .....	419
Abbildung 164: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas (Reihenfolge nach Marktvolumen) .....	420
Abbildung 165: Strukturvorschlag eines allgemeinen Anbietersteckbriefs im FM ...	424
Abbildung 166: Übersicht der Interviews (Studie III) .....	425
Abbildung 167: Strukturvorschlag eines allgemeinen Nachfragersteckbriefs im FM .....	450

## Abkürzungsverzeichnis

AFM	Association of Facility Management
AG	Aktiengesellschaft
AKV	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
A/S	Aktieselkab (~ Aktiengesellschaft in Dänemark)
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIFM	British Institute of Facilities Management
BIP	Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen
BOT	Build Operate Transfer
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAFM	Computer Aided Facility Management
CFM	Certified Facility Manager
CREM	Corporate Real Estate Management
cre.net	Corporate Real Estate Network
CRM	Customer Relationship Management
Destatis	Statistisches Bundesamt Deutschland
d.h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm, Deutsches Institut für Normung e.V.
Diss.	Dissertation
dt.	deutsch
DV	Datenverarbeitung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ebs	European Business School
EFMC	European Facility Management Conference
EFQM	European Foundation for Quality Management
EL	Eigenleistung
EN	Europäische Norm
engl.	englisch
ERES	European Real Estate Society
etc.	et cetera
EU	Europäische Union

EUR	Euro
EuroFM	European Facility Management Association
Eurostat	Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften
e.V.	eingetragener Verein
f.; ff.	folgende; fort folgende
FL	Fremdleistung
FM	Facilities Management
FMI	Facility Management Institute
GEFMA	German Facility Management Association
ggf.	gegebenenfalls
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GM	Gebäudemanagement KGM / TGM / IGM: kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMP	Garantierter Maximalpreis
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
Habil.-Schr.	Habilitation
HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IFMA	International Facility Management Association
IFRS	International Financial Reporting Standards
IM	Immobilienmanagement
inkl.	inklusive
Inc.	Incorporated Company (~ Aktiengesellschaft in den Vereinigten Staaten)
insb.	insbesondere
ipv	Integrale Prozessverantwortung
IREBS	International Real Estate Business School
IRES	International Real Estate Society
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
JFMA	Japan Facility Management Promotion Association

Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angabe
KPI	Key Performance Indicator
KVM	Kontinuierliches Verbesserungsmanagement
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
Lekt.	Lektion
Ltd.	Private Limited Company (~ Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Vereinigten Königreich)
MA	Mitarbeiter
Mgmt.	Management
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
n	Anzahl
NEN	Nederlands Normalisatie-Institut
NFMA	National Facility Management Association
Nr. / No.	Nummer / Number
o.ä.	oder ähnliche(s)
o.J.	ohne Jahresangabe
OM	Objektmanagement
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
Plc.	Public Limited Company (~ Aktiengesellschaft im Vereinigten Königreich)
PPP	Public Private Partnership
PREM	Public Real Estate Management
PrM	Property Management
RealFM	Association for Real Estate and Facility Managers e.V.
REAM	Real Estate Asset Management
REIM	Real Estate Investment Management
REIT	Real Estate Investment Trust
REM	Real Estate Management
REPM	Real Estate Portfoliomangement
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
S.	Seite
S.A.	Société Anonyme (~ Aktiengesellschaft in Frankreich) Sociedad Anonima (~ Aktiengesellschaft in Spanien)
SAS	Statement on Auditing Standards

SEP	strategische Erfolgsposition
SGE	strategische Geschäftseinheit
SLA	Service Level Agreement
s.o.	siehe oben
SOX	Sarbanes-Oxley Act
S.p.A.	Società per azioni (~ Aktiengesellschaft in Italien)
SRM	Supplier Relationship Management
s.u.	siehe unten
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TQM	Total Quality Management
Tsd.	Tausend
u.a.	und andere; unter anderem
u.ä.	und ähnliche(s)
USD	US-Dollar
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VDA	Verband der Automobilindustrie e.V.
vgl.	vergleiche
VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
Vol.	Volume
vs.	versus
WFM	Workflow Management
z.B.	zum Beispiel
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.
zugl.	zugleich
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V.

Eine *Übersicht der verwendeten Länderabkürzungen* befindet sich in Abbildung 64, Übersicht der Ländercluster Europas und der zugeordneten Länder.

Eine *Übersicht der verwendeten Unternehmensabkürzungen* befindet sich in Abbildung 87, Übersicht der in den Fallstudien befragten Unternehmen in Europa (Verwendung der Unternehmensnamen sowie Zugehörigkeiten zu Konzernen bzw. Unternehmensgruppen zum Zeitpunkt der Untersuchung).

# 1 Einleitung

*„The last 10 years have registered steady growth in services outsourcing and in particular towards integrated service providers, which can guarantee a sole point of contact for the client as well as sharing risk and being fully accountable for delivering.“<sup>1</sup>*

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In Europa steht das Facilities Management (FM) in enger Verbindung mit dem (Out-)Sourcing und Controlling von Dienstleistungen.<sup>2</sup> Obgleich das Marktvolumen des Facilities Managements nicht präzise bekannt ist, kann von mehreren Hundert Milliarden Euro in Europa ausgegangen werden, und zwar ausschließlich für externe, d.h. ohne kaptiv erbrachte Leistungen. Das enorme Potenzial verdeutlichen die Analysen von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, die das nicht exakt zu beziffernde Marktvolumen<sup>3</sup> der exemplarisch fünf umsatzstärksten Länder Europas – Vereinigtes Königreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien – auf beinahe 218 Mrd. Euro<sup>4</sup> und allein das des deutschen FM-Markts auf zwischen 40 und 55 Mrd. Euro schätzen.<sup>5</sup>

Die gegenwärtige und sicher auch zukünftige Entwicklung des Facilities Managements ist von einem bezüglich des Leistungsumfangs weit gefassten Verständnis geprägt und der sich vollziehende Paradigmenwechsel belegt, dass sich das Facilities Management als Managementdisziplin in- und außerhalb der Immobilienwirtschaft etabliert. Wurde dieses in der Vergangenheit und auch heute noch auf überwiegend operativ ausgerichtete Tätigkeiten des Gebäudemanagements reduziert,<sup>6</sup> konstatiert die Europäische Norm das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung der Primärprozesse bzw. des Kerngeschäfts.<sup>7</sup> Das Facilities Management gewinnt zunehmend an Bedeutung für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen.

Erhebliches Wachstumspotenzial besteht nicht nur aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung des FM-Geschäfts, sondern auch durch ein progressives Outsourcing-

---

<sup>1</sup> Das prägnante Zitat stammt aus einer internationalen Marktstudie zum FM. Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-1.

<sup>2</sup> Vgl. Incognito, Strategic Global Partners, 2002, S. 7-15 oder auch Usher, Facilities Management, 2004, S. 351-359.

<sup>3</sup> Zur generellen Problematik der Kalkulation des Marktvolumens im FM vgl. auch Moss, How Big is FM?, 2008, S. 12 f.

<sup>4</sup> Vgl. InterConnection Consulting, Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, 2007.

<sup>5</sup> Vgl. beispielsweise Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 22-27; InterConnection Consulting, Market Tracking Facility Management, 2006, S. 68; MSI Marketing Research, Facility Management, 2004, S. 26 f. oder auch o.V., FM-Markt Deutschland, 2007, S. 14.

<sup>6</sup> Vgl. exemplarisch DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, S. 1-7.

<sup>7</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 1-14.

verhalten.<sup>8</sup> Es ist erstens belegt, dass nicht nur operative Dienstleistungen, sondern zunehmend auch Managementleistungen<sup>9</sup> und zweitens, ergänzend zu den umfangreichen immobilienbezogenen Leistungen, zunehmend auch betriebliche Leistungen aus gegliedert werden.

Der europäische Markt für Facilities Management ist u.a. durch grenzüberschreitende Aktivitäten, unterschiedliche Markt- und Geschäftsmodelle, strukturelle Veränderungen von Wertschöpfungsketten einzelner Unternehmen als auch ganzer Branchensegmente sowie auch der Verschärfung von Marktspielregeln geprägt, die eine Vielzahl strategischer und organisatorischer Fragestellungen nach sich ziehen und geänderte unternehmerische Anforderungen für sowohl Anbieter und Nachfrager als auch deren Kontrahierung im Markt bergen. In diesem Kontext gewinnt die Gestaltung und Steuerung von durch erfolgreiches Partnering gekennzeichneten Wertschöpfungspartnerschaften in der Supply Chain des Facilities Managements immer mehr an Bedeutung. Trotz der stetig wachsenden Bedeutung und Förderung des internationalen Facilities Managements in Wissenschaft und Praxis kann die Forschung in Bezug auf eine europäische Betrachtung insgesamt noch als defizitär bezeichnet werden. Kennzeichnend sind derzeit eine mangelnde Transparenz und Informationsineffizienz des Markts.<sup>10</sup> Der internationale Markt mit den auszugsweise dargestellten Merkmalen intensiviert die typischen Probleme der Beziehungs- und Vertragsgestaltung von strategisch ausgerichteten Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management zwischen Nachfragern als Principals und Anbietern als Agents.<sup>11</sup> Aus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Akteuren resultieren typische Konflikte: Erstens besteht durch oftmals unzureichend bekannte Qualitätseigenschaften des Agents vor Vertragsabschluss das Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner durch den Principal, zweitens kann der Agent den Informationsnachteil des Principals nach Vertragsabschluss opportunistisch ausnutzen und drittens gerät der Principal in ein Abhängig-

---

<sup>8</sup> Experten schätzen beispielsweise das Wachstum der großen FM-Anbieter auf bis zu 10 %. Vgl. Brach, FM-Marktanalyse, 2006 / 2007, S. 6-8.

<sup>9</sup> Vgl. exemplarisch Dr. Michael Taeger & Partner/Bertelsmann, Facility Management Studie, 2002, S. 31.

<sup>10</sup> Es existiert zwar eine Vielzahl an Marktstudien, die einzelne und auch manchmal mehrere Länder betrachten, allerdings sind nur sehr wenige „gesamteuropäische“ Beiträge mit systematischen Untersuchungen zu grundlegenden Charakteristika und relevanten Faktoren im internationalen Wettbewerb bekannt. Vgl. insbesondere Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006; Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005 und De Leeuw/Verhof, FM in Europe, 2008.

<sup>11</sup> Zur wachsenden Bedeutung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM und der Erfordernis geeigneter Instrumente zur Gestaltung und Steuerung vgl. exemplarisch Salonen, Managing Outsourced Support Services, 2004, S. 317-322 oder auch o.V., Quo vadis, 2004, S. 18-21.

keitsverhältnis.<sup>12</sup> Dies führt zu suboptimalen Agency- und auch Transaktionskosten, die es systematisch zu reduzieren gilt.

Im Kontext der aufgezeigten Charakteristika und Entwicklungstendenzen des FM-Markts erlangen verschiedene Aspekte der Integration im Facilities Management eine signifikante Bedeutung. Das Integrierte Facilities Management, welches diese subsumiert, gilt auch als ein Trend oder wichtiger Erfolgsfaktor der Zukunft<sup>13</sup> und wird gegenwärtig v.a. von Anbietern propagiert. Es verwundert umso mehr, dass dieser Ansatz, der bereits in den 80er Jahren von Burnham<sup>14</sup> verwendet wurde, bislang noch weitgehend unerforscht ist. Das Verständnis von Integriertem Facilities Management variiert und es werden unterschiedliche Inhalte assoziiert, wobei einzelne Aspekte der Integration wie die Bündelung von diversifizierten Leistungen<sup>15</sup> oder auch die Integration von Handlungsebenen<sup>16</sup> oftmals isoliert in den Vordergrund gestellt werden. Es fehlt jedoch eine vollumfängliche Untersuchung, welche die Integrationsphilosophie im Facilities Management theoretisch und empirisch fundiert. In Bezug auf die Aktualität des Themas ergeben sich die Probleme mangelnder Klarheit und Einheitlichkeit hinsichtlich zentraler Integrationsperspektiven sowie auch der Messung des Integrationspotenzials von Anbietern. Dieses unzureichende Begriffs- und Leistungsverständnis wird erschwert durch eine fortschreitende Spezialisierung der Aufgaben in der Immobilienwirtschaft, die u.a. zur Entstehung „neuer“ Managementdisziplinen wie dem Real Estate Asset Management oder dem Property Management in einigen Ländern Europas führt. Die kontinuierliche (Weiter-) Entwicklung von Managementdisziplinen der Immobilienökonomie, bedingt durch die fortschreitende Reife einzelner Märkte sowie auch eine Interaktion von Marktteilnehmern, verursacht insbesondere sich häufig wiederholende und abgleichende Gespräche zwischen Akteuren, um ein gemeinsames Verständnis zu erzielen.<sup>17</sup> Diese Problematik mangelnder Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen fördert eine suboptimale, zeit- und kostenintensive Kommunikation im Rahmen der Kontrahierung bzw. auch Transaktion und erschwert auch die strategische (Neu-) Ausrichtung von Marktteilnehmern.

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist die theoretische Konzeption und empirische Untersuchung des Gesamtphänomens Integriertes Facilities Management im inter-

---

<sup>12</sup> Vgl. einführend Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 74-80.

<sup>13</sup> Vgl. exemplarisch Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 38 und 127 f.

<sup>14</sup> Vgl. Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 5-7. Einzelne Aspekte der Integration finden sich ebenfalls in den unterschiedlichen Definitionen von FM. Vgl. Kapitel 2.1.1, Ursprung und definitorische Ansätze des FM.

<sup>15</sup> Vgl. exemplarisch InterConnection Consulting Group, Market Tracking Facility Management, 2006, S. 13.

<sup>16</sup> Vgl. exemplarisch Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 5-7.

<sup>17</sup> Vgl. Schulte/Teichmann, Managementdisziplinen, 2007, S. 51.

nationalen Kontext (Abbildung 2). Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Problemstellung stellen sich die folgenden Forschungsfragen, deren Beantwortung Gegenstand verschiedener Untersuchungen dieses Forschungsprojekts ist:

- *Was sind relevante Managementdisziplinen der Immobilienökonomie im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements und wie lassen sich diese in einem konzeptionellen Ordnungsrahmen strukturieren, bestimmen sowie voneinander abgrenzen?*
- *Was bedeutet Integriertes Facilities Management und was sind zentrale Integrationskriterien? Wie lässt sich das Integrationspotenzial von Anbietern im Facilities Management ermitteln und wie gut erfüllen führende Anbieter zentrale Kriterien in einem europäischen Vergleich?*
- *Wie kann die Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Nachfrager als Principal und Anbieter als Agent im Facilities Management optimal als Wertschöpfungspartnerschaft gestaltet werden?*

In einer umfassenden Marktanalyse werden drei Studien mit verschiedenen Schwerpunkten durchgeführt. Eine einführende internationale Marktstrukturanalyse kommt der Forderung nach, Grundlagen zum europäischen FM-Markt zu schaffen. Im Mittelpunkt einer internationalen Marktangebotsanalyse steht die Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials führender Anbieter im Facilities Management, welche ein European Best Practise im Integrierten Facilities Management darstellt. Abschließend wird in einer internationalen Marktnachfrageanalyse als branchenspezifische Trendstudie der zukünftige (FM-) Dienstleistungsbedarf in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten untersucht. Mit der grundlegenden Aufarbeitung des bisher kaum untersuchten Forschungsfelds des Integrierten Facilities Managements in Theorie und Praxis, der aufgezeigten Forschungslücken auf dem europäischen Markt sowie zu bedeutenden Anbietern und Nachfragern soll ein Beitrag zur Weiterentwicklung in Wissenschaft und Praxis geschaffen werden. Es wurde explizit Augenmerk auf einen praxisorientierten Forschungsansatz gerichtet, der durch innovative und integrative Konzepte einen Nutzwert für die Professionalisierung der betrieblichen Praxis von Anbietern und Nachfragern sowie deren Marktbeziehung liefern soll. Darüber hinaus wurde ein besonderer Wert auf zahlreiche Veröffentlichungen<sup>18</sup> sowie den inten-

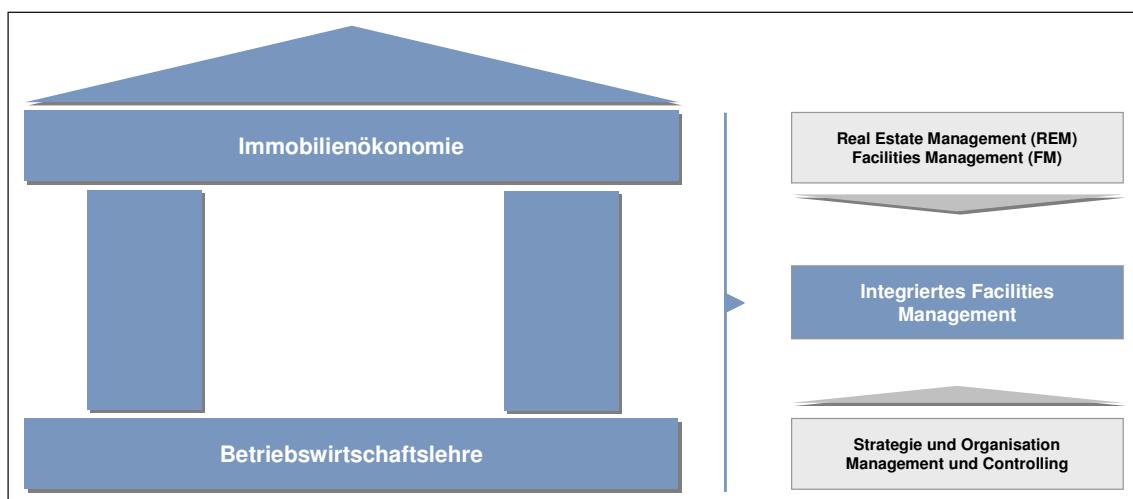
---

<sup>18</sup> Eine fortlaufende Berichterstattung einzelner Untersuchungsergebnisse erfolgte als Serie in der deutschen Immobilien Zeitung von 2006 bis 2008. Vgl. Teichmann, Marktanalyse, 2006, S. 39; Teichmann, Begriffsdschungel, 2007, S. 10; Teichmann, Marktstrukturanalyse Europa, 2007, S. 10; Teichmann, Marktangebotsanalyse Europa, 2008, S. 8 und Teichmann, Marktnachfrage- und Trendanalyse Europa, 2008, S. 11. Ergänzend wurden englischsprachige Veröffentlichungen zu ausgewählten Erkenntnissen realisiert. Vgl. beispielsweise gemeinsam mit Roland Berger Strategy Consultants Henzelmann/Teichmann, FM Business Models, 2008, S. 20 f.

siven Dialog mit führenden Experten im In- und Ausland gelegt,<sup>19</sup> was eine nachhaltige Reflektion der Untersuchungsergebnisse und den kontinuierlichen Einzug gewonnener Erkenntnisse in die vorliegende Arbeit ermöglichte.

## 1.2 Forschungsmethodik

Das interdisziplinäre Lehr- und Forschungsgebiet der Immobilienökonomie<sup>20</sup> wird zu einem Element des theoretischen Bezugsrahmens und ist als wissenschaftliche Disziplin im so genannten Haus der Immobilienökonomie von Professor Schulte dargestellt. Eine wissenschaftliche Einordnung des Facilities Managements, welches sich auf verschiedene Institutionen wie auch Immobilitytypen bezieht, ist als phasenorientierter Ansatz vorgenommen, was den Fokus auf die Nutzungsphase von Immobilien und Infrastruktur setzt. Durch die explizite Lebenszyklusorientierung und die grundlegende Veränderung im Verständnis des Facilities Managements erfüllt diese Managementdisziplin auch eine immanente strategische Funktion. Das Integrierte Facilities Management bildet einen interessanten Brückenschlag von einerseits der Immobilienökonomie mit dem Real Estate und Facilities Management und andererseits der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre mit besonderem Fokus auf das strategische Management und die Funktionen Strategie, Organisation, Management, Controlling sowie Marketing (Abbildung 1).



Eigene Darstellung, entwickelt aus Schulte/Schäfers, Wissenschaftliche Disziplin, 2008, S. 58.

**Abbildung 1:** Haus der Immobilienökonomie und wissenschaftliche Einordnung

<sup>19</sup> Es erfolgten diverse fachliche Vorträge und Diskussionen u.a. im Rahmen der European Facility Management Awards, der European Real Estate Society Conference oder auch themenspezifischen Arbeitskreisveranstaltungen von Branchenverbänden wie gif und GEFMA.

<sup>20</sup> Vgl. Kapitel 3.1.3.1, Immobilienökonomie und grundlegend Schulte/Schäfers, Wissenschaftliche Disziplin, 2008, S. 49-66.

Ziel der Arbeit ist die Generierung neuer Thesen, um weitere Bausteine für ein theoretisches Modell zum Integrierten Facilities Management zu liefern und letzten Endes das theoretische Wissen über dieses auszubauen. Es ist nicht das Ziel dieser Arbeit, die gewonnenen Thesen statistisch zu überprüfen. Aufgrund der geringen Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand wird als essenzieller Beitrag des Forschungsprojekts verstanden, grundlegende Zusammenhänge zu diesem komplexen Gefüge im internationalen Kontext herauszuarbeiten, was eine Herangehensweise als qualitative Forschung begründet,<sup>21</sup> die zur Erschließung neuer und theoretisch gering strukturierter Gebiete sehr gut geeignet ist.<sup>22</sup>

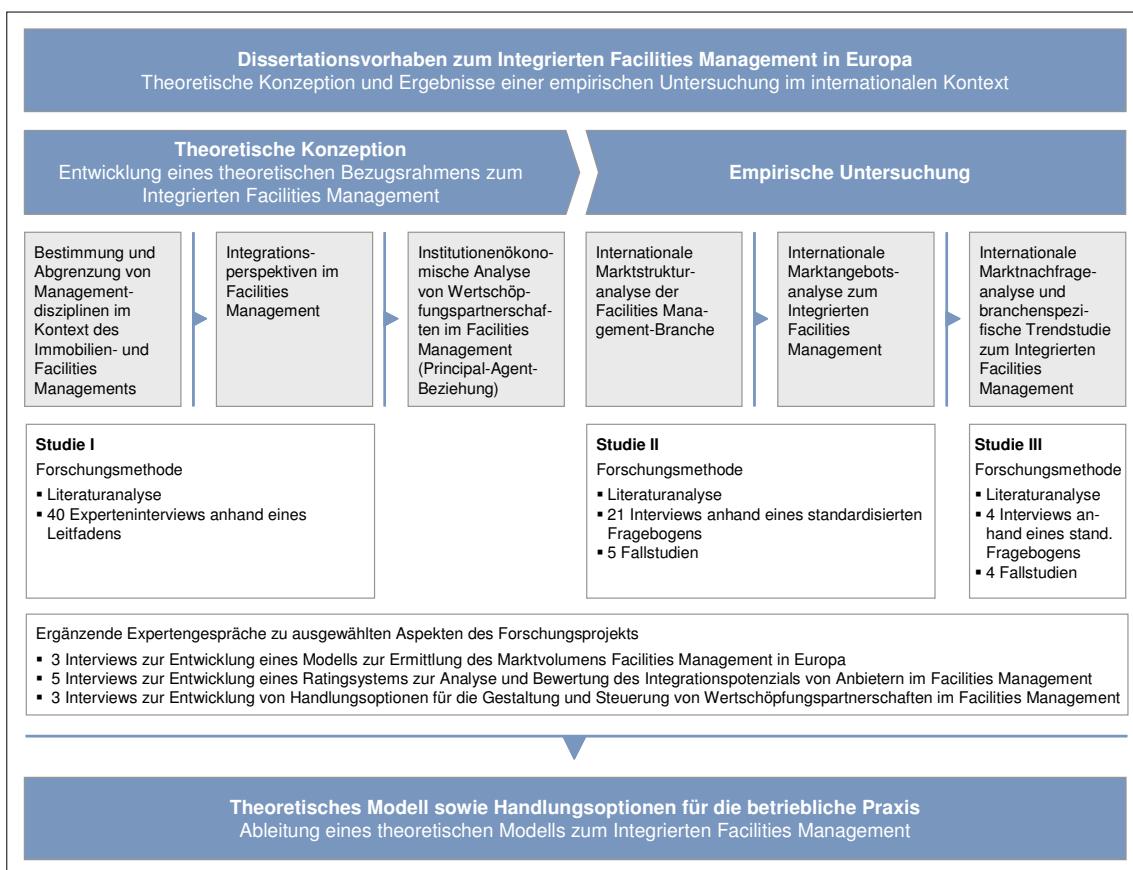
Für die theoretische Konzeption und empirische Untersuchung zum Konzept Integriertes Facilities Management wird aufgrund der vorliegenden Problemstellung des Untersuchungsgegenstands ein mehrstufiges Forschungsdesign gewählt (Abbildung 2).

Die *Formulierung eines theoretischen Bezugsrahmens* umfasst demzufolge insbesondere drei zentrale Elemente bzw. Untersuchungsgegenstände: erstens die Immobilienökonomie und damit verbunden die Notwendigkeit zur Schaffung eines wissenschaftlichen und marktkonformen Ordnungsrahmens zur Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, zweitens die systematische Ableitung zentraler Integrationsperspektiven im Facilities Management und drittens die institutionenökonomische Analyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.

Die umfassende, *empirische Untersuchung und Marktanalyse* mit verschiedenen Schwerpunkten basiert auf den Erkenntnissen des theoretischen Bezugsrahmens. Insbesondere die Integrationsperspektiven bilden die Grundlage für ein innovatives Rating von Dienstleistungsunternehmen und werden auf ihre Relevanz bzw. Erfüllung in der internationalen Marktangebots- und auch Marktnachfrageanalyse geprüft.

<sup>21</sup> Bei der *qualitativen Forschung* werden verbale bzw. nicht numerische Daten interpretativ verarbeitet, während in der *quantitativen Forschung* Messwerte statistisch analysiert werden. Für eine Gegenüberstellung beider Forschungsmethoden vgl. grundlegend Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, 2005, S. 298-301. Im Gegensatz zur *deduktiven Vorgehensweise* der quantitativen Forschung, bei der eine Prüfung von ex ante aufgestellten Thesen erfolgt, steht bei der *induktiven Vorgehensweise* der qualitativen Forschung die Formulierung neuer Thesen im Vordergrund, aus denen Theorien bzw. Modelle abgeleitet werden. Vgl. Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, 2005, S. 34 f.

<sup>22</sup> Vgl. Lamnek, *Qualitative Sozialforschung*, 2005, S. 32 f.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 2: Mehrstufiges Forschungsdesign und wissenschaftliche Schwerpunkte**

Da überwiegend Fragen zum „Wie“ und „Warum“ in Bezug auf aktuelle Ereignisse gestellt werden und der Forscher keine Kontrolle zu den Verhaltensweisen der untersuchten Objekte wie Unternehmen, handelnden Akteuren oder auch vorherrschenden Rahmenbedingungen ausüben kann, eignet sich nach Yin insbesondere die Wahl der *Fallstudienmethodik*.<sup>23</sup> Generell können Fallstudien zur Theorieanwendung und wie auch im Rahmen dieser Arbeit zur Bildung von Theorien bzw. Modellen eingesetzt werden.<sup>24</sup> Eine Fallstudie kann nach Yin wie folgt definiert werden: „A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.“<sup>25</sup> Für die vorliegende Arbeit wird das Case Study Research als adäquate empirische Forschungsmethode eingesetzt, deren Erkenntnisgewinn primär auf Untersuchungen der Praxis gründet. Grundsätzlich kann in vier Fallstudiendesigns differenziert werden, die sich in Bezug auf die Anzahl der untersuchten Fälle in Single und Multiple Case Designs und in Bezug auf die Art der Untersuchungsobjekte als (Sub) Units of

<sup>23</sup> Vgl. Yin, Case Study Research, 2003, S. 5-9 und zum Case Study Design grundlegend ebenda S. 19-56.

<sup>24</sup> Vgl. Yin, Case Study Research, 2003, S. 28 und vertiefend zur Theoriebildung Eisenhardt, Building Theories, 1989, S. 532-550.

<sup>25</sup> Yin, Case Study Research, 2003, S. 13.

Analysis in Holistic und Embedded Case Designs abgrenzen (Abbildung 3). Im Rahmen der Marktanalyse werden Fallstudien nach dem Verständnis von Yin als systematische empirische Untersuchungen zum Integrierten Facilities Management in Europa durchgeführt, bei der Marktangebotsanalyse zu mehreren Länderclustern und Anbieter-typen als Marktsegmente und bei der Marktnachfrageanalyse zu mehreren Branchen-segmenten. Da sich die verschiedenen Fallstudien jeweils auf die gleichen Untersu-chungsgegenstände bzw. Fragestellungen richten, handelt es sich um Multiple Case Holistic Designs.

		Number of Cases	
		Single Case Designs	Multiple Case Designs
Type of „Units of Analysis“	Holistic (Single Unit of Analysis)	Type 1	Type 3
	Embedded (Multiple Subunits of Analysis)	Type 2	Type 4
<b>Studie II: Multiple Case Holistic Design (Type 3)</b> <b>Internationale Marktangebotsanalyse:</b> Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials führender Anbieter im FM <b>Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen (Unit of Analysis)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Führende FM-Anbieter in Zentral-Europa – System-Anbieter</li><li>▪ Führende FM-Anbieter in Nord-Europa – System-Anbieter</li><li>▪ Führende FM-Anbieter in West-Europa – System-Anbieter</li><li>▪ Führende FM-Anbieter in Süd-Europa – System-Anbieter</li><li>▪ Führende FM-Anbieter in Europa – Broker</li></ul>	<b>Studie III: Multiple Case Holistic Design (Type 3)</b> <b>Internationale Marktnachfrageanalyse:</b> Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Bran-chensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten <b>Fallstudien zu Branchensegmenten (Unit of Analysis)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Führende FM-Nachfrager der Immobilienbranche</li><li>▪ Führende FM-Nachfrager der Automobilindustrie</li><li>▪ Führende FM-Nachfrager der Elektroindustrie</li><li>▪ Führende FM-Nachfrager der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie</li></ul>		

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Yin, Case Study Research, 2003, S. 40.

**Abbildung 3: Design und Anwendung der Fallstudienmethodik nach Yin**

Analog der Vorgehensweise der Fallstudienmethodik werden in der vorliegenden Arbeit sämtliche Fallstudien durchgeführt, nachdem Forschungsfragen formuliert und ein theoretischer Bezugsrahmen zum Integrierten Facilities Management entwickelt wurde,<sup>26</sup> der schlussendlich nach empirischer Anwendung zur *Herleitung eines theore-tischen und marktkonformen Modells*<sup>27</sup> zum Integrierten Facilities Management dient, bei dem eine Evaluierung und, falls erforderlich, eine Modifikation des theoretischen Bezugsrahmens erfolgt. Hierbei werden kausale Zusammenhänge, Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie auch Theorien aus verschiedenen Bereichen v.a. der Wirtschafts-

<sup>26</sup> Vgl. Yin, Case Study Research, 2003, S. 13.

<sup>27</sup> Ein *Modell* bezeichnet eine begründete Vorstellung des untersuchten Realitätsaus-schnitts. Vgl. Mayer, Interview, 2004, S. 28 f. Das abgeleitete qualitative Modell veran-schaulicht wesentliche Phänomene oder Effekte, die von einer Theorie beschrieben wer-den, die der Beschreibung, Erklärung und Vorhersagung von Sachverhalten dient und aus einer Vernetzung von Thesen besteht. Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 17 und 368.

wissenschaften herangezogen, die zur Erklärung des Untersuchungsgegenstands beitragen können.

Da bei der explorativen Untersuchung, die auf der Grundlage von überwiegend qualitativen Daten erfolgt, die Formulierung neuer Thesen<sup>28</sup> im Vordergrund steht, handelt es sich um eine empirisch-qualitative Explorationsstrategie, welche bislang vernachlässigte Phänomene abzubilden versucht.<sup>29</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit erfährt das grundsätzliche Verhältnis von Anbieter und Nachfrager im Facilities Management eine zentrale Bedeutung, so dass die Beziehungs- und Vertragsgestaltung insbesondere mithilfe der neoinstitutionellen Principal-Agent-Theorie untersucht wird, die ebenfalls zu einem Element des theoretischen Bezugsrahmens wird. Nach einer kurzen und allgemeinen Betrachtung dieser betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie werden die Erkenntnisse auf das Facilities Management übertragen,<sup>30</sup> wozu eine agencytheoretische Problemanalyse vorgenommen, Lösungsansätze erarbeitet und letztlich soweit möglich *Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis* abgeleitet werden. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass der Schwerpunkt der Betrachtung auf *Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management* gerichtet ist, die untersuchten Aspekte und abgeleiteten Instrumente jedoch auch von hoher Bedeutung für insbesondere das *Property Management* und ferner das *Real Estate Asset Management* sind.

Im Rahmen der Forschung werden, soweit verfügbar, vorhandene Daten verwendet sowie ergänzend eine umfassende Datenbasis geschaffen. Hierbei werden primär qualitative aber auch bei der empirischen Untersuchung quantitative Daten erhoben, die nach einfachen, deskriptiven statistischen Verfahren<sup>31</sup> wie Grafiken, Tabellen oder einzelnen Kennwerten ausgewertet werden. Bei den unterschiedlichen, international ausgerichteten Studien wurden insgesamt 76 verschiedenartige qualitative Befragungen in Form von Experteninterviews mittels Leitfaden oder Interviews mit standardisiertem Fragebogen durchgeführt (Abbildung 2).<sup>32</sup> *Experteninterviews anhand eines Leitfadens* stellen strukturierte Befragungen dar, die überwiegend offene Fragen zur Orientierung

---

<sup>28</sup> Wissenschaftliche *Thesen* sind generell Aussagen über reale Sachverhalte, die als Ausgangspunkt für weitere Argumentationen dienen. Vgl. Mayer, Interview, 2004, S. 174.

<sup>29</sup> Vgl. zu Explorationsstrategien grundlegend Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, 2005, S. 355-394.

<sup>30</sup> Eine fundierte Analyse zur Principal-Agent-Beziehung im FM ist dem Verfasser nicht bekannt. Die im Rahmen dieser Arbeit unternommenen Untersuchungen sollen diese Lücke schließen.

<sup>31</sup> Die deskriptive, beschreibende Statistik umfasst Verfahren zur systematischen Aufbereitung von Daten und Untersuchungen sowie zur Filterung von elementaren Informationen. Vgl. Holland/Scharnbacher, *Statistik*, 2006, S. 3.

<sup>32</sup> Die Forschungsmethodik zu den einzelnen Studien wird an den entsprechenden Stellen der Arbeit vertiefend erläutert.

beinhalten und eine flexible Befragung von Experten<sup>33</sup> zu einem klar definierten Wirklichkeitsausschnitt ermöglichen.<sup>34</sup> Demgegenüber umfassen die *Interviews anhand eines standardisierten Fragebogens* ergänzend zu offenen insbesondere auch halboffene bzw. geschlossene Fragen, bei denen mittels mehrstufiger Ratingskalen auch quantitative Daten erhoben werden.<sup>35</sup> Bei den qualitativen Befragungen in allen Studien wurde eine mehrstufige und auch iterative Vorgehensweise angewendet, die vereinfacht in die Phasen Konzeption und Entwicklung eines Leitfadens bzw. Fragebogens, Vorinterviews als Pretest zur Überprüfung der Vollständigkeit und Verständlichkeit, Durchführung der Interviews zur Datenerhebung, Datenauswertung und anschließend Berichterstattung durch Ergebnisdarstellung strukturiert werden kann.<sup>36</sup> Die mündlichen Befragungen erfolgten in Form von persönlichen Interviews (Face-to-Face) sowie v.a. bei Gesprächspartnern aus dem Ausland ergänzend Telefoninterviews bzw. auch Videokonferenzen. Der jeweilige Leitfaden bzw. Fragebogen wurde vorab zur Verfügung gestellt, so dass eine insgesamt hohe Qualität und Vollständigkeit der erhobenen Daten sichergestellt werden konnte. Zur Teilnahme an diesen Studien wurden versierte Experten und Vertreter des Top-Managements von renommierten Unternehmen und Organisationen nach bestimmten Kriterien ausgewählt.<sup>37</sup>

Abschließend ist anzumerken, dass Erfahrungen des Verfassers aus diversen Projekten im Immobilien- und Facilities Management mit in die vorliegende Arbeit eingeflossen sind.<sup>38</sup>

### 1.3 Abgrenzung und Gang der Untersuchung

Trotz des zunehmenden Outsourcings und Controllings von Dienstleistungen im Facilities Management und der signifikanten Bedeutung des Integrierten Facilities Managements sowie auch der beschriebenen Problemstellung und Herausforderung, hat sich

---

<sup>33</sup> „Als *Experte* wird interviewt, wer sich durch institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit auszeichnet.“ Bohnsack/Marotzki/Meuser, Qualitative Sozialforschung, 2006, S. 57. „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ Gläser/Laudel, Experteninterviews, 2006, S. 10.

<sup>34</sup> Vgl. ausführlich Mayer, Interview, 2004, S. 36-56; Bohnsack/Marotzki/Meuser, Qualitative Sozialforschung, 2006, S. 57 f. und 114 oder auch Gläser/Laudel, Experteninterviews, 2006, S. 107-116.

<sup>35</sup> Vgl. Mayer, Interview, 2004, S. 57 f. und zur Fragenformulierung und Anwendungsgebieten grundlegend ebenda S. 89-91.

<sup>36</sup> Vgl. Mayer, Interview, 2004, S. 41.

<sup>37</sup> Für die Befragerkategorien sowie Verzeichnisse der Unternehmen und Gesprächspartner vgl. Anhänge A.1, B.1 und C.1.

<sup>38</sup> Der Verfasser verfügt über mehrjährige Erfahrung auf Auftraggeber- und Auftragnehmerseite in verschiedenen Unternehmen des Immobilien- und Facilities Managements.

die insgesamt zunehmende Forschung<sup>39</sup> bislang nur beiläufig mit der Integrationsphilosophie bzw. dem Integrationspotenzial auseinandergesetzt. Obgleich die Bedeutung in einer überschaubaren Anzahl von Veröffentlichungen in Deutschland und Europa zwar erfasst wird, stehen meist lediglich einzelne Aspekte der Integration im Vordergrund, ohne dass ein kohärenter Zusammenhang des Integrierten Facilities Managements hergestellt wird. Einige wertvolle Ansätze finden sich v.a. in der anglo-amerikanischen Literatur.<sup>40</sup> Ergänzend zu zahlreichen Beiträgen anderer Disziplinen, wie hauptsächlich dem Dienstleistungsmanagement, finden sich ebenfalls in v.a. Dissertationen zum Immobilien- und Facilities Management einige Ansätze zu einzelnen betriebswirtschaftlichen Aspekten<sup>41</sup> oder auch einzelnen Produkten bzw. FM-spezifischen Aspekten,<sup>42</sup> die im Rahmen des weit gefassten Verständnisses des Integrierten Facilities Managements betrachtet werden. Aufgrund der in Summe jedoch geringen Schnittmenge zu anderen Arbeiten wird von einer vertiefenden Abgrenzung abgesehen.

Das Forschungsvorhaben ist aufgrund des hohen Komplexitätsgrads bei Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management durch einen interdisziplinären Charakter geprägt, so dass verschiedene Handlungs- und Problemfelder aus den Wirtschaftswissenschaften sowie vereinzelt auch den Ingenieur- und Rechtswissenschaften in einem fachübergreifenden Zusammenhang berücksichtigt werden. Ferner wird in Bezug auf die verschiedenen Aspekte der Immobilienökonomie keine explizite Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands vorgenommen. Aufgrund des aktuellen Forschungsstands wird vielmehr das Ziel verfolgt, einen möglichst umfassenden Überblick zu geben und grundsätzliche Erkenntnisse für die betriebliche Praxis abzuleiten.

Eine sinnvolle Eingrenzung des Untersuchungsgebiets wird durch die Konzentration auf ausgewählte Schwerpunkte unter konsequenter *Marktorientierung* vorgenommen, was gleichzeitig das Wesen der vorliegenden Arbeit prägt. Es sind dies die wissenschaftliche Fundierung des facettenreichen und managementorientierten Ansatzes des Integrierten Facilities Managements, die Durchführung einer internationalen Marktanalyse, deren empirische Ergebnisse den formulierten Verständnisansatz berücksichti-

---

<sup>39</sup> Für eine Übersicht zur empirischen Forschung im FM in Europa vgl. Salonen/Lehtonen/Ventovuori, Review and Classification, 2005, 477-486.

<sup>40</sup> Vgl. Burnham, Integrative Facility Management, 1984 aus den Vereinigten Staaten und Kincaid, Integrated Facility Management, 1994 aus dem Vereinigten Königreich oder ergänzend auch De Leeuw/Verhof, FM in Europe, 2008 aus den Niederlanden.

<sup>41</sup> Vgl. zu Strategien Schäfers, Strategisches Management, 1997; zur Organisation Pierschke, Organisatorische Gestaltung, 2001; Heyden, Immobilien-Prozessmanagement, 2005 und Redlein, Facility Management, 2004; zum Absatzmarketing Blumenthal, Marketingkonzept, 2004; zum Beschaffungsmarketing Soboll, Beschaffungsmarketing, 2004 oder auch zum Controlling Schweiger, Immobilienmanagement, 2007.

<sup>42</sup> Vgl. zu Public Private Partnership Boll, Public Private Partnership, 2007; zu Lebenszykluskosten Pelzeter, Lebenszykluskosten, 2006 oder auch zu wissensintensiven Dienstleistungen im Gebäudemanagement Otto, Facility Management, 2006.

gen, sowie die umfassende institutionenökonomische Untersuchung von Wertschöpfungspartnerschaften. Die Arbeit betrachtet verschiedene *strategische und organisatorische Fragestellungen* und legt einen besonderen Stellenwert auf *Produkte und Märkte sowie Partnerschaften*. Durch eine Konzentration auf große und international tätige Unternehmen werden v.a. System-Anbieter und Broker als Anbieter von Management Services im Facilities Management als Zielgruppen näher untersucht. Bei den Nachfragern richtet sich der Fokus sowohl auf Unternehmen der Immobilienbranche als auch Unternehmen anderer Branchensegmente der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand. Vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung des Facilities Managements außerhalb der Immobilienwirtschaft erfahren privatwirtschaftliche Industrie- sowie auch Handels- und Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Bedeutung. Abschließend wird angemerkt, dass geografisch eine schwerpunktmäßige Eingrenzung auf Europa erfolgt. Eine besondere Beachtung findet der deutsche Markt, der wie v.a. der britische eine zentrale Rolle einnimmt.

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen des ersten Kapitels werden im zweiten Kapitel zentrale Grundlagen geschaffen und zunächst die historische Entwicklung und definitorischen Ansätze des Facilities Managements im internationalen Kontext aufgezeigt sowie ein allgemeines Struktur- und Verständnismodell geschaffen. Anschließend erfolgt eine Einführung in das strategische Management, in der das Modell des integrierten Managements vorgestellt und eine dementsprechende Einordnung vorgenommen wird. Darauf aufbauend wird das strategische Facilities Management abgeleitet, das insbesondere die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zum Gegenstand hat.

Im folgenden dritten Kapitel wird ein theoretischer Bezugsrahmen zum Integrierten Facilities Management entwickelt, wozu eine umfassende theoretische und empirische Untersuchung durchgeführt wird. Es erfolgt eine Bestimmung und Abgrenzung relevanter Managementdisziplinen der Immobilienökonomie sowie eine wissenschaftliche und marktkonforme Einordnung des Facilities Managements, welche die Veränderungen des Markts abbilden. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Erarbeitung eines fundierten Verständnisses vom Integrierten Facilities Management, welches einer Strukturierung in so genannte Integrationsperspektiven als zentrale Aspekte der Integration im Immobilien- und Facilities Management folgt. Die anschließende institutionenökonomische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften richtet sich auf typische Konflikte der Principal-Agent-Beziehung im Facilities Management.

Einen Schwerpunkt der Arbeit bildet die Marktanalyse zum Integrierten Facilities Management in Europa des vierten Kapitels, deren Ergebnisse verschiedener empirischer

Untersuchungen umfassend dargestellt werden. In einer internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche wird durch Befragung international führender Unternehmen eine erstmals flächendeckende Analyse der Länder Europas nach einheitlicher Systematik vorgenommen, die Klarheit schaffen soll, ob trotz nationaler Unterschiede grundsätzlich charakteristische Eigenschaften bestehen und ein übergeordnetes Marktentwicklungsmodell existiert. Gegenstand der darauf folgenden internationalen Marktangebotsanalyse ist die systematische Ermittlung des Integrationspotenzials führender und nach bestimmten Kriterien selektierter Anbieter im Facilities Management. Dies soll ein innovatives, qualitativ ausgerichtetes und managementorientiertes Rating von Dienstleistungsunternehmen auf Basis des entwickelten Verständnisses vom Integrierten Facilities Management liefern. Es werden Fallstudien zu definierten Anbieterclustern durchgeführt, die den Aufbau eines kennzahlenbasierten International Best Practises ermöglichen. In der anschließenden internationalen Marktnachfrageanalyse werden branchenspezifisch zukünftige Trends und Veränderungen in den Wertschöpfungsketten ausgewählter Nachfrager im Facilities Management erfasst. Hierbei werden ebenfalls Fallstudien zu nach bestimmten Kriterien selektierten Branchensegmenten realisiert, die Erkenntnisse zu zukünftigen Anforderungen an Produkten und Wertschöpfungspartnerschaften generieren sollen.

Im fünften Kapitel erfolgt auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens und der empirischen Untersuchung die Ableitung eines theoretischen Modells zum Integrierten Facilities Management. Es wird eine empirische Anwendung und Verifizierung von Erkenntnissen des theoretischen Bezugsrahmens wie insbesondere der Integrationsperspektiven im Facilities Management angestellt. Die auf der vorangegangenen institutionenökonomischen Problemanalyse gründenden Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften konzentrieren sich auf zentrale Gestaltungselemente wie u.a. den Vertrag, das Vergütungsmodell oder auch das Berichtswesen.

Die Ableitung von Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis im sechsten Kapitel ist eine vielschichtige Aufgabe. Bedingt durch die Zielsetzung der Arbeit und die qualitative Forschung fokussiert die Untersuchung die Zusammenstellung und Vorstellung einer Vielzahl von Instrumenten zur Gestaltung, Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management, die bei einigen der analysierten Unternehmen vorgefunden wurden. Die Instrumente richten sich auf die Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Die Arbeit endet im siebten Kapitel mit einer Zusammenfassung und einer kritischen Würdigung der Ergebnisse, an die sich ein abschließender Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder des (Integrierten) Facilities Managements anschließt.

Nachfolgend wird der Aufbau der Arbeit und der Gang der Untersuchung zusammenfassend dargestellt (Abbildung 4).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 4: Aufbau und Gang der Untersuchung**

## 2 Grundlagen des Facilities Managements und des strategischen Managements

In diesem Kapitel erfolgt einleitend zunächst eine Einführung in das Facilities Management sowie in das strategische Management. Anschließend wird die Bestimmung und Ableitung eines strategischen Facilities Managements vorgenommen, welches im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung erfährt.

### 2.1 Facilities Management

Der Anspruch des Facilities Managements hat sich im Verlauf der vergangenen 25 bis 30 Jahre grundlegend geändert und auch heute noch existiert eine Vielzahl von Ansätzen in unterschiedlichen Ländern. Vor diesem Hintergrund ist das Anliegen zunächst, eine einführende Darstellung der historischen Entwicklung sowie wesentlicher definitorischer Ansätze des Facilities Managements im internationalen Kontext zu geben. Anschließend wird ein allgemeines Struktur- und Verständnismodell abgeleitet, das den konzeptionellen Kontext des Facilities Managements aufzeigt.

#### 2.1.1 Ursprung und definitorische Ansätze des Facilities Managements im internationalen Kontext

##### 2.1.1.1 Historische Entwicklung des Facilities Managements

Der gedankliche Ansatz und der Ursprung des Facilities Managements<sup>43</sup> ist in den Vereinigten Staaten Mitte der 50er Jahre zu finden, als Bürolandschaften zur Verbesserung der betrieblichen Interaktion und damit der Produktivitätssteigerung entwickelt wurden. Die Fluggesellschaft Pan American World Services galt als erster externer Anbieter von Facilities Management. Ende der 70er Jahre hat der weltgrößte Möbelhersteller, die Hermann Miller Corporation, eine Konferenz mit dem Titel „Facilities Impact on Productivity“ veranstaltet. Daraufhin wurde 1979 das Facility Management Institute (FMI) gegründet, welche auf Anfrage der United States Library of Congress bereits 1982 eine erste offizielle und bis heute gültige Definition von Facilities Management vorlegte: „Facility Management is the practice of co-ordinating the physical workplace with people and work of the organisation, it integrates the principles of business administration, architecture, and the behavioural and engineering sciences.“<sup>44</sup> Im Jahr 1980 wurde die National Facility Management Association (NFMA) gegründet, die

---

<sup>43</sup> Zur Entstehung und historischen Entwicklung des Facilities Managements (engl.: to facilitate; dt.: erleichtern, unterstützen) vgl. ausführlich Schulte/Pierschke, Begriff und Inhalt, 2000, S. 34-37; Rondeau, Facility Management, 2000, S. 13-94; Kahlen, Facility Management, 2001, S. 11-78; Nävy, Facility Management, 2006, S. 35-49 oder auch Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 1-13.

<sup>44</sup> Rondeau, Facility Management, 2000, S. 15.

1982 in die International Facility Management Association (IFMA) umbenannt wurde. Es etablierte sich ein Begriffsverständnis, das auf die Arbeitsplatzgestaltung als Koordination des physischen Arbeitsumfelds (Place) mit den produktiven Menschen (People), den Arbeitsmethoden (Process) sowie den Technologien (Technology) ausgerichtet ist.<sup>45</sup> Die weitere Entwicklung basiert auf einem in hohem Maße praxisorientierten und weniger wissenschaftlichen Fundament. Als weltgrößter Branchenverband erarbeitete die IFMA Grundlagen zu diversen Aspekten des Facilities Managements in eigenen Arbeitskreisen.

Nach der Etablierung des Facilities Managements in den Vereinigten Staaten erhielt dieses Mitte der 80er Jahre Einzug in *Europa*. Vorreiter war das Vereinigte Königreich, wo 1985 die Association of Facility Management (AFM) entstand. Es folgte die Ausbildung eines European Networks, welches 1993 als European Facility Management Association (EuroFM) in den Niederlanden gegründet wurde. In Deutschland entstand 1989 die German Facility Management Association (GEFMA), die über ein umfangreiches Richtlinienwerk verfügt, sowie 1996 die IFMA Deutschland als deutsches Chapter des US-amerikanischen Verbands International Facility Management Association. Aus letzterer ging im Jahr 2006 die Association for Real Estate and Facility Managers (RealFM) hervor.

In einem internationalen Vergleich<sup>46</sup> kann festgestellt werden, dass die Übertragung des Ansatzes aus den Vereinigten Staaten teilweise mit anderen Schwerpunkten nach Europa erfolgte. Während in den Vereinigten Staaten das Facilities Management als strategische und kundenorientierte Aufgabe zur Erreichung von Wirtschaftlichkeit verstanden wurde, standen beispielsweise in Deutschland die baulichen Objekte und insbesondere die Gebäudetechnik im Mittelpunkt. Obgleich immer noch ein mehr oder weniger operativ und technisch geprägtes Bild vorherrscht, vollzieht sich eine grundlegende Veränderung, die das Facilities Management als umfassenden und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen beeinflussenden Managementansatz begreift. In Frankreich<sup>47</sup> ist die Entwicklung des Facilities Managements etwas moderater und der Markt ist durch überwiegend nationale und sich teilweise noch in staatlicher Hand befindliche Energieversorgungsunternehmen geprägt. Im Vereinigten Königreich,<sup>48</sup> welches sich intensiv an den Vereinigten Staaten orientiert und in Europa als am weitesten entwickelter „Major Market“ gilt, ist die öffentliche Hand ein wesentlicher Treiber und es kann auf eine lange Tradition an partnerschaftlichen Betreiber-

<sup>45</sup> Vgl. Rondeau/Brown/Lapides, Facility Management, 2006, S. 4.

<sup>46</sup> Vgl. Kapitel 4.1.4, Marktentwicklungsmodell in Europa.

<sup>47</sup> Vgl. einführend Giles, FM in Frankreich, 2002, S. 42 f.

<sup>48</sup> Vgl. einführend Giles, FM in Großbritannien, 2002, S. 60 f.

und Kooperationsmodellen wie beispielsweise Public Private Partnerships (PPP) zurückgeschaut werden. Abschließend ist auf das *Europäische Komitee für Normung* hinzuweisen, das seit einigen Jahren in Kooperation mit EuroFM an der bislang zweiteiligen Europäischen Norm für Facilities Management arbeitet, welche in drei offiziellen Fassungen (Englisch, Deutsch und Französisch) vorliegt und die Vereinheitlichung im Verständnis des Facilities Managements<sup>49</sup> sowie die Professionalisierung fördert.<sup>50</sup> Nach der Europäischen Norm bezeichnet Facilities Management die „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.“<sup>51</sup>

### 2.1.1.2 Defitorische Ansätze des Facilities Managements

Vor dem aufgezeigten Hintergrund und der Vielzahl von unterschiedlichen definitorischen Ansätzen des Facilities Managements<sup>52</sup> im internationalen Kontext soll im Folgenden auf ausgewählte und besonders relevante Definitionen aus den Vereinigten Staaten<sup>53</sup> und hinsichtlich des Facilities Managements führenden Ländern Europas<sup>54</sup> (Vereinigtes Königreich,<sup>55</sup> Niederlande<sup>56</sup> sowie Deutschland<sup>57</sup>) sowie zum Vergleich ergänzend Japan<sup>58</sup> verwiesen werden.

---

<sup>49</sup> Das Verständnis und die Philosophie im FM variiert mehr oder weniger in den verschiedenen Ländern Europas. Vgl. exemplarisch FMH Facility Management Consult, Facility Management in Europa, 2001, S. 28-30.

<sup>50</sup> Das Europäische Komitee für Normung – Comité Européen de Normalisation (CEN) – besteht aus Mitgliedern nationaler Normungsinstitute zahlreicher Länder Europas. Bislang existieren zwei Teile der EN 15221 Facility Management: Teil 1 behandelt grundlegende Begriffe und Teil 2 liefert einen Leitfaden zur Ausarbeitung von FM-Vereinbarungen; weitere Teile befinden sich in Planung. Vgl. hierzu auch Van der Zwan, European FM Standards, 2006, S. 109-120.

<sup>51</sup> DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu auch De Bruijn/Van Wezel/Wood, Defining „FM“, 2001, S. 476-483.

<sup>53</sup> Für die *Definition des Facility Management Institute (FMI)* vgl. Rondeau, Facility Management, 2000, S. 15 sowie Kapitel 2.1.1.1, Historische Entwicklung des FM.

*Definition der International Facility Management Association (IFMA):* „Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.“ IFMA, Facility Management, 2008.

<sup>54</sup> Für die *Definition der Europäischen Norm und EuroFM* vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5. sowie Kapitel 2.1.1.1, Historische Entwicklung des FM.

<sup>55</sup> *Definition des British Institute of Facilities Management (BIFM):* „Facilities management is the integration of processes within an organisation to maintain and develop the agreed services which support and improve the effectiveness of its primary activities.“ BIFM, Facilities Management, 2008. Ein ähnliches Verständnis findet sich beim ebenfalls britischen Centre for Facilities Management der University of Salford. Vgl. Alexander, Theory and Practice, 2001, S. 1.

<sup>56</sup> *Definition des Nederlands Normalisatie-Institut (Dutch Standard):* „Facility management is a general management function, responsible (within the central policy frameworks of the organization) for the facility as a result of planning and co-ordination of support processes, aimed at promoting the success of the primary process of the organization in question.“ NEN 2748 Terms of Facilities, 2001, S. 6.

Die Definitionen des Facilities Managements lassen sich vereinfacht in positive, negative und deskriptive Ansätze differenzieren. Während positive Definitionen enumerative Aufzählungen von Aufgaben bzw. Leistungen sind, grenzen negative Definitionen das Facilities Management als Summe von Unterstützungsaktivitäten von den Primäraktivitäten einer Organisation ab. Demgegenüber benennen deskriptive Definitionen konstitutive Merkmale wie beispielsweise Gegenstand oder Ziel.<sup>59</sup> Die nachfolgende Übersicht fokussiert allgemein anerkannte und etablierte Definitionen von Branchenverbänden und Normungsinstituten, die der vorangegangenen Typologie zugeordnet werden können (Abbildung 5). Zahlreiche andere Definitionen von insbesondere einzelnen Autoren können aufgrund der immensen Anzahl keine Berücksichtigung finden. Es werden die veröffentlichten bzw. herausgebenden Institutionen inklusive dem Herkunftsland aufgeführt und, soweit vorhanden, das jeweilige Erscheinungsdatum bzw. alternativ das Abrufdatum genannt. Es zeigt sich, dass die meisten der aufgeführten Definitionen sich nicht exklusiv einem der drei Ansätze zuordnen lassen.

Die im Wesentlichen deskriptiven Definitionen scheinen am besten für eine Anwendung in der betrieblichen Praxis geeignet, da diese einerseits gegenüber positiven Ansätzen durch eine höhere Flexibilität bezüglich Veränderungen des mit dem Facilities Management verbundenen Leistungspotfolios gekennzeichnet und per se von einer längeren Gültigkeit sind und andererseits gegenüber negativen Definitionen über eine höhere Präzision bzw. Greifbarkeit verfügen.

---

<sup>57</sup> *Definition der German Facility Management Association (GEFMA):* „Facility Management ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmenskernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt.“ GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 3.

*Definition der IFMA Deutschland:* „Facility Management ist der ganzheitliche strategische Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte inklusive Personal (People, Place, Process) kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und den wechselnden organisatorischen Bedürfnissen anzupassen. Dies alles soll unter Berücksichtigung der neun Kompetenzbereiche Betrieb und Instandhaltung, Liegenschaften, Mitarbeiter- und Umweltfaktoren, Planung und Projektmanagement, Facility Function, Finanzen, Qualität und Innovation, Kommunikation und Technik erfolgen.“ IFMA Deutschland, Facility Management, 2008.

<sup>58</sup> *Definition der Japan Facility Management Promotion Association (JFMA):* Facility Management is „a comprehensive management approach for the optimization of the ownership, utilization, operation, and maintenance of the business real properties (land, buildings, structures, equipment, etc.) and maintain them in optimal conditions (minimum costs maximum effects), so that they could contribute to the overall management of the business.“ JFMA, What is FM?, 2008.

<sup>59</sup> (*Begriffs-*) *Definitionen* sollen die dem Ausdruck zugrunde liegende Idee genau beschreiben und mit anderen in einen möglichst exakten Zusammenhang bringen. Vgl. Essler, Wissenschaftstheorie, 1982, S. 68 und auch 49 f.

Typologie und Übersicht ausgewählter Definitionen von Facilities Management		
Positive Definitionen	Deskriptive Definitionen	Negative Definitionen
<b>Aufzählung von Aufgaben bzw. Leistungen</b> Vorteil: hohe Präzision Nachteil: geringe Flexibilität	<b>Beschreibung konstitutiver Merkmale</b> Vorteil: mittlere bis hohe Flexibilität Nachteil: geringe bis mittlere Präzision	<b>Abgrenzung von Primäraktivitäten</b> Vorteil: hohe Flexibilität Nachteil: geringe Präzision
Facility Management Institute (FMI), US 1982	Europäische Norm / EuroFM (EN 15221), Europa bzw. NL 2007	
International Facility Management Association (IFMA), US 2008	British Institute of Facilities Management (BIFM), GB 2008	Dutch Standard (NEN 2748), NL 2001
		German Facility Management Association (GEFMA), DE 2004
IFMA Deutschland, DE 2008		
Japan FM Association (JFMA), JP 2008		

Eigene Darstellung.

**Abbildung 5: Typologie und Übersicht ausgewählter Definitionen von FM**

Vor dem Hintergrund des wissenschaftlichen Anspruchs dieser Arbeit und dem Ziel einer möglichst präzisen Formulierung der konstitutiven Merkmale kann die noch nicht vollumfänglich etablierte Definition der Europäischen Norm weiterentwickelt und konkretisiert werden.<sup>60</sup>

### 2.1.1.3 Paradigmenwechsel im Verständnis des Facilities Managements

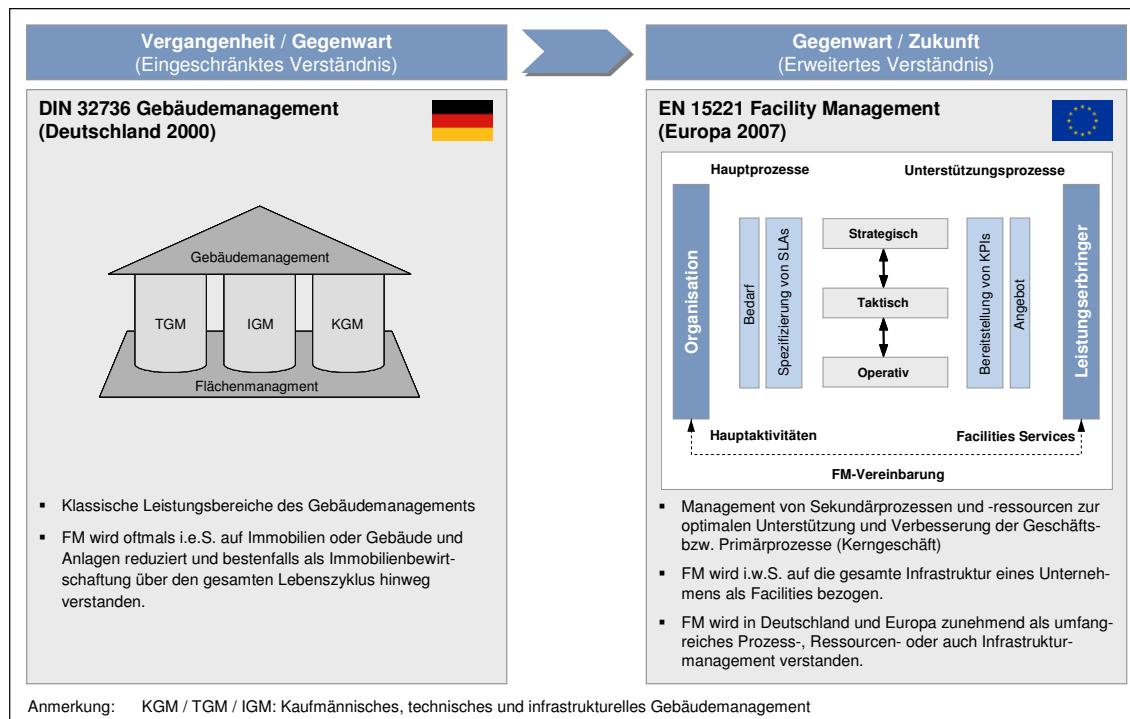
Die gegenwärtige und sicher auch zukünftige Entwicklung des Facilities Managements ist von einem bezüglich des Leistungsumfangs weit gefassten Verständnis geprägt und es vollzieht sich ein Paradigmenwechsel in Wissenschaft und Praxis, der für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist und daher im Folgenden kurz erläutert wird. In diesem Zusammenhang lässt sich eine grundlegend veränderte Betrachtung und ein erweiterter Einfluss des Facilities Managements feststellen (Abbildung 6).

Gemäß der noch gültigen DIN 32736 kann in die Leistungsbereiche kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement unterschieden werden.<sup>61</sup> In der Vergangenheit und auch heute noch wird das Facilities Management wie auch in der deutschen Norm oftmals i.e.S. auf Gebäude und Anlagen reduziert und bestenfalls als lebenszyklusorientierte Immobilienbewirtschaftung verstanden. Es dominiert ein Verständnis von operativ ausgerichteten Tätigkeiten. Gegenüber diesem klassischen „Drei-Säulen-Verständnis“ deutscher Prägung erweitert die Europäische Norm EN

<sup>60</sup> Für die ebenfalls deskriptive sowie auch negative Definition von FM des Verfassers vgl. Kapitel 3.1.4.7.1, Definition FM sowie für eine Charakterisierung Grimshaw, Interface, 2003, S. 50-57.

<sup>61</sup> Vgl. DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, Berlin, S. 1-7. Diese deutsche Norm umfasst eine Auflistung von Facilities Services und kann in der vorangegangenen Systematik den positiven Definitionsansätzen zugeordnet werden.

15221 das Verständnis derart, dass unter Facilities Management zunehmend das strategisch bedeutende Management umfangreicher Sekundärprozesse und -ressourcen begriffen wird,<sup>62</sup> welches sich i.w.S. auf die gesamte Infrastruktur einer Organisation bezieht und auch Managementleistungen umfasst.<sup>63</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 6: Paradigmenwechsel im Verständnis des FM**

Diese elementare Wandlung zu einem „modernen“ Verständnis des Facilities Managements,<sup>64</sup> das sich u.a. in den bereits aufgeführten Ansätzen und Definitionen, zahlreichen Marktstudien sowie auch den kontinuierlich wachsenden Leistungsportfolios zahlreicher Anbieter widerspiegelt, gilt es im Rahmen dieser Arbeit zu berücksichtigen. Der Betrachtungsgegenstand und demnach auch das grundsätzliche Potenzial des Facilities Managements werden erweitert.

<sup>62</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 1-14 sowie ferner für den Anspruch des Ressourcenmanagements Then, Integrated Resource Management, 1999, S. 462-469. Es wird angemerkt, dass die Europäische Norm zwar Gültigkeit besitzt, sich das Verständnis und die „Akzeptanz“ in der betrieblichen Praxis allerdings teilweise noch zögerlich etabliert.

<sup>63</sup> Vgl. zur Rolle des FM grundlegend Kaya/Haywood/Arge/Brown/Alexander, Raising FM's Profile, 2004, S. 65-82. Dem FM kommen hierbei zentrale Aufgaben bezüglich Strategien, Prozessen und Ergebnissen zu. Zum Wandel des FM in der betrieblichen Praxis vgl. exemplarisch Van Waes, Global Strategic Facility Management, 2008, o.S.; García, Business Unit, 2008, o.S. oder auch Kuhlmann, Gebäudedienst, 2006, S. A1.

<sup>64</sup> Der gelegentlich anzutreffende Slogan „Vom Hausmeister zum Wertschöpfungspartner“ konstatiert diese Veränderung im FM. Vgl. Gräber, Manager, 2006, S. 40-46. oder auch zum veränderten Berufsbild GEFMA/RealFM, Berufsbild, 2007, S. 4-13.

## 2.1.2 Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements im internationalen Kontext

### 2.1.2.1 Kritische Würdigung ausgewählter (Facilities) Management-Modelle

Es existiert eine Vielzahl von (Facilities) Management-Modellen, die als konzeptionelle Ordnungsrahmen grundlegende Wirkungszusammenhänge darstellen, Leistungen strukturieren und zentrale Begriffe erläutern. In der Wissenschaft kann in einerseits statische, strukturelle Modelle zur Darstellung von Objekt- oder Systemaufbauten, und andererseits dynamische, funktionale Modelle zur Beschreibung von Prozessen und Wirkungszusammenhängen unterschieden werden.<sup>65</sup> Ergänzend zu allgemeinen Management-Modellen wie beispielsweise dem Neuen St. Galler Management-Modell<sup>66</sup> oder auch dem Qualitätsmanagementsystem nach der Europäischen Norm EN ISO 9000 ff.<sup>67</sup> gibt es spezifische Facilities Management-Modelle wie beispielsweise das der Europäischen Norm EN 15221<sup>68</sup> oder auch das der Richtlinie GEFMA 100.<sup>69</sup> Eine eindeutige Zuordnung dieser zu statischen oder dynamischen Modellen ist schwierig. Eine Analyse und Bewertung der vorhandenen (Facilities) Management-Modelle führte zu der Erkenntnis, dass sich nach Auffassung des Verfassers keines volumnfähiglich als Ordnungsrahmen für das Facilities Management eignet. Auf diesen aufbauend soll daher eine Weiterentwicklung und Konkretisierung zentraler Merkmale erfolgen.

### 2.1.2.2 Entwicklung eines allgemeinen Facilities Management-Modells

Bei dieser Vielzahl von Modellen soll hier – unabhängig von einzelnen Normen sowie Lehr-, Verbands- oder auch Unternehmensmeinungen – ein kurzer, allgemeiner Überblick zu einem entwickelten *Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements* gegeben werden. Dieses FM-Modell liefert einen konzeptionellen Ordnungsrahmen, der die Unterstützung der Primäraktivitäten und -prozesse bzw. des Kerngeschäfts des jeweiligen Nutzers durch das Facilities Management zeigt (Abbildung 7). Im Wesentlichen werden im Kontext des Wertschöpfungsmanagements die Beziehung von Angebot und Nachfrage im Markt sowie die Einbindung des Facilities Managements in die Nutzerunternehmen dargestellt, und zwar unabhängig von einzelnen Branchensegmenten und der Ausrichtung auf ein spezielles Nutzerkerngeschäft.

---

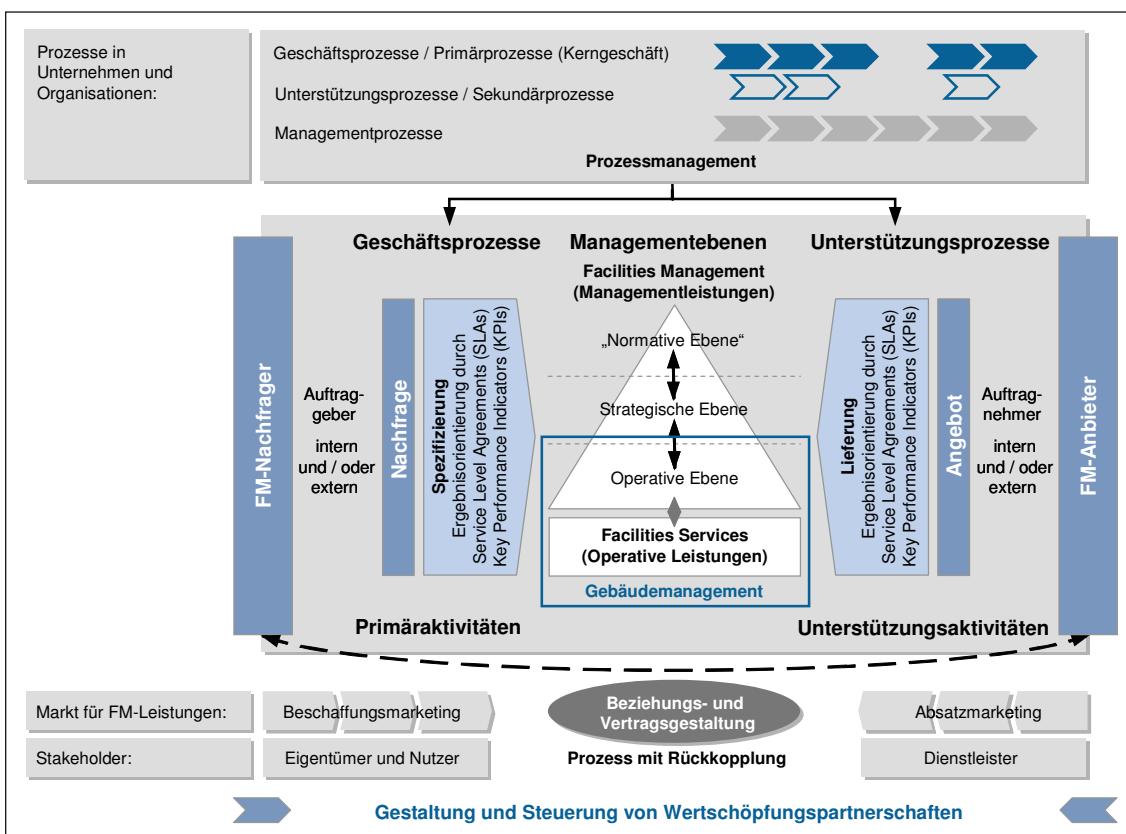
<sup>65</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 367.

<sup>66</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 21-23.

<sup>67</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 6-18.

<sup>68</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 8-10.

<sup>69</sup> Vgl. GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 2-5.



Eigene Darstellung, entwickelt aus DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 8, GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 2, Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 68 f. sowie Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 66-70.

**Abbildung 7: Struktur- und Verständnismodell des FM**

Von besonderer Bedeutung ist die Betrachtung der Prozesse in Unternehmen und Organisationen. Ein *Prozess* bezeichnet im Allgemeinen eine Menge oder ein System von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardisierten Abfolge (Aufgabenkette) zu erledigen sind.<sup>70</sup> Basierend auf dem Modell der Wertkette nach Porter, welche in primäre und unterstützende Aktivitäten differenziert, werden nach dem Neuen St. Galler Management-Modell als Gesamtkonzept des integrierten Managements (Wertschöpfungs-) Prozesse in Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozesse unterteilt:<sup>71</sup>

- *Geschäftsprozesse (Primärprozesse)* stellen die praktische Realisierung der marktbezogenen und auf die Stiftung von Kundennutzen ausgerichteten Kernaktivitäten eines Unternehmens dar (Kerngeschäft).
- *Unterstützungsprozesse (Sekundärprozesse)* haben die Aufgabe der Bereitstellung von Infrastruktur und der Erbringung von Dienstleistungen, die zur Sicherstellung von Effektivität und Effizienz in den Geschäftsprozessen erforderlich sind.

<sup>70</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 66.

<sup>71</sup> Vgl. ausführlich Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 67-76.

- *Managementprozesse* bezeichnen sämtliche Managementaufgaben für die einzelnen Geschäfts- und Unterstützungsprozesse, die sich auf die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens beziehen.

Diese Prozesskategorien eignen sich für die Übertragung auf das Facilities Management und werden Bestandteil des entwickelten Modells. In der betrieblichen Praxis werden vereinbarte Unterstützungsprozesse des Nachfragers auf den Anbieter übertragen, die zu dessen Geschäftsprozessen werden.<sup>72</sup>

Das Modell betrachtet weiterhin die drei wesentlichen Stakeholder, die verschiedene Interessen bezogen auf das Facilities Management kennzeichnen. Während Eigentümer und Nutzer als FM-Nachfrager zusammengefasst werden können, stellen die Dienstleister die FM-Anbieter dar.

Das zentrale institutionelle Element für die Gestaltung und Steuerung einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Anbieter und Nachfrager ist der FM-Vertrag bzw. die FM-Vereinbarung, in der die Bereitstellung von Leistungen und deren Bedingungen geregelt werden. Eine Ausrichtung auf Ergebnis und Performance kann mittels Instrumenten wie beispielsweise Service Level Agreements (SLAs), Key Performance Indicators (KPIs) etc. sichergestellt werden.

Nach dem Neuen St. Galler Management-Modell kann eine Unterscheidung in Managementleistungen, strukturiert in die Dimensionen normatives, strategisches und operatives Management, sowie die Umsetzung durch operative Leistungen vorgenommen werden.<sup>73</sup> Analog hierzu umfasst das *Facilities Management* bzw. synonym Facility Management immobilienbezogene und betriebliche Managementleistungen auf unterschiedlichen Handlungsebenen sowie nach dem gängigen Verständnis auch die Umsetzung der operativen Leistungen. Das Gebäudemanagement ist ein Bestandteil des Facilities Managements, obwohl es auch eine eigene Managementdisziplin darstellt. Demgegenüber bezeichnen *Facilities Services* bzw. synonym Facility Services die Gesamtheit der vereinbarten operativen, immobilienbezogenen und zunehmend auch betrieblichen Dienstleistungen.<sup>74</sup>

Die Strukturierung der Leistungen im Facilities Management ist auf vielerlei Art und Weise möglich.<sup>75</sup> Nach dieser Typisierung hinsichtlich Handlungs- bzw. Managementebenen wird eine weitere nach Leistungsbereichen bzw. auch Produkten vorgenom-

---

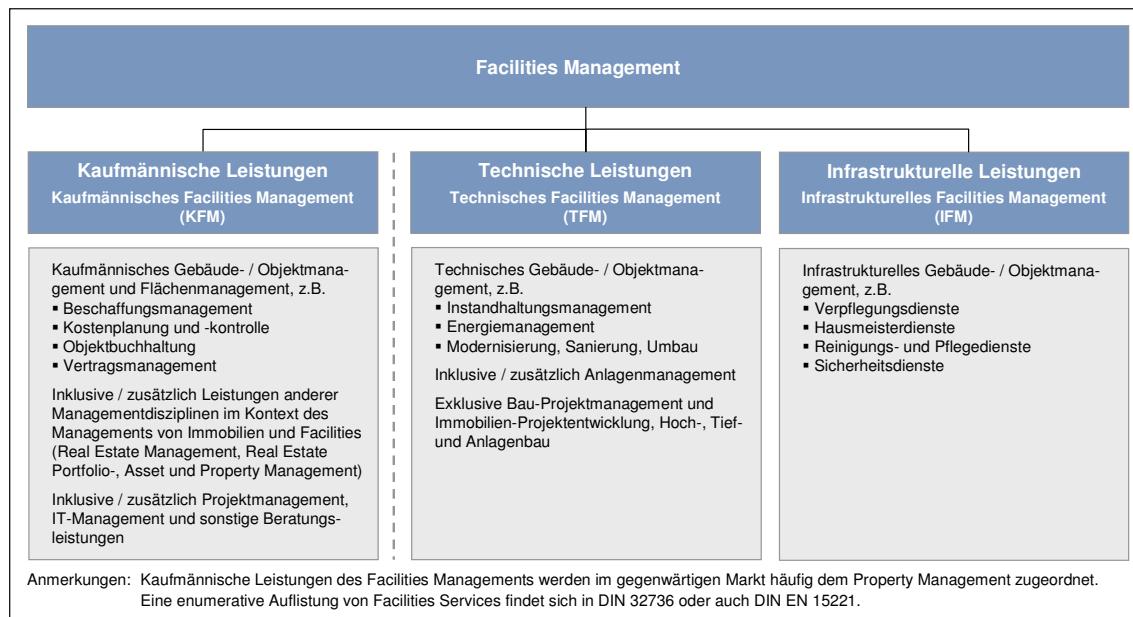
<sup>72</sup> Vgl. GEFMA 731 System-Dienstleistungen, 2006, S. 5.

<sup>73</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 80-84 sowie Kapitel 2.2.1.1, Verständnis und Definition von Management.

<sup>74</sup> Vgl. zur unterschiedlichen Schreibweise des Facilities Managements etc. Kapitel 3.1.4.7, FM.

<sup>75</sup> Vgl hierzu auch Kapitel 3.3.1, Wesen von Dienstleistungen im FM.

men (Abbildung 8). Diese liefert eine vereinfachte und insbesondere im deutschsprachigen Raum markttypische Unterteilung in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen.<sup>76</sup>



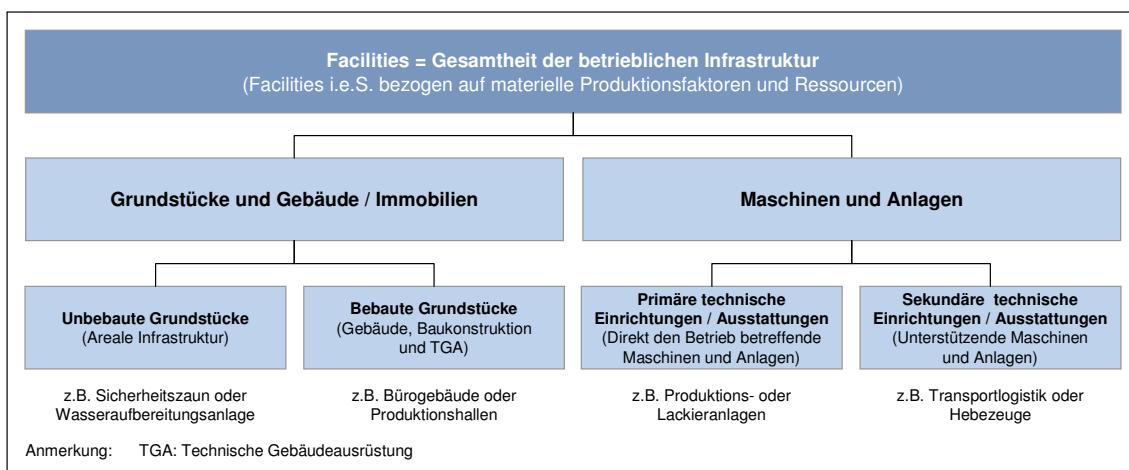
Eigene Darstellung, entwickelt aus DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, Berlin, S. 1-7.

**Abbildung 8: Unterteilung des FM nach Leistungsbereichen**

Nach dem heutigen Verständnis können unter *Facilities* nicht nur bauliche und technische Anlagen bzw. Einrichtungen, sondern im erweiterten Sinne die Gesamtheit der betrieblichen Infrastruktur verstanden werden.<sup>77</sup> Diese umfasst einerseits Immobilien bzw. Grundstücke und Gebäude und andererseits Maschinen und Anlagen eines Unternehmens (Abbildung 9). Facilities zählen demzufolge zu den materiellen Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen eines Unternehmens und beziehen sind auf das Sachanlagevermögen nach HGB § 247.

<sup>76</sup> Diese Unterteilung des FM gründet auf dem klassischen Drei-Säulen-Verständnis der DIN 32736 Gebäudemanagement, wurde hier jedoch modifiziert. Vgl. hierzu auch Kapitel 3.1.4.8.3, Aufgaben GM. Es wird angemerkt, dass der *Bereich der kaufmännischen Leistungen* im gegenwärtigen Markt häufig v.a. dem *Property Management* zugeordnet wird und sich aus den klassischen Leistungsbereichen des Facilities Managements „herauslösst“. Eine derartige Entwicklung zeigt sich in der strategischen und organisatorischen (Neu-) Ausrichtung führender Unternehmen wie exemplarisch der im Jahr 2007 neu gegründeten HOCHTIEF Property Management. Vgl. o.V., *Property Management*, 2007, S. 12.

<sup>77</sup> Vgl. exemplarisch Grabatin/Ehrenheim/Heß, *Facility Management*, 2004, S. 4 oder auch Van den Ende, *Niederländische Sichtweise*, 2004, S. 1. Facilities können i.e.S. als materielle Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen und i.w.S. als immaterielle Produktionsfaktoren bzw. Ressourcen (inklusive Personal, Wissen, Dienstleistungen etc.) verstanden werden.



Eigene Darstellung, entwickelt aus HGB, 2005, § 247, Henzelmann, Stand und Entwicklungs-perspektiven, 2004, S. 72 und Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 433.

**Abbildung 9: Klassifikation von Facilities**

### 2.1.2.3 Gestaltungsobjekte von Geschäftsmodellen im Facilities Management

Im Allgemeinen bezeichnet ein *Geschäftsmodell* (auch Geschäftskonzept, engl.: Business Model) eine abstrahierende Abbildung der Nutzen stiftenden Geschäftstätigkeit einer Organisationseinheit.<sup>78</sup> Das Geschäftsmodell kann als eine Konkretisierung der übergeordneten Vision durch das strategische Management verstanden werden.<sup>79</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird das auf die Generierung eines Nutzens ausgerichtete Geschäftsmodell in enger Verbindung mit der Strategie von Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen als strategische Geschäftseinheiten sowie im Kontext des Modells der Wertkette nach Porter betrachtet.<sup>80</sup>

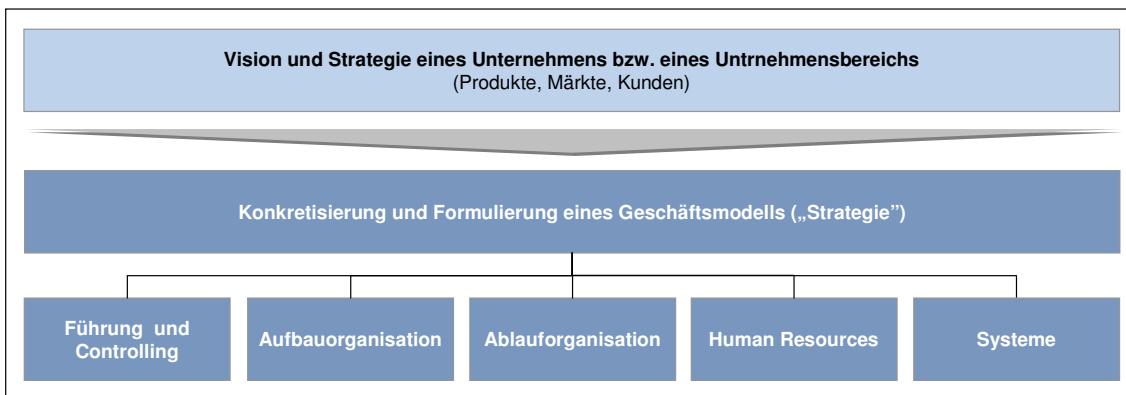
Bei der Vielzahl definitorischer Ansätze von Geschäftsmodellen<sup>81</sup> können vereinfacht fünf Komponenten identifiziert werden, die sich als besondere Gestaltungsobjekte verstehen lassen (Abbildung 10).

<sup>78</sup> Vgl. Scheer/Deelmann/Loos, Geschäftsmodelle, 2003, S. 22.

<sup>79</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 119.

<sup>80</sup> Vgl. Porter, Strategy, 2001, S. 73.

<sup>81</sup> Zu Typen von Geschäftsmodellen vgl. grundlegend Schweizer, Business Models, 2005, S. 37-56 und für eine umfassende Gegenüberstellung Scheer/Deelmann/Loos, Geschäftsmodelle, 2003, S. 7-29 oder auch Jonda, Geschäftsmodell, 2007, S. 104-107.



Eigene Darstellung, entwickelt aus Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 83 und 119-123 sowie Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 7 f.

**Abbildung 10: Gestaltungsobjekte eines Geschäftsmodells**

Im Facilities Management kann ebenfalls das vorgestellte Struktur- und Verständnismodell als „Geschäftsmodell“ i.w.S. verstanden werden. Eine Spezifizierung dieses allgemeinen Funktionsprinzips ist ebenfalls über zentrale und markttypische Kriterien denkbar, wofür die aufgeführten allgemeinen Gestaltungsobjekte für die Anforderungen des Facilities Managements wie folgt modifiziert werden:<sup>82</sup>

- Dienstleistungsportfolio / Produktangebot
- Kunden- und Branchenausrichtung
- Wertschöpfung und Eigenleistungstiefe
- Geografische Präsenz / Unternehmensstandorte

Mittels derartiger Kriterien und den individuellen Ausprägungsgraden bzw. zugrunde liegenden Eigenschaften, die sich als Geschäftsmodell i.e.S. verstehen lassen, können Dienstleistungsunternehmen als Anbieter von Facilities Management typisiert (Ableitung von Anbietertypen)<sup>83</sup> und auch profiliert (Ableitung von Anbieterprofilen)<sup>84</sup> werden.

### 2.1.3 Fazit

Bei den Grundlagen des Facilities Managements wurden zunächst die historische Entwicklung, beginnend in den 50er Jahren in den Vereinigten Staaten und in den 80er Jahren nach Europa kommend, sowie definitorische Ansätze im internationalen Kontext aufgeführt, die in positive, negative und deskriptive unterschieden werden können. Es wurde der Paradigmenwechsel im Verständnis des Facilities Managements erläutert, das sich von einer primär operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung zu einem umfassenden Management von Sekundärprozessen und -ressourcen wandelt.

<sup>82</sup> Für eine ähnliche Darstellung vgl. auch Soboll, Immobiliendienstleistungsunternehmen, 2007 / 2008, S. 27.

<sup>83</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation von FM-Anbietern nach Produkten und Geschäftsmodellen.

<sup>84</sup> Vgl. Kapitel 4.2.4, Fallübergreifende Schlussfolgerungen.

Anschließend wurde ein Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements vorgestellt, das einen allgemeinen und konzeptionellen Ordnungsrahmen liefert, grundlegende Wirkungszusammenhänge darstellt sowie zentrale Begriffe erläutert.

## 2.2 Strategisches Management

Das strategische Management steht ebenso wie das (strategische) Facilities Management in direktem Zusammenhang mit dem theoretischen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit. Nach der einführenden Vorstellung eines grundlegenden Verständnisses von Management und dem Modell des integrierten Managements, bei welchem dem Neuen St. Galler Management-Modell<sup>85</sup> aufgrund der besonderen Eignung im Rahmen dieser Arbeit gefolgt wird, liegt der Schwerpunkt auf dem strategischen Management, welchem hier eine besondere Bedeutung zukommt.

### 2.2.1 Modell des integrierten Managements

#### 2.2.1.1 Verständnis und Definition von Management

Der Begriff des Managements<sup>86</sup> wird unterschiedlich verwendet und es existiert eine Vielzahl von Definitionen. Grundsätzlich wird Management heute in zwei Bedeutungsvarianten verwendet: erstens „Management im funktionalen Sinn, d.h. Beschreibung der Prozesse und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden“,<sup>87</sup> wie Planung, Steuerung und Kontrolle und zweitens „Management im institutionellen Sinn, d.h. Beschreibung der Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen, ihrer Tätigkeiten und Rollen.“<sup>88</sup>

*Management bezeichnet nach dem Neuen St. Galler Management-Modell eine „Funktion, d.h. ein System von Aufgaben, die sich [...] als Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter [...] Organisationen [und Unternehmen] zusammenfassen lassen.“<sup>89</sup>*

Prinzipiell lässt sich in Management und operative Umsetzung bzw. in Managementleistungen und operative Leistungen differenzieren (Abbildung 11).

---

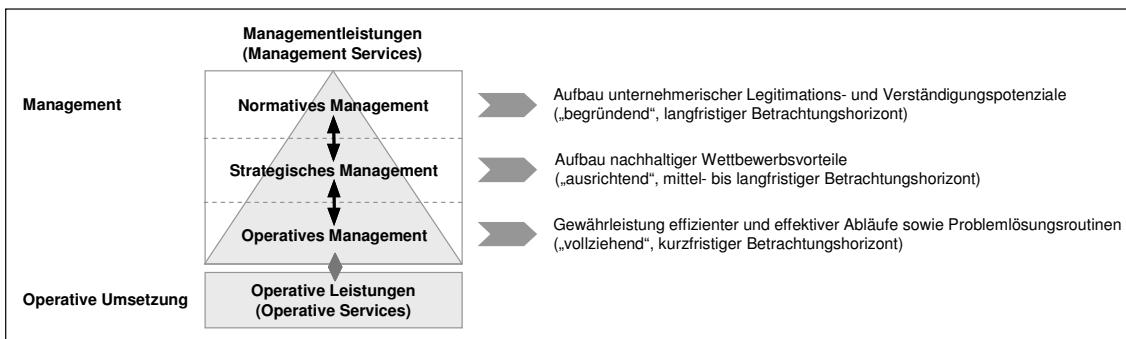
<sup>85</sup> Das Neue St. Galler Management-Modell wird von zahlreichen der befragten Experten sehr geschätzt und als besonders geeignet empfunden.

<sup>86</sup> Der Begriff *Management* kommt vom italienischen Wort maneggiare, was handhaben bedeutet. Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, 1997, Bd. 14, S. 134.

<sup>87</sup> Staehle, Management, 1999, S. 71.

<sup>88</sup> Staehle, Management, 1999, S. 71.

<sup>89</sup> Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 22.



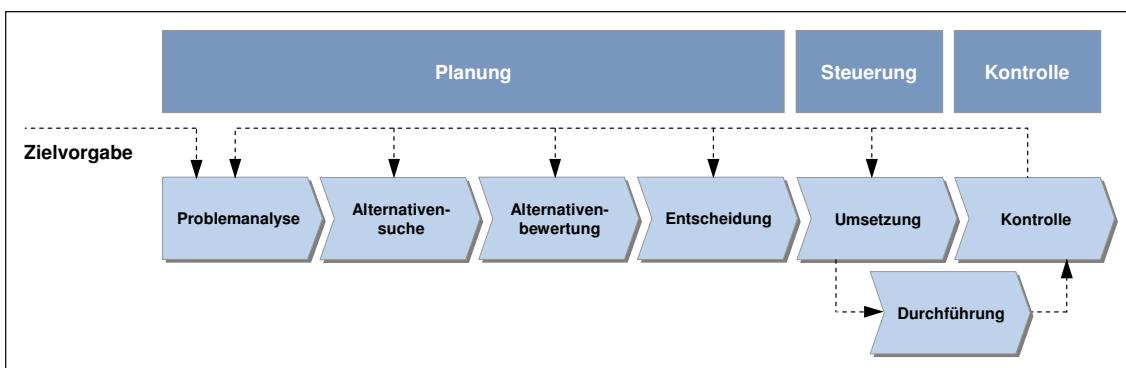
Eigene Darstellung, in Anlehnung an Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 70-73 und Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 80-84.

**Abbildung 11: Dimensionen des Managements und operative Umsetzung**

Das Neue St. Galler Management-Modell unterscheidet in normative Orientierungsprozesse, strategische Entwicklungsprozesse und operative Führungsprozesse eines Unternehmens.<sup>90</sup>

### 2.2.1.2 Aufgaben und Prozess des Managements

Die grundlegende Aufgabe des Managements besteht darin, den gesamten Leistungsprozess eines Unternehmens und den damit verbundenen Ressourceneinsatz derart zu koordinieren, dass die Zielerreichung ermöglicht wird.<sup>91</sup> Das Management bzw. die Managementprozesse erfolgen komplementär zu den Geschäfts- und Unterstützungsprozessen, wobei die Planung, Steuerung und Kontrolle in Unternehmen zentrale Funktionen sind (Abbildung 12).<sup>92</sup>



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hahn/Hungenberg, Wertorientierte Controllingkonzepte, 2001, S. 46.

**Abbildung 12: Aufgaben und Prozess des Managements (Phasenmodell)**

Gegenstand der Planung ist die Bestimmung von Zielen und Maßnahmen zu deren Erreichung. In der anschließenden Steuerung erfolgt die Umsetzung der Planung, auf

<sup>90</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 71 f.

<sup>91</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 20.

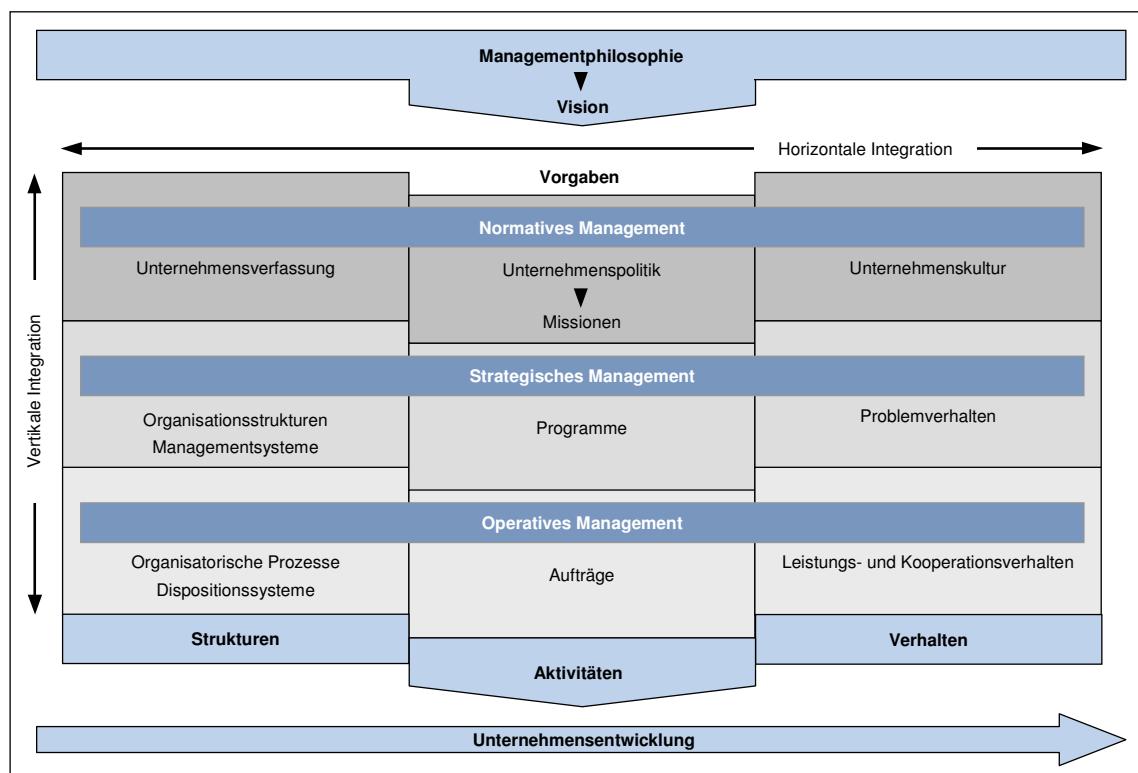
<sup>92</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 21 f. und Hahn/Hungenberg, Wertorientierte Controllingkonzepte, 2001, S. 45-49.

welche die Kontrolle der erzielten Ergebnisse folgt. Im Falle von Abweichungen muss erneut geplant werden und der Managementprozess läuft wiederholt ab.

Gemäß den unterschiedlichen Handlungsebenen kann weiter in drei Aufgabenfelder des Managements differenziert werden, die als normatives, strategisches und operatives Management bezeichnet werden können.<sup>93</sup>

### 2.2.1.3 Normatives, strategisches und operatives Management

Eine solche Unterteilung der Handlungs- und Entscheidungsebenen wird ebenfalls im Neuen St. Galler Management-Modell<sup>94</sup> vorgenommen, welches sich als ganzheitlicher und differenzierter Ordnungsrahmen versteht und aus Dimensionen sowie Modulen des Managements besteht (Abbildung 13).<sup>95</sup>



Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 83 und 88.

**Abbildung 13: Dimensionen und Module des integrierten Managements nach dem Neuen St. Galler Management-Modell**

<sup>93</sup> Dieses Verständnis von Management inklusive der Unterteilung in normatives, strategisches und operatives Management wird auch als allgemeines Modell des Managements bezeichnet. Vgl. Hungerberg, Strategisches Management, 2006, S. 24. Demgegenüber findet sich bei manchen Autoren eine Unterteilung des Managements in die strategische, taktische und operative Ebene.

<sup>94</sup> Zu grundlegenden Betrachtungskategorien des integrierten Managements vgl. auch Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 21-23.

<sup>95</sup> Für eine ausführliche Darstellung vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 77-91.

Die als Metaebene zu verstehende Managementphilosophie widmet sich der Funktion des Managements im sozialen Kooperationszusammenhang des Unternehmens bezüglich dem zugrunde liegenden Menschenbilds sowie der verfolgten Werte. Die abgeleiteten Vorstellungen der Unternehmenspolitik über die Positionierung des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft durch die Stiftung eines Nutzens werden in der Vision<sup>96</sup> subsumiert.<sup>97</sup> Zwischen den drei Dimensionen des Managements, auch Teilaufgaben genannt, vollziehen sich vielfältige Vor- und Rückkopplungsprozesse, was als vertikale Integration bezeichnet wird. Das normative, „begründende“ Management richtet sich auf die Definition des Selbstverständnisses des Unternehmens, welche Formulierung von Vision, Mission und grundlegenden Zielen umfasst und darauf ausgerichtet ist, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu ermöglichen.<sup>98</sup> Gegenstand des strategischen, „ausrichtenden“ Managements ist der Aufbau, die Pflege und die Ausschöpfung von Erfolgspotenzialen. Derartige strategische Erfolgspositionen (SEP) beziehen sich auf sämtliche wettbewerbsrelevante Aspekte von Unternehmen wie beispielsweise Produkte und Märkte.<sup>99</sup> Strategien bestimmen die externe Ausrichtung bezüglich der Marktposition und die interne bezüglich der eingesetzten Ressourcen.<sup>100</sup> Demgegenüber ist die Umsetzung des normativen und strategischen Managements durch konkrete Handlungen Aufgabe des operativen, „vollziehenden“ Managements.<sup>101</sup> Ferner erfolgen als horizontale Integration bezeichnete Vor- und Rückkopplungsprozesse zwischen Strukturen, Aktivitäten und Verhalten auf den jeweiligen Dimensionen des Managements. Die einzelnen Module des Managements wie beispielsweise Organisationsstrukturen stehen in einer interdependenten Beziehung zu anderen. Die innere und äußere Unternehmensentwicklung resultiert aus der Veränderung der Potenziale eines Unternehmens im Zeitverlauf, wobei diese normativ und strategisch gestaltet sowie operativ gelenkt wird.

---

<sup>96</sup> Während die *Vision* die originäre Leitidee unternehmerischer Tätigkeiten verkörpert, welche die grundlegende Richtung der anvisierten Unternehmensentwicklung vorgibt, stellt die *Mission* eine schriftliche Umsetzung derselben dar, die auch als Unternehmensgrundsätze bezeichnet werden und in Programmen entsprechende Konkretisierung erfahren. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 26 f.

<sup>97</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 79.

<sup>98</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 23 und Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 80.

<sup>99</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 81 f.

<sup>100</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 24.

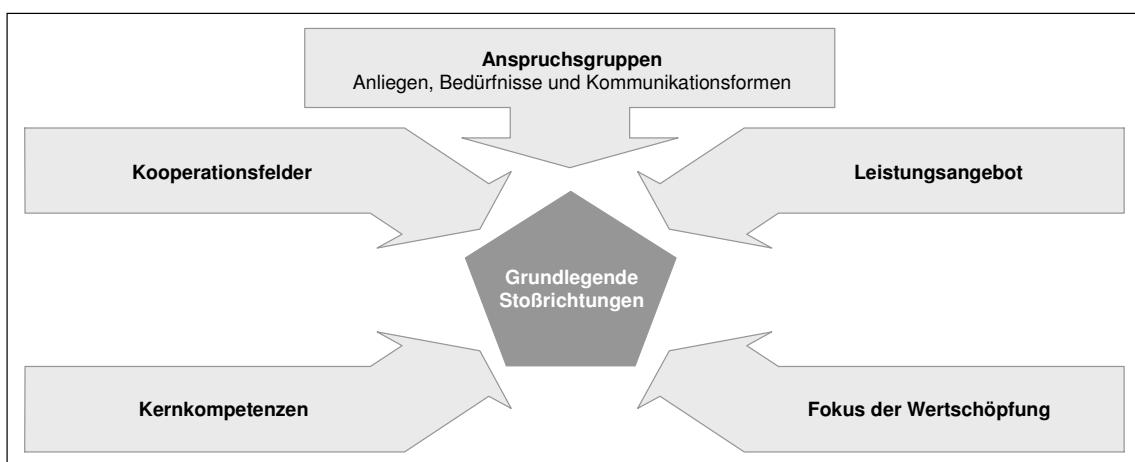
<sup>101</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 82.

## 2.2.2 Strategisches Management als Teilaufgabe des Managements

### 2.2.2.1 Begriff der Strategie und Merkmale des strategischen Managements

In unmittelbarem Zusammenhang mit dem strategischen Management steht die Strategie. Der Begriff der Strategie geht auf das griechische Wort Strategos zurück, was die Kunst der Heeresführung bedeutet.<sup>102</sup> Eine Übertragung des Strategiebegriffs aus dem militärischen Bereich auf die Wirtschaft fand erst später ab Mitte des 20. Jahrhunderts statt.<sup>103</sup> Der Begriff des strategischen Managements etablierte sich erst Anfang der 70er Jahre in der Betriebswirtschaftslehre.<sup>104</sup> Gegenstand des strategischen Managements ist die systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem langfristigen Erfolg von Unternehmen, was fundierter Strategien bedarf.<sup>105</sup>

Anliegen der Strategie ist die Erfüllung zweier grundlegender Aufgaben, die sich auch als *Bedeutungsdimensionen einer Strategie* bezeichnen lassen.<sup>106</sup> Erstens muss eine Strategie *inhaltlich* zu fünf zentralen Themenkomplexen Auskunft liefern, die in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen und die grundlegende Stoßrichtung determinieren (Abbildung 14).



Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 40.

**Abbildung 14: Inhaltliche Fragestellungen einer Strategie**

Die Bearbeitung dieser fünf Themenkomplexe als inhaltliche Fragestellungen einer Strategie, die als Ordnungsrahmen bei der Allokation von Ressourcen dienen, und die abgeleiteten Ziele ermöglichen eine Konfiguration der angestrebten strategischen Erfolgspositionen des Unternehmens sowie den Aufbau und Erhalt nachhaltiger Wettbe-

<sup>102</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 5.

<sup>103</sup> Zum Begriff der Strategie und den Anfängen des strategischen Managements vgl. exemplarisch Schwenker/Spremann, Unternehmerisches Denken, 2008, S. 95-98 oder auch Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 10, S. 5480-5489.

<sup>104</sup> Vgl. Schwenker/Spremann, Unternehmerisches Denken, 2008, S. 96.

<sup>105</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 40.

<sup>106</sup> Vgl. ausführlich Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 39-42.

werbsvorteile. Zweitens muss eine Strategie eine generelle *Vorgehensweise* festlegen, bestehend aus der Formulierung inhaltlicher Ziele und ebenfalls konkreten Handlungen und Maßnahmen, die zum gewünschten Erfolg führen soll.

Strategien bzw. der strategischen Handlungsebene kommt eine besondere Funktion im strategischen Management zu, welches durch nachfolgende Merkmale charakterisiert werden kann.<sup>107</sup> Strategische Entscheidungen sind Entscheidungen des Managements, die aus einer übergreifenden Perspektive die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens bestimmen oder diese in hohem Maße beeinflussen.<sup>108</sup> Die erforderliche externe und interne Ausrichtung des Unternehmens bezieht sich auf die Determinierung der Marktpositionierung und die Ausgestaltung der Ressourcenbasis. Das Ziel strategischer Entscheidungen ist die Sicherung des langfristigen unternehmerischen Erfolgs, was den Aufbau und Erhalt von Vorteilen im Wettbewerb gegenüber den Konkurrenten sowie Maßnahmen umfasst.<sup>109</sup>

Abschließend wird auf wichtige, in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebene Instrumente und auch Strategiekonzepte des strategischen Managements mit spezifischen Schwerpunkten verwiesen, von denen in der betrieblichen Praxis des Facilities Managements besonders relevante im Rahmen der vorliegenden Arbeit Anwendung finden.

### 2.2.2.2 Aufgaben und Prozess des strategischen Managements

Eine essenzielle Aufgabe des strategischen Managements liegt im Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und damit der Sicherung und dem Ausbau des (wirtschaftlichen) Erfolgs des Unternehmens.<sup>110</sup> Mittels Strategien wird die strategische Stoßrichtung des Unternehmens festgelegt. Der Entscheidungsprozess des strategischen Managements lässt sich in die strategische Analyse, die Formulierung und Auswahl von Strategien sowie die anschließende Implementierung unterteilen (Abbildung 15).<sup>111</sup>

---

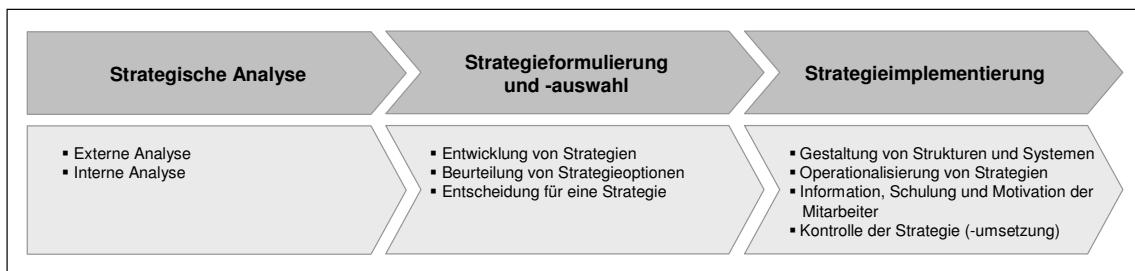
<sup>107</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 4-6.

<sup>108</sup> Zum Zusammenhang von Strategie und Organisation vgl. zusammenfassend auch Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 10, S. 5473-5480.

<sup>109</sup> *Strategie* bezeichnet daher auch die „grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele“. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, Bd. 3, S. 2833.

<sup>110</sup> Vgl. Rüegg-Sturm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 71.

<sup>111</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 9-11.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 10.

**Abbildung 15: Aufgaben und Prozess des strategischen Managements (Phasenmodell)**

Die strategische Analyse befasst sich mit der Unternehmensumwelt sowie dem Unternehmen selbst und schafft die erforderliche Informationsbasis über die gegenwärtige und zukünftige Stellung des Unternehmens. Im Mittelpunkt des Prozesses stehen die Formulierung von geeigneten Strategien und die Auswahl derer mit der besten Eignung zur Erreichung der unternehmerischen Ziele. Die darauf folgende Implementierung sichert die Umsetzung der Strategie durch konkrete Handlungen, wozu auch Strukturen und Systeme des Unternehmens gestaltet werden müssen.<sup>112</sup>

Die Wahrnehmung der Aufgaben des strategischen Managements erfolgt in Unternehmen grundsätzlich auf zwei Ebenen: der Ebene des Gesamtunternehmens und der Ebene einzelner Geschäftsfelder bzw. -einheiten.<sup>113</sup> Das strategische Management auf *Unternehmensebene* formuliert die Unternehmensstrategie (engl.: Corporate Strategy) und ist für die übergreifende Auswahl und Führung geeigneter Geschäfte verantwortlich, wozu insbesondere Geschäftsfeldportfolios gestaltet und die Ressourcenverteilung auf einzelne strategische Geschäftseinheiten<sup>114</sup> vorgenommen werden. Demgegenüber richtet sich in Unternehmen mit differenzierten und umfangreichen Produktportfolios das strategische Management auf *Geschäftsfeldebene* auf die Formulierung der Wettbewerbsstrategie (engl.: Business Strategy) sowie den geschäftsfeldspezifischen Aufbau und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

### 2.2.2.3 Wettbewerbsstrategie und -vorteile

Gegenstand einer Wettbewerbsstrategie ist das Streben nach gewinnbringender Positionierung des Unternehmens innerhalb einer Branche.<sup>115</sup> Nach Porter sind tragende Säulen der Wettbewerbsstrategie erstens die (Markt-) Attraktivität der Branchen und

<sup>112</sup> Als Objekte des strategischen Managements lassen sich Strategien, Strukturen und Systeme bezeichnen. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 8.

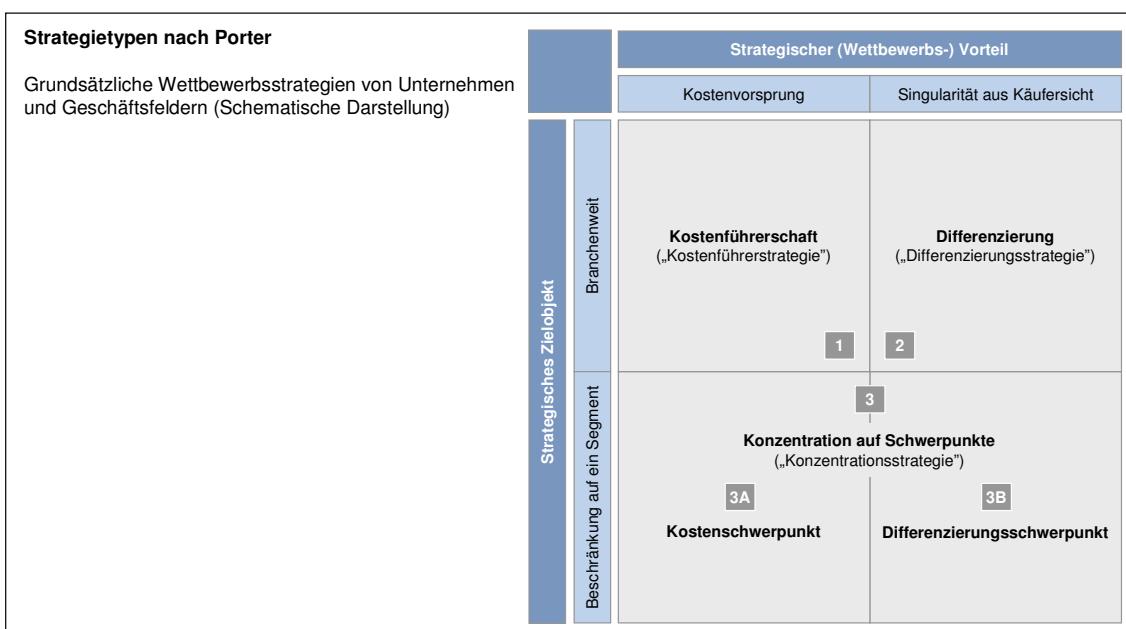
<sup>113</sup> Vgl. ausführlich Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 15-18.

<sup>114</sup> *Strategische Geschäftseinheiten (SGE)* sind Unternehmensbereiche, die auf bestimmten, durch spezielle Rahmenbedingungen und eine besondere Wettbewerbssituation gekennzeichneten (Teil-) Märkten operieren. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 446.

<sup>115</sup> Vgl. Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 25.

diese determinierende Faktoren<sup>116</sup> sowie zweitens die Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens innerhalb der Branche und ebenso damit zusammenhängend die strategische Gestaltung der Wertschöpfungskette.<sup>117</sup>

Langfristige, überdurchschnittliche Performance von Unternehmen basiert auf *Wettbewerbsvorteilen*, die einen nachhaltigen Vorsprung eines Akteurs auf dem Markt gegenüber konkurrierenden Unternehmen darstellen und sich nach Porter grundlegend in niedrige Kosten und Differenzierung unterscheiden lassen. In Kombination mit dem spezifischen Tätigkeitsbereich des Unternehmens ergeben sich drei Strategietypen, die auch als *generische Wettbewerbsstrategien* bezeichnet werden: Kostenführerschaft, Differenzierung und Konzentration auf Schwerpunkte (Abbildung 16).<sup>118</sup>



Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 75 und Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 38.

**Abbildung 16: Typologie von Wettbewerbsstrategien nach Porter**

Bei der Kosten- bzw. Preisführerstrategie zielen Unternehmen darauf, der kostengünstigste Hersteller bzw. Anbieter innerhalb der Branche zu werden, was den Kunden einen Kostenvorsprung bieten kann. Demgegenüber steht bei der Differenzierungsstrategie die Ausbildung einzigartiger Produkte im Vordergrund, wodurch den Kunden ein Leistungsvorsprung geboten und eine Abgrenzung von den im Wettbewerb stehenden Unternehmen geschaffen wird. Die Konzentrations- bzw. Nischenstrategie verfolgt eine

<sup>116</sup> Zum Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter vgl. Kapitel 4.1.2.3, Modell der Branchenstrukturanalyse.

<sup>117</sup> Zum Modell der Wertkette nach Porter vgl. Kapitel 4.3.1.1, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten.

<sup>118</sup> Vgl. grundlegend Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 70-85 oder auch Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 37-44.

Fokussierung auf ein begrenztes Wettbewerbsumfeld als Marktnische innerhalb einer Branche wie beispielsweise ein bestimmtes Produkt- oder Kundensegment, wobei wiederum niedrige Kosten oder Differenzierung im Vordergrund stehen können.

Nach diesem normstrategischen Ansatz von Porter müssen sich Unternehmen vereinfacht für einen Strategietyp entscheiden und diesen konsequent umsetzen, um die gewünschten Wettbewerbsvorteile zu generieren.<sup>119</sup> Unternehmen, die nicht bereit sind, sich für eine Art des Wettbewerbs zu entscheiden und demnach keinen bestimmten Strategietyp verfolgen, bleiben sozusagen „zwischen den Stühlen“ sitzen, was i.d.R. zu geringerem wirtschaftlichen Erfolg führt.<sup>120</sup> Es ist kritisch anzumerken, dass Unternehmen und insbesondere diversifizierte Unternehmen, die aus verschiedenen strategischen Geschäftsfeldern bestehen, grundsätzlich auch mehr als lediglich einen Strategietyp anwenden können.

### **2.2.3 Fazit**

Es wurde das Modell des integrierten Managements vorgestellt, welches sich als ganzheitlicher und differenzierter Ordnungsrahmen versteht, wonach in normatives, strategisches und operatives Management unterschieden werden kann.

Das strategische Management, dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung zukommt, konzentriert sich u.a. auf den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und der Sicherung des langfristigen unternehmerischen Erfolgs, wozu es strategischer Handlungen und Entscheidungen bedarf.

## **2.3 Ableitung des strategischen Facilities Managements**

Auf Basis der vorangegangenen allgemeinen Grundlagen zum strategischen Management wird eine Ableitung des strategischen Facilities Managements erfolgen, was einerseits zentrale Aufgaben und den zugrunde liegenden Prozess sowie andererseits die Entwicklung und Umsetzung von Strategien in der betrieblichen Praxis umfasst.

### **2.3.1 Facilities Management als strategische Erfolgsposition**

#### **2.3.1.1 Zusammenhang von Unternehmens- und Facilities Management-Strategie**

Im Kontext des dynamischen und sich verschärfenden Wettbewerbs in der Wirtschaft gewinnen sowohl die Facilities als Gesamtheit der betrieblichen Infrastruktur als auch das Immobilien- und Facilities Management in Unternehmen der verschiedensten Branchensegmente zunehmend an Bedeutung und werden zu einer wichtigen strate-

---

<sup>119</sup> Vgl. Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 45.

<sup>120</sup> Vgl. Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 44 f.

gischen Erfolgsposition. Insbesondere Immobilien sowie auch Maschinen und Anlagen werden nicht mehr exklusiv als Produktionsfaktor betrachtet, sondern erfüllen als wertvolle Assets die Funktion einer strategischen Ressource,<sup>121</sup> die ein erfolgreiches Zusammenwirken von Unternehmens- und FM-Strategie erfordert.<sup>122</sup>

Die im Kontext der Arbeit betrachteten Unternehmen lassen sich in einerseits institutionelle Immobilieninvestoren und andererseits Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand differenzieren, woraus grundlegend unterschiedliche Ziele und Aufgaben resultieren.<sup>123</sup> Aufgrund des zugrunde liegenden, weit gefassten Verständnisses von Facilities Management als immobilienbezogene und betriebliche Unterstützungsaktivitäten liegt der Schwerpunkt der folgenden Betrachtung auf Facilities Management anbietenden und nachfragenden Unternehmen der Privatwirtschaft.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen zum strategischen Management dargestellt, beziehen sich *Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategien* auf das Gesamtunternehmen bzw. einzelne Geschäftsfelder. Gegenstand des Facilities Managements sind Unterstützungsaktivitäten, wodurch die grundlegende *FM-Strategie* auf die optimale und dynamisch-synchrone Unterstützung und Verbesserung der spezifischen Primäraktivitäten des Unternehmens ausgerichtet sein sollte.<sup>124</sup> Das Facilities Management steht in einer Wechselbeziehung mit dem Corporate Real Estate Management als dem betrieblichen Immobilienmanagement und kann eine Funktion dessen sein.<sup>125</sup> In diesem Zusammenhang sind die *Immobilien- bzw. Objektstrategien* stets im Kontext der Unternehmens- und Wettbewerbstrategien zu betrachten und tragen idealerweise zu deren Unterstützung bei.<sup>126</sup>

### 2.3.1.2 Wertschöpfungs- und Sourcing Management

Aufgrund der besonderen Relevanz der strategischen und organisatorischen Ausrichtung des Immobilien- und Facilities Managements<sup>127</sup> sowie insbesondere der Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Anbietern und

<sup>121</sup> Die Facilities sowie ferner das damit im Zusammenhang stehende Immobilien- und Facilities Management fungieren ergänzend zu den klassischen Ressourcen Kapital, Technologie, Personal und Information als so genannte fünfte Ressource. Vgl. Pierschke, Organisatorische Gestaltung, 2001, S. 1.

<sup>122</sup> Vgl. Oeljeschlager, Strategisches Facility Management, 2005, S. 14 f.

<sup>123</sup> Vgl. für eine Unterscheidung Kapitel 3.1.3.2, Entwicklung einer Typologie und Übersicht von Managementdisziplinen

<sup>124</sup> Für eine systematische (Re-) Positionierung des FM vgl. auch Chotipanish/Nutt, Positioning, 2008, S. 374-388.

<sup>125</sup> Vgl. Kapitel 3.1.5.2, Abgrenzung CREM vs. FM.

<sup>126</sup> Vgl. Schäfers, Strategische Ausrichtung, 2004, S. 227; Singer/Bossink/Vande Putte, Corporate Real Estate, 2007, S. 25-38; Roulac, Corporate Property Strategy, 2001, S. 129-152 oder auch Stoy/Kytzia, Strategies, 2004, S. 353-370.

<sup>127</sup> Vgl. grundlegend Schäfers, Strategische Ausrichtung, 2004, S. 221-246 und Schäfers/Pierschke, Organisatorische Ausrichtung, 2004, S. 249-267.

Nachfragern<sup>128</sup> wird nachfolgend in das Wertschöpfungs- und auch Sourcing Management eingeführt.

Die *Wertschöpfung* misst als Kennzahl den Ertrag wirtschaftlicher Tätigkeiten als Differenz zwischen der von einer Wirtschaftseinheit abgegebenen Leistung, d.h. dem Produktionswert, und der von der Wirtschaftseinheit für die Leistungserstellung verbrauchten Vorleistung.<sup>129</sup> Wertschöpfung bezeichnet demnach den Mehrwert, den eine Wirtschaftseinheit durch die Produktion geschaffen hat.<sup>130</sup> Das *Wertschöpfungsmanagement* befasst sich mit der „Beschreibung, Erklärung und strategischen Gestaltung von Wertschöpfungsprozessen“,<sup>131</sup> in deren Fokus sich die Wert(schöpfungs)kette (engl.: Value Chain) befindet.<sup>132</sup> Die fortschreitende Internationalisierung,<sup>133</sup> die aus der unternehmerischen Perspektive auch als Cross-Border-Wertschöpfung<sup>134</sup> bezeichnet wird, erfordert im Facilities Management auf Anbieter- und Nachfragerseite zunehmend geografisch dislozierte Wertschöpfungsketten.

In engem Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und auch den Geschäftsmodellen steht das Sourcing Management. Im Allgemeinen bezeichnet *Sourcing* (dt.: Beschaffung) die Besorgung erforderlicher Sach- und Dienstleistungen oder auch Fähigkeiten,<sup>135</sup> wobei der Begriff oftmals synonym zum Begriff des Outsourcings verwendet wird.<sup>136</sup> Als elementarer Gegenstand des *Sourcing Managements* kann die Gestaltung der Leistungs- bzw. Fertigungstiefe sowie die Formulierung, Auswahl und Implementierung einer geeigneten Sourcingstrategie verstanden werden. Eine Bestimmung von Sourcingstrategien bzw. -modellen kann anhand von drei Dimensionen erfolgen: erstens die funktionale Abgrenzung, die grundsätzliche Sourcingaktivitäten festlegt, zweitens das Vertragsmodell zur Regelung der Zusammenarbeit der Sourcingpartner und drittens die geografische Struktur, welche den Ort der

---

<sup>128</sup> Zur Bedeutung von strategischen Partnerschaften im FM vgl. grundlegend Incognito, Strategic Global Partners, 2002, S. 7-15.

<sup>129</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 1997, Bd. 10, S. 4356.

<sup>130</sup> Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 1072.

<sup>131</sup> Jahns/Hartmann, Wertschöpfungsmanagement, 2005, S. 6.

<sup>132</sup> Vgl. Jahns/Hartmann, Wertschöpfungsmanagement, 2005, S. 9. In diesem Zusammenhang steht auch das *Supply Chain Management*, das die unternehmensübergreifende Optimierung der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette (engl.: Supply Chain) sowie des gesamten Wertsystem von Unternehmen fokussiert. Vgl. Jahns, Supply Management, 2005, S. 8.

<sup>133</sup> *Internationalisierung* bezeichnet im Allgemeinen die Gesamtheit grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeiten aus einer geografisch-politischen Perspektive. Die *Globalisierung* beschreibt weltweite Unternehmenstätigkeiten und somit die umfassendste Ausprägung der Internationalisierung. Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 4 f.

<sup>134</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 3 und 8 f.

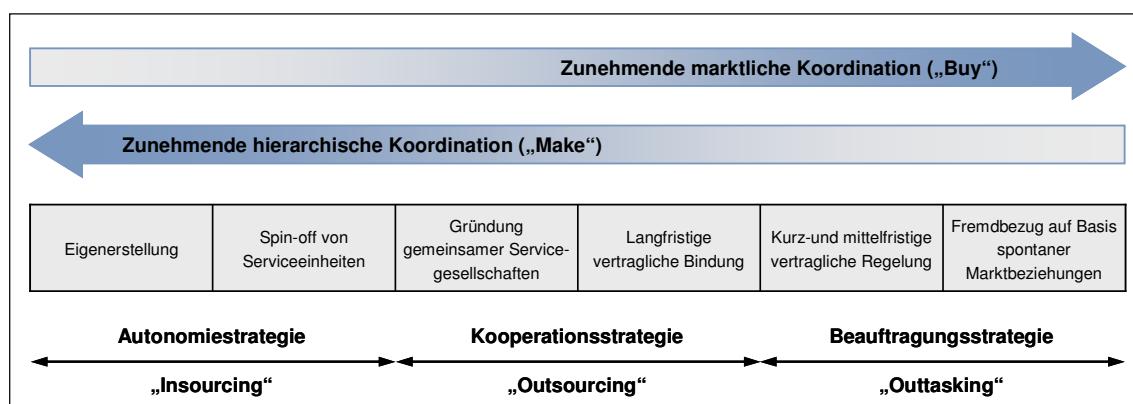
<sup>135</sup> Vgl. Jahn, Sourcing, 2004, S. 31.

<sup>136</sup> Vgl. Von Jouanne-Diedrich, Outsourcing, 2004, S. 127.

Leistungserbringung definiert.<sup>137</sup> Sourcingstrategien haben das Ziel der Optimierung der Wertschöpfungstiefe in Unternehmen<sup>138</sup> und umfassen das Spektrum von Insourcing, Outsourcing und Outtasking.

Im weiteren Zusammenhang wird auf das *Supply Management* verwiesen, welches durch die Konzentration auf das Kerngeschäft und die immer geringeren eigenen Wertschöpfungstiefen zunehmend an Bedeutung gewinnt.<sup>139</sup> Das Supply Management kann als übergreifender Managementansatz zur „erfolgreichen Führung des Einkaufs und der Beschaffung verstanden werden.“<sup>140</sup>

Im Folgenden sollen grundsätzliche *Sourcingstrategien bzw. -modelle* als Optionen zur Gestaltung der Leistungstiefe im Facilities Management näher vorgestellt werden, wobei es das bestmögliche Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung bei den jeweils spezifischen Rahmenbedingungen herzustellen gilt. Entlang des Kontinuums mit den Extrema interne Eigenerledigung („Make“) und Fremdleistungsbezug („Buy“) kann nach Schäfers in verschiedene strategische Optionen differenziert werden, die sich vereinfacht in Autonomie-, Kooperations- und Beauftragungsstrategie unterteilen lassen (Abbildung 17).<sup>141</sup>



Schäfers, Strategisches Management, 1997, S. 167.

**Abbildung 17: Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe**

<sup>137</sup> Vgl. Friedrich/Gellrich/Hackethal/Wahrenburg, Sourcing, 2004, S. 14-18.

<sup>138</sup> Vgl. Gerlach, Sourcing, 2004, S. 55.

<sup>139</sup> Vgl. Jahns/Hartmann, Wertschöpfungsmanagement, 2005, S. 47.

<sup>140</sup> Jahns, Supply Management, 2005, S. 8. Eine Übersicht sowie definitorische Abgrenzung der vielfältigen und schwer zu differenzierenden Begriffe im Umfeld des Supply Managements findet sich bei Jahns. Vgl. Jahns, Supply Management, 2005, S. 2-8.

<sup>141</sup> Schäfers bezeichnet diese im Rahmen der Basisstrategien des Immobilienmanagements als Strategien der Immobilienbewirtschaftung. Vgl. ausführlich Schäfers, Strategisches Management, 1997, S. 165-175. In der Literatur finden sich weitere, ähnliche Ansätze. Vgl. exemplarisch Reimers/Raisch, Strategisches Sourcing, 2004, S. 37-41. Üblicherweise wird bei den Organisationformen im Zusammenhang mit dem Sourcing in *Markt* (Fremdleistung) und *Hierarchie* (Eigenleistung) sowie *Hybrid* (Kooperation) als Zwischenformen unterschieden. Vgl. exemplarisch Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S. 52-55.

Bei der Autonomiestrategie, die auch als Insourcing bezeichnet wird, ist das Unternehmen Träger sämtlicher Leistungen und es kann in Eigenerstellung und Spin-offs von Serviceeinheiten unterschieden werden. Die Kooperationsstrategie, auch Outsourcing genannt, bezeichnet die strategisch motivierte und kontinuierliche Fremdvergabe von Leistungen. Diese umfasst die Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften sowie langfristige vertragliche Bindungen zwischen Unternehmen. Die Ausgestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften im Sinne eines Partnerings ist ebenfalls der Kooperationsstrategie zuzuordnen. Die Beauftragungsstrategie, die auch als Outtasking bezeichnet wird, stellt die fallweise und objektbezogene Fremdvergabe von Leistungen dar und ist von geringerer Bindungsintensität und Dauer als die Kooperationsstrategie. Merkmale sind kurz- und mittelfristige vertragliche Bindungen von Unternehmen sowie ein auf spontaner Marktbeziehung basierender Fremdbezug von Leistungen.

Die unterschiedlichen Strategien und Merkmale sind verbunden mit spezifischen Vorteilen und Nachteilen.<sup>142</sup> Bei der zu treffenden strategischen Entscheidung können insbesondere traditionelle Kostenrechnungsverfahren für einen Kostenvergleich von Eigen- zu Fremdleistung oder auch eine Transaktionskostenanalyse verwendet werden, die eine wirtschaftlich fundierte Beurteilung der Make-or-Buy-Entscheidung ermöglichen.<sup>143</sup> Abschließend können Strategieempfehlungen über den Grad der Spezifität sowie den Grad der strategischen Bedeutung der betreffenden Leistungen abgeleitet werden.<sup>144</sup> Vereinfacht gilt, dass je geringer diese ausgeprägt sind, desto besser eignet sich ein Fremdleistungsbezug.

Das sich hieraus ergebende Entscheidungsproblem wird oftmals unter dem Begriff *Outsourcing* subsumiert,<sup>145</sup> der sich aus der Kontraktion von *Outside*, *Resource* und *Using* (dt.: Mittel von außen gebrauchen) zusammensetzt und generell eine tiefgreifende strukturelle Veränderung der Wertschöpfungskette in Unternehmen mit langfristigen Konsequenzen und dem Resultat einer verringerten Wertschöpfungstiefe bedeutet.<sup>146</sup> Der Prozess des *Outsourcings im Facilities Management* lässt sich in verschiedene Phasen einteilen, wozu in der Literatur zahlreiche und voneinander abweichende Vor-

---

<sup>142</sup> Zu Chancen und Herausforderungen des Outsourcings im Zusammenhang mit der Wettbewerbsstrategie vgl. grundlegend Glagola, Outsourcing a, 1999, S. 41-49 und Glagola, Outsourcing b, 2001, S. 260-369.

<sup>143</sup> Zu Entscheidungskriterien und Verfahren zur Bestimmung der Leistungstiefe vgl. grundlegend Picot/Hardt, Make-or-Buy-Entscheidung, 1998, S. 625-646 sowie auch Thomsen/Moser, Outsourcing-Management, 2007, S. 64-73.

<sup>144</sup> Vgl. Picot/Hardt, Make-or-Buy-Entscheidung, 1998, S. 631 f. Vgl. hierzu auch Koch, Outsourcing, 2007, S. 287-296 und für das Immobilien- und Facilities Management Farncombe/Waller, Outsourcing, 2005, S. 258-270.

<sup>145</sup> Vgl. einführend Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 8, S. 4229-4233.

<sup>146</sup> Vgl. Thomsen/Moser, Outsourcing-Management, 2007, S. 13; Bruch, Outsourcing, 1998, S. 22 und Hodel, Outsourcing-Management, 1999, S. 17.

gehensmodelle existieren.<sup>147</sup> Vereinfacht kann der sich nach den einzelnen Vertragsperioden (teilweise) wiederholende Prozess wie folgt unterteilt werden:

- Phase 1: Definition der Kernkompetenzen
- Phase 2: Identifikation von Outsourcingpotenzialen
- Phase 3: Grundsätzliche Outsourcingentscheidung
- Phase 4: Identifikation und Auswahl möglicher Outsourcingpartner
- Phase 5: Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften
- Phase 6: Übergang und Start-up
- Phase 7: Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften

### **2.3.1.3 Merkmale, Aufgaben und Prozess des strategischen Facilities Managements**

Das strategische Facilities Management umfasst Teilaufgaben des Facilities Managements,<sup>148</sup> die der strategischen Gestaltung und Optimierung von Unterstützungsaktivitäten und letzten Endes dem Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen dienen. Gegenstand ist die Stiftung eines Nutzens durch ein erfolgreiches bzw. die zur Verfügung stehenden Potenziale ausschöpfendes Facilities Management für die Sicherung und den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit und letzten Endes Performance des beauftragenden Unternehmens.<sup>149</sup>

Als zentrale Handlungsfelder des strategischen Facilities Managements lassen sich neben der Entwicklung und Umsetzung von Strategien wie im Rahmen des Wertschöpfungs- und Sourcing Managements auch die Schaffung von Lösungen zu Fragestellungen hinsichtlich v.a. Organisation, Führung und Controlling, Systemen bzw. Informationstechnologie (IT) und Human Resources für Unternehmen verstanden werden. Von besonderer Bedeutung ist die übergeordnete Entwicklung und Umsetzung von FM-Strategien nach Vorgaben des Eigentümers bzw. Nutzers und im Gleichklang mit dem Immobilienmanagement. Bei dieser häufig langfristigen, standortübergreifenden und lebenszyklusumfassenden Ausrichtung des Facilities Managements stehen die grundlegende Konzeption der Unterstützungsaktivitäten, die strategische (Mit-)Gestaltung der spezifischen Wertschöpfungskette sowie die Gestaltung, Steuerung und auch strategische Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im Vordergrund. Dies umfasst strategisch relevante Aspekte wie beispielsweise die Planung und Reali-

<sup>147</sup> Vgl. Bruch, Outsourcing, 1998, S. 121-123; Degenhardt, Strategische Partnerschaften, 1992, S. 125-130; Viering, Outsourcing, 2000, S. 438-448; Preuß/Schöne, Real Estate und Facility Management, 2006, S. 334 f.; Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 78-80 oder auch Rotermund/Wetters, Outsourcing-Prozess, 2005, S. 5-30.

<sup>148</sup> Vgl. Kapitel 3.1.4.7.3, Aufgaben FM.

<sup>149</sup> Vgl. grundlegend Alexander, Strategy, 2003, S. 269-274 oder auch Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 3-24.

sierung von Facilities, die Entwicklung und Modifikation von Betreiberkonzepten oder auch das Service Engineering. Dies erfordert die Bereitstellung von Werkzeugen und Instrumenten, die auch Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind.<sup>150</sup>

Analog zu dem vorgestellten Prozess des strategischen Managements (Abbildung 12) kann auch der Prozess des strategischen Facilities Managements in drei idealtypische Phasen strukturiert werden, der in den folgenden Ausführungen auf das Facilities Management übertragen wird.

### **2.3.2 Entwicklung und Umsetzung von Strategien im Facilities Management**

Bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts sind neben dem betroffenen Unternehmen selbst i.d.R. auch externe Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen involviert. Es wird nun ein einführender Überblick zum Prozess des Outsourcings und auch Controllings von Dienstleistungen im Facilities Management in der betrieblichen Praxis gegeben, der die typischen Phasen sowie besonders relevante Aspekte in einen Gesamtzusammenhang stellt.<sup>151</sup>

#### **2.3.2.1 Strategische Analyse**

Zur Schaffung einer fundierten Informationsbasis dient eine grundlegende Analyse der spezifischen Wertschöpfungskette (interne Perspektive zur Einschätzung der Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. Geschäftsfelds etc.) und des Wertsystems (externe Perspektive zur Einschätzung der Chancen und Risiken der Umwelt etc.) des Unternehmens sowie die Ermittlung „normativer“ Vorgaben, Ziele und Rahmenbedingungen von Eigentümer bzw. Nutzer und Immobilienmanagement.<sup>152</sup> Das Verständnis der übergeordneten Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie sowie wesentlicher Produkte, Märkte und Kunden sind Voraussetzungen für ein erfolgreiches „Andocken“ der FM-Strategie.<sup>153</sup> Ebenso sollte auch eine Analyse der für das Facilities Management relevanten Gestaltungsobjekte Führung und Controlling, Aufbau- und Ablauforganisation, Human Resources sowie Systeme erfolgen. Zur strategischen Positionsbestimmung des Facilities Managements können auch die Parameter Eigentum, Nut-

<sup>150</sup> Vgl. Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 20; Krimmling, Facility Management, 2005, S. 28 oder auch Pierschke, Facilities Management, 2000, S. 279 und 284.

<sup>151</sup> Vgl. hierzu auch Winters, Changing your Outsourcing Partner, 2005, S. 72-80.

<sup>152</sup> Vgl. Oeljeschlager, Strategisches Facility Management, 2005, S. 10 f. sowie zur Wertkette und zum Wertsystem Kapitel 4.3.1.1, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten.

<sup>153</sup> Vgl. Prischl, Strategisches Facility Management, 2007 / 2008, S. 35.

zung und Dienstleistungen herangezogen werden, wobei die Ausprägungen „intern“ und „extern“ die Extrema bilden.<sup>154</sup>

Die Definition der Kernkompetenzen<sup>155</sup> (Phase1) ermöglicht eine systematische Differenzierung der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens, die eine Abgrenzung des Kerngeschäfts erlaubt, welche die Grundlage für die Identifikation von Outsourcingpotenzialen immobilienbezogener als auch betrieblicher Art (Phase 2) bildet.<sup>156</sup> Die Untersuchung, was Gegenstand von Outsourcing werden könnte, sollte nach differenzierten Kriterien erfolgen.

### 2.3.2.2 Entwicklung, Bewertung und Auswahl von Strategieoptionen

Die darauf folgende Entwicklung von Strategien sollte Überlegungen zu den aufgeführten Gestaltungselementen sowie die grundlegende strategische Ausrichtung in Form von Sourcingmodellen inklusive Überlegungen zum Verantwortungsübergang und Risikotransfer vom FM-Nachfrager auf den FM-Anbieter, zur Leistungsbreite und -tiefe beinhalten. Eine strategische Positionsoptimierung kann hier ebenfalls über die Parameter Eigentum, Nutzung und Dienstleistungen vorgenommen werden, wobei bereits Überlegungen zu Betreiberkonzepten für die Bewirtschaftungsphase und Objektstrategien angestellt werden können.

Basierend auf den erarbeiteten Strategien kann die grundsätzliche Outsourcingentscheidung<sup>157</sup> (Phase 3) getroffen werden, wobei eine Bewertung von Strategieoptionen nach individuell festgelegten, quantitativen und qualitativen Kriterien und Methoden sowie die Auswahl einer Strategie vorgenommen wird.<sup>158</sup> Die Ziele für ein Outsourcing sind vielfältiger Art wie beispielsweise die Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung oder auch Know-how- bzw. Qualitätserhöhung. In diesem Zusammenhang sollte auch Klarheit über die prinzipielle „Eignung“ bzw. Präferenz von im Markt verfügbaren Geschäftsmodellen der Dienstleistungsunternehmen im Facilities Management wie beispielsweise das der System-Anbieter oder Broker verschafft werden.

<sup>154</sup> Vgl. Kaufmann, Strategien, 2003, S. 63-66.

<sup>155</sup> *Kernkompetenzen* sind Ressourcen und Fähigkeiten bzw. Leistungen, die unter den spezifischen Wettbewerbsbedingungen eines Unternehmens besonders erfolgskritisch sind. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 141 und grundlegend auch Jahns, Strategisches Management, 2005, S. 153-169.

<sup>156</sup> Vgl. Kapitel 4.3.3.2.1, Outsourcing in der Wertschöpfungskette oder auch Oeljeschlager, Strategisches Facility Management, 2005, S. 17 f.

<sup>157</sup> Zu Motiven sowie Vor- und Nachteilen des Outsourcings vgl. grundlegend Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 55-66.

<sup>158</sup> Vgl. Oeljeschlager, Strategisches Facility Management, 2005, S. 20.

### 2.3.2.3 Implementierung und Umsetzung einer Strategie

Nach der Entscheidung für eine FM-Strategie erfolgt die Identifikation und Auswahl möglicher (Out-) Sourcingpartner (Phase 4), die sich als interne bzw. externe Wertschöpfungspartner im Sinne eines kooperativen Partnerings eignen.<sup>159</sup>

Im Mittelpunkt der anschließenden Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften (Phase 5) steht der FM-Vertrag bzw. eine entsprechende FM-Vereinbarung. Die instrumentelle Ausgestaltung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung umfasst insbesondere Regelungen zu den gewünschten Leistungen, Ergebnissen und geeigneten Messgrößen, dem Verantwortungsübergang und Risikotransfer sowie auch die Vereinbarung eines Vergütungsmodells und eines darauf basierenden Berichtswesens.<sup>160</sup>

Der darauf folgende Übergang und Start-up (Phase 6), d.h. Verantwortungsübergang und Risikotransfer an einen FM-Anbieter bzw. der Wechsel des FM-Anbieters und der Start der Zusammenarbeit, erfordert ein umfassendes Projektmanagement und die geeignete Ausbildung der zentralen Gestaltungsobjekte Führung und Controlling, Aufbau- und Ablauforganisation, Human Resources sowie Systeme wie beispielsweise die Implementierung eines Computer Aided Facility Managements (CAFM). Eine Operationalisierung der FM-Strategie sollte u.a. im Betreiberkonzept erfolgen und auch konkrete Handlungen und Maßnahmen wie beispielsweise Integrations- und Change Management oder auch Mitarbeiterschulungen umfassen.

Die Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften (Phase 7) während der Vertragslaufzeit bedarf geeigneter Instrumente des Managements, Controllings oder auch Qualitätsmanagements, um die Erreichung der gewünschten Ergebnisse auf strategischer und operativer Ebene sicherzustellen.<sup>161</sup> Die Kontrolle der Strategie (-umsetzung) geht mit dem Vertragscontrolling einher. Diesbezüglich sollte Wert auf eine kontinuierliche und gemeinsame Entwicklung der Zusammenarbeit von Auftraggeber und Auftragnehmer gelegt werden.

### 2.3.3 Fazit

Das strategische Facilities Management umfasst Teilaufgaben des Facilities Managements zwischen der normativen und der operativen Ebene und ist maßgeblich mit verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Unterstützung und Verbesserung des spezifischen Kerngeschäfts von Unternehmen.

---

<sup>159</sup> Vgl. grundlegend Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 84-108.

<sup>160</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3, Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften und Kapitel 6.1, Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften.

<sup>161</sup> Vgl. Kapitel 6.2, Instrumente zur Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften.

Der Prozess des strategischen Facilities Managements lässt sich generell in die strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl und Strategieimplementierung strukturieren. In den vorangegangenen Ausführungen wurde darauf aufbauend ein Überblick zu zentralen Schritten im Prozess des Outsourcings und auch Controllings von Dienstleistungen im Facilities Management gegeben.

## 2.4 Zusammenfassung

In einer grundlegenden Einführung in das Facilities Management im internationalen Kontext wurde die historische Entwicklung, zentrale definitorische Ansätze und ein sich vollziehender Paradigmenwechsel dargestellt sowie abschließend ein allgemeines Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements entwickelt, in dessen Mittelpunkt die Ausbildung von kooperativen Wertschöpfungspartnern steht.

Anschließend wurde in das strategische Management eingeführt, welches ergänzend zu dem übergeordneten normativen Management und dem untergeordneten operativen Management eine Dimension des Managements bildet. Das strategische Management fokussiert den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Sicherung des langfristigen unternehmerischen Erfolgs. Der zugrunde liegende Entscheidungsprozess kann idealtypisch in die Phasen strategische Analyse, Strategieformulierung und -auswahl sowie anschließende Strategieimplementierung unterteilt werden.

Auf dieser Basis war die Ableitung eines strategischen Facilities Managements möglich, das insbesondere die Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Unterstützung und Verbesserung des spezifischen Kerngeschäfts von Unternehmen zum Gegenstand hat und im Rahmen der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz ist. Es wurde eine grundlegende Vorgehensweise des strategischen Facilities Managements ausgearbeitet, die sich am Prozess des strategischen Managements orientiert.

### **3 Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zum Integrierten Facilities Management**

Analog der aufgeführten methodischen Vorgehensweise wird in diesem Kapitel ein theoretischer Bezugsrahmen entwickelt, der das Gesamtphänomen des Integrierten Facilities Managements beschreibt und soweit erforderlich abgrenzt. Aufgrund des vorhandenen und teilweise defizitären Wissensstands werden hierzu theoretische und empirische Untersuchungen durchgeführt. Der Bezugsrahmen wird gemäß den Empfehlungen von Yin derart formuliert, dass dieser mit als Leitlinie für die Fallstudien im Rahmen dieser Arbeit fungieren kann.

#### **3.1 Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements**

Die sich gegenwärtig vollziehende Spezialisierung von Aufgaben und Leistungsbereichen in der Immobilienwirtschaft hat nicht nur Auswirkungen auf die Interaktion von Marktteilnehmern untereinander, sondern auch auf deren strategische Ausrichtung. Die Forderung nach einer marktorientierten und kohärenten Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements wird immer deutlicher, so dass im Folgenden ein Beitrag zur Orientierung geschaffen wird, der sich ergänzend zu terminologischen insbesondere auf inhaltliche Aspekte konzentriert.

##### **3.1.1 Spezialisierung der Aufgaben und Leistungsbereiche in der Immobilienwirtschaft**

Seit einiger Zeit werden im Zusammenhang mit dem Management von Immobilien verschiedene Termini aus dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch verwendet, welche teilweise in den deutschen Sprachgebrauch übernommen, wie beispielsweise das Facilities oder Property Management, und teilweise durch andere Bezeichnungen übersetzt oder durch Synonyme ergänzt werden.<sup>162</sup> Zusätzlich ist eine Entstehung „neuer“ Managementdisziplinen wie beispielsweise dem Real Estate Asset Management zu beobachten, welche einerseits bereits vorhandene Leistungen und andererseits innovative, bisher nicht vorhandenen Leistungen bündeln. Es fehlt bislang an einer umfassenden und ganzheitlichen Abbildung dieser Veränderungen in der Wissenschaft.

Dies führt v.a. in der Unternehmenspraxis aber auch in der Wissenschaft dazu dass gegenwärtig noch kein einheitliches und allgemein anerkanntes Begriffs- und Leistungsverständnis von verschiedenen Fach- bzw. Managementdisziplinen der Im-

---

<sup>162</sup> Vgl. Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, 1998, S. 34.

mobilienökonomie existiert. Die Folge sind sich häufig wiederholende und abgleichende Gespräche zwischen einzelnen Marktteilnehmern, um ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Dies kostet sowohl Zeit als auch Geld.<sup>163</sup>

Des Weiteren stellt diese Veränderung in der Immobilienwirtschaft eine Herausforderung an die Strategie und Organisation der *Unternehmen*, eine adäquate und zukunfts-fähige Positionierung bzw. Re-Positionierung sicherzustellen. Beispielsweise wurden in der letzten Zeit einige Unternehmen gegründet, die sich auf ausgewählte Managementdisziplinen bzw. Management Services konzentrieren.<sup>164</sup> Diese Spezialisierung bzw. Profilierung der Aufgaben und Leistungsbereiche in der Immobilienwirtschaft hat bereits zu Aktivitäten und Veränderungen anderer Marktteilnehmer geführt. Eine ähnliche Entwicklung verzeichnet auch die immobilienökonomische *Aus- und Weiterbildung*, die mit neuen Studiengängen auf die daraus resultierenden und geänderten Qualifikationsanforderungen reagiert.<sup>165</sup> Ebenfalls die *Branchenverbände* widmen sich diesen Veränderungen und tragen diesen beispielsweise mit der Initiierung neuer thematischer Arbeitskreise zur Strukturierung und Generierung von Wissen sowie diversen Fachveranstaltungen Rechnung.<sup>166</sup>

In der Konsequenz erfährt die Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen eine hohe Bedeutung und praktische Relevanz, sowohl für die *Kommunikation* bzw. *Kontrahierung zwischen Marktteilnehmern* als auch für die *strategische und marktkonforme (Neu-) Ausrichtung einzelner Geschäftseinheiten und sogar ganzer*

---

<sup>163</sup> Insbesondere in den frühen Phasen des Outsourcingprozesses sind Orientierungsge-spräche zwischen Anbietern und Nachfragern üblich und auch sinnvoll. Bei der Auswahl des passenden Wertschöpfungspartners kommt es jedoch immer wieder zu Irritationen und nicht erfüllten Erwartungen hinsichtlich des Leistungsportfolios etc. Beispielsweise suchen Auftraggeber oftmals einen kompetenten und leistungsfähigen Property oder Fa-cilities Management-Anbieter als strategischen Partner. Im Laufe der Vorbereitung der Vergabe stellt sich nicht selten heraus, dass die potenziellen Auftragnehmer jedoch im Wesentlichen auf Leistungen des Gebäudemanagements und die operative Umsetzung konzentriert sind oder nicht über die Erfahrung bzw. die erforderlichen Instrumente und Werkzeuge verfügen, den anvisierten Auftrag gemäß den Erwartungen des Auftragge-bbers zu erfüllen. Diese Problematik wurde durch zahlreiche geführte Experteninterviews bestätigt.

<sup>164</sup> Vgl. beispielsweise Jones Lang LaSalle Asset Management, Asset Management, 2008 und HOCHTIEF Property Management, Unternehmenshomepage, 2008.

<sup>165</sup> Vgl. beispielsweise IREBS Immobilienakademie, Real Estate Asset Management, 09 / 2007. Der Verfasser war an der Konzeption des Intensivstudiums Real Estate Asset Ma-nagement beteiligt und Teilnehmer im 1. Jahrgang.

<sup>166</sup> Vgl. beispielsweise GEFMA, Asset Management, 2008 und gif, Human Resources, 2008. Der Verfasser hat temporär in den Arbeitskreisen der Branchenverbände mitgearbeitet und diesen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung vorgestellt. U.a. auf Basis der erstellten Definitionen und Leistungsbilder konnten Berufsbilder – bislang zum Real Estate Portfolio- und Asset Management sowie zum Property und Facilities Management – ausgearbeitet werden, die ergänzend zu den Aufgabenbereichen fachliche Kenntnisse, Qualifikationen sowie persönliche Eigenschaften umfassen. Vgl. o.V., gif-Arbeitskreis Human Resources, 2008, S. 62 f.

*Unternehmen bzw. Organisationen.* In jüngster Vergangenheit wurde dieses Thema vermehrt behandelt, was einen vertiefenden Forschungsbedarf zur Schließung dieser Lücke aufdeckt. Die umfangreiche Recherche hat gezeigt, dass zwar eine nicht unbedeutliche Anzahl von Beiträgen hierzu existiert, diese jedoch weitgehend einzelne Managementdisziplinen oder lediglich -aspekte<sup>167</sup> betrachten bzw. aus einer bestimmten Perspektive heraus entstanden sind. Darüber sind dies überwiegend begriffliche und weniger inhaltliche Beiträge mit Konzentration auf Leistungsbilder.

Die nachfolgenden Ausführungen kommen der Forderung nach, ein zusammenhängendes Verständnis zu schaffen, welches durch das strukturelle Herausstellen von Kernaussagen sowie wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen und Erklärungsansätzen einen Beitrag zur Verständnisförderung für sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis leistet. Ziel dieser Untersuchung ist daher eine umfassende *Analyse des Status quo und zentraler Entwicklungstendenzen in Deutschland unter Berücksichtigung internationaler Aspekte* und die Ausarbeitung eines Vorschlags zur Bestimmung und Abgrenzung ausgewählter Managementdisziplinen der Immobilienökonomie im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements.<sup>168</sup> Es soll zunächst analysiert werden, ob ein ordnendes Schema mit übergeordneten Gesamtkonzepten existiert bzw. zu entwickeln ist, welches eine Übersicht der betrachteten Managementdisziplinen liefert. Anschließend sollen für die betrachteten Managementdisziplinen einheitlich Definitionen, Ziele und Aufgaben ausgearbeitet werden. Der Fokus liegt hierbei in einem ersten Schritt auf der Begriffsbestimmung und -abgrenzung, in einem zweiten und wesentlichen Schritt auf der Ausarbeitung von Leistungsbildern im Kontext des Managements von Immobilien. Abschließend soll diese Untersuchung eine wissenschaftliche und marktkonforme Einordnung bzw. Positionierung des Facilities Managements in die Gesamtkonzeption der Immobilienaktivitäten verschiedener Nutzergruppen ermöglichen und den konzeptionellen Kontext des *Integrierten Facilities Managements* analysieren.

---

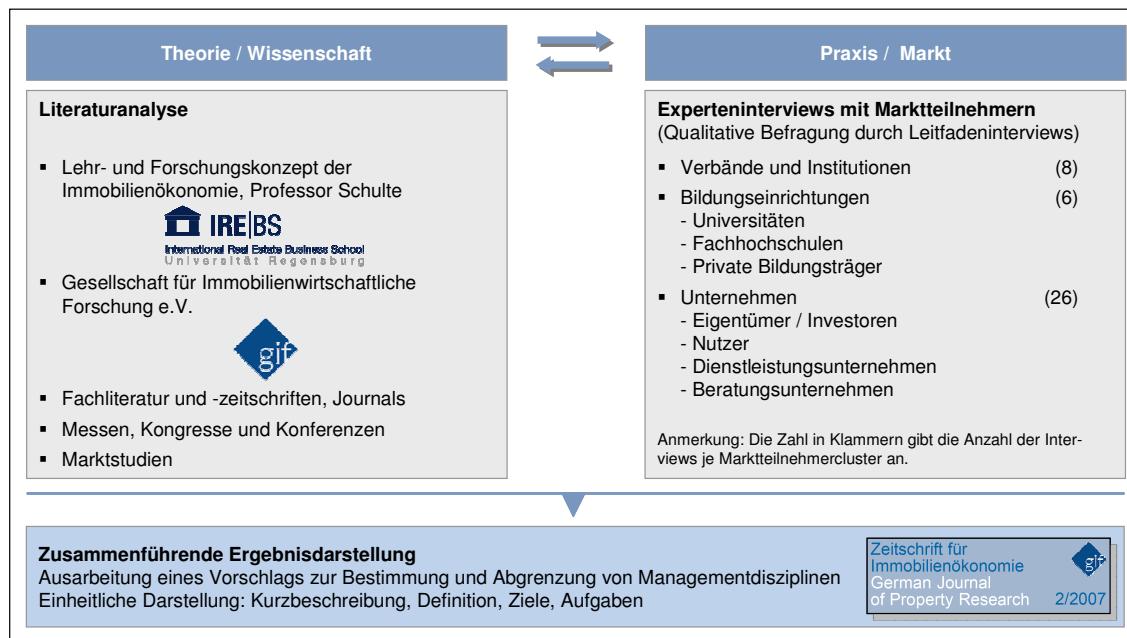
<sup>167</sup> Unter Managementaspekten werden ausgewählte Themenfelder wie beispielsweise Flächen- und Workplacemanagement, Nachhaltigkeitsmanagement, Energie- oder Instandhaltungsmanagement verstanden, die innerhalb einiger der vorgestellten Managementdisziplinen von Bedeutung sein können. Diese befinden sich in der Praxis häufig auf der Ebene des operativen Managements.

<sup>168</sup> Vor dem Hintergrund der fortgeschrittenen Entwicklung und Professionalisierung des anglo-amerikanischen Markts für Immobilien- und Facilities Management wurde ergänzend führende Literatur aus insbesondere den Vereinigten Staaten und dem Vereinigten Königreich analysiert.

### 3.1.2 Theoretische und empirische Studie zu Managementdisziplinen der Immobilienökonomie

#### 3.1.2.1 Forschungsmethodik der Untersuchung

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Veränderungen des dynamischen Markts für Immobilien- und Facilities Management sowie der Interaktion von Wissenschaft und Unternehmenspraxis ist eine umfangreiche theoretische und empirische Analyse im Kontext des Managements von Immobilien erforderlich. Im Rahmen dieser Ausarbeitung erfolgt eine grundsätzliche *Orientierung am Lehr- und Forschungskonzept der Immobilienökonomie nach Schulte<sup>169</sup>* sowie *ergänzend der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif).*<sup>170</sup> Zusätzlich zu einer Analyse deutscher und internationaler Literatur wurden zahlreiche *Experteninterviews anhand eines Leitfadens* mit führenden Meinungsbildnern aus der Immobilienwirtschaft durchgeführt, wobei Vertreter von führenden Verbänden und Institutionen, Bildungseinrichtungen sowie renommierten und repräsentativen Unternehmen befragt wurden. (Abbildung 18).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 18: Vorgehensweise und Methodik der Informationsgewinnung (Studie I)**

<sup>169</sup> Das Lehr- und Forschungskonzept der Immobilienökonomie wurde von Professor Dr. Karl-Werner Schulte vor über 15 Jahren an der European Business School (ebs) entwickelt und ist eine wichtige Basis für die Lehre und Forschung an der *International Real Estate Business School (IREBS)* an der Universität Regensburg. Vgl. Schulte/Schäfers, Wolfgang, Wissenschaftliche Disziplin, 2005, S. 47-69.

<sup>170</sup> In Veröffentlichungen der gif zum Real Estate Investment Management wurde eine mehrstufige Systematik für immobilienspezifische Ansätze und Dienstleistungen vorgestellt, welche eine wichtige Grundlage für die Untersuchungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit dient. Vgl. insbesondere gif, Definition REIM, 2004. Die Systematik der gif wurde vom Verfasser umfassend ergänzt und weiter spezifiziert.

Der Fragebogen zur ersten Studie „Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und Grundlagen des Integrierten Facilities Managements“<sup>171</sup> ist in drei Themenkomplexe unterteilt (Abbildung 19). Im Rahmen dieses Kapitels werden ausschließlich die *Untersuchungsergebnisse des ersten Themenkomplexes zur Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen* betrachtet.<sup>172</sup> Die Erkenntnisse zum Integrierten Facilities Management sind Gegenstand von darauf folgenden Kapiteln.

Themenkomplex	Thema
1. Verständnis von Facilities Management und Abgrenzung relevanter Managementdisziplinen	Übergeordnetes Verständnis und Gesamtzusammenhang Verständnis von Facilities Management Verständnis von Gebäudemanagement Verständnis von Corporate Real Estate Management Verständnis von Public Real Estate Management Verständnis von Immobilienmanagement Verständnis von Property Management Verständnis von Real Estate Asset Management Verständnis von Immobilien-Portfoliomanagement
2. Verständnis von Integriertem Facilities Management	Begriffsverständnis „Integration“ bzw. „integriert“ Verständnis von Integriertem Facilities Management Leistungsumfang von Integriertem Facilities Management Strukturierung von Integriertem Facilities Management Outsourcing von Integriertem Facilities Management
3. Verständnis von Anbietern des Integrierten Facilities Managements	Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Auftraggeber Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Branchen- bzw. Nutzersegmenten Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen Relevanz des Kriteriums Know-how und Wertschöpfung (Sourcing) Relevanz des Kriteriums Ausschreibung und Vergabe von Dienstleistungen Relevanz des Kriteriums Qualitätsmanagement und Zertifizierung Relevanz sonstiger Kriterien

Eigene Darstellung.

**Abbildung 19: Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie I)**

Die Datenerhebung erfolgte in Form von strukturierten und persönlichen Interviews (Face-to-Face) und Telefoninterviews anhand eines Leitfadens mit einer Dauer von 40 bis 150 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug ca. 80 Minuten.<sup>173</sup>

Bei dieser empirisch-qualitativen Explorationsstrategie wurden insbesondere offene Fragestellungen verwendet. Zur Erhöhung der Antwortbereitschaft wurden ergänzend geschlossene Fragen gestellt. Ferner bestand bei jeder Frage die Möglichkeit, persön-

<sup>171</sup> Vgl. Anhang A.3, Leitfaden zum Experteninterview.

<sup>172</sup> Eine Zusammenfassung der Ergebnisse wurde in einem wissenschaftlichen Journalbeitrag vorgenommen. Vgl. Teichmann, Managementdisziplinen, 2007, S. 5-37. Eine ergänzende und für die Nutzung in der betrieblichen Praxis besser geeignete und pragmatische Darstellung als Richtlinie befindet sich zum Zeitpunkt des Abschlusses der vorliegenden Arbeit in Vorbereitung.

<sup>173</sup> Die Angaben zu den Gesprächsdauern beziehen sich auf die insgesamt 40 geführten Experteninterviews zu allen Themenkomplexen des Fragebogens der ersten Studie.

liche Bemerkungen und Ergänzungen aufzunehmen. Abschließend hat sich die Wahl der Interviews als Erhebungsmedium positiv ausgewirkt, so dass v.a. durch die Diskussionsbereitschaft der Gesprächspartner eine im Vergleich zur schriftlichen Befragung höhere Qualität der erhobenen Daten erreicht werden konnte.

Die Datenauswertung verfolgte in Anlehnung an die empirische Exploration das Ziel einer umfangreichen Aufnahme und Analyse zum Verständnis von Managementdisziplinen sowie die Forschung nach übergeordneten Zusammenhängen und Beziehungsstrukturen. Die Datenauswertung erfolgte überwiegend konzeptionell und deskriptiv.

### **3.1.2.2 Übersicht der befragten Unternehmen und Organisationen**

In der Zeit von Mai bis Juli 2006 wurden insgesamt 40 strukturierte Interviews mit renommierten Experten der Immobilienwirtschaft von überwiegend deutschen und international tätigen Marktteilnehmern geführt.<sup>174</sup> Die hohe Anzahl der Interviews liegt darin begründet, dass die Marktteilnehmer in Teilnehmercluster als Befragerkategorien strukturiert wurden, zu denen jeweils eine bestimmte Anzahl von Interviews geführt wurde. Bei der Zusammensetzung der Organisationen bzw. Unternehmen wurden insbesondere repräsentative und zur Verfügung stehende Meinungsbildner und Persönlichkeiten der Branche ausgewählt. Es wurden 8 Experteninterviews mit Branchen- bzw. Berufsverbänden und Institutionen, 6 mit Bildungseinrichtungen – jeweils 2 mit Universitäten, Fachhochschulen und privaten Bildungseinrichtungen – und 26 mit Unternehmen geführt. Bei Letzteren wurden einerseits 6 Property-Companies und 6 Non-Property-Companies als Nachfrager im FM und andererseits 7 Dienstleistungsunternehmen als Anbieter im FM sowie 7 Beratungsunternehmen befragt.

Die Interviewpartner waren v.a. Professoren, Geschäftsführer, Leiter Immobilien- und Facilities Management sowie Leiter Strategie bzw. Unternehmensentwicklung.

### **3.1.3 Grundlagen und Übersicht der Managementdisziplinen**

#### **3.1.3.1 Immobilienökonomie als konzeptioneller Kontext**

Die Immobilienökonomie stellt den wissenschaftlichen und auch unternehmenspraktischen Kontext der einzelnen untersuchten Managementdisziplinen dar. Gegenstand ist nach *Schulte* als Begründer dieser wissenschaftlichen Disziplin die Erklärung und

<sup>174</sup> Vgl. Anhang A.1, Verzeichnis der befragten Organisationen und Unternehmen sowie der Gesprächspartner. Bei der Auswertung der Interviews zeigt sich, dass im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht allgemein in die einzelnen Teilnehmercluster zu differenzieren ist. Auf einzelne Besonderheiten wird in den entsprechenden Abschnitten eingegangen. Ferner wird darauf hingewiesen, dass es sich im Wesentlichen um persönliche Expertenmeinungen handelt; offizielle Verbands- oder auch Unternehmensmeinungen zu allen Fragen konnten nicht genannt werden. Diese finden in Form von verwendeten Publikationen Berücksichtigung in der vorliegenden Arbeit.

Gestaltung realer Entscheidungen von und mit Immobilien befassten Wirtschaftssubjekten.<sup>175</sup> Diese interdisziplinäre Wissenschaftsdisziplin befasst sich mit sämtlichen Immobilientypen über den gesamten Lebenszyklus. Die Immobilienökonomie betrachtet einerseits Unternehmen der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft und andererseits Unternehmen sonstiger Branchensegmente, die öffentliche Hand, die Kirchen sowie private Haushalte. Eine Veranschaulichung des umfangreichen Lehr- und Forschungskonzepts stellt das so genannte *Haus der Immobilienökonomie* dar, welches managementorientierte, institutionelle, typologische sowie interdisziplinäre Aspekte unterscheidet und den konzeptionellen Kontext der nachfolgenden Ausarbeitung bildet. Darauf aufbauend werden einzelne Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management betrachtet und weiter differenziert, wobei das Management von Immobilien aus den verschiedenen Perspektiven im Vordergrund steht.

Unter *Managementdisziplinen* werden im Allgemeinen einzelne Fach- und Führungsdisziplinen verstanden.<sup>176</sup> Im Rahmen dieser Ausarbeitung werden zu ausgewählten Managementdisziplinen der Immobilienökonomie Kernaussagen und charakteristische Merkmale ausgearbeitet.

### **3.1.3.2 Entwicklung einer Typologie und Übersicht von Managementdisziplinen**

#### **3.1.3.2.1 Unterscheidung in Institutions, Corporates und Publics**

Eine Aufteilung der Unternehmens- bzw. Kundenkategorien verschiedener Branchensegmente als Bestandshalter von Immobilien kann grundsätzlich in zwei Typen vorgenommen werden.<sup>177</sup>

Auf der einen Seite befinden sich die so genannten *Property-Companies* und hier v.a. *institutionelle Immobilieninvestoren*, „*Institutionals*“. Dies sind Unternehmen, deren Kerngeschäft das Immobiliengeschäft als originärer Unternehmenszweck ist. Die Erbringung von immobilienbezogenen Sach- oder Dienstleistungen ist Primärleistung des Unternehmens.<sup>178</sup> Nach Schulte lassen sich fünf Teilnehmergruppen der institutionellen Immobilieninvestoren unterscheiden. Neben den Versicherungen und Pensionskassen gibt es geschlossene Immobilienfonds, offene Immobilienfonds (Publikums-

---

<sup>175</sup> Vgl. Schulte/Schäfers, Wissenschaftliche Disziplin, 2008, S. 49-66.

<sup>176</sup> Die einzelnen Managementdisziplinen wie beispielsweise das FM umfassen verschiedene Handlungsebenen. Es sind bedingt das „normative“ und insbesondere das strategische und operative Management sowie die operative Umsetzung. Vgl. Kapitel 2.2.1.1, Verständnis und Definition von Management.

<sup>177</sup> Eine detaillierte Typisierung von Unternehmen in Bezug auf das Verhältnis zu Immobilien findet sich bei Hens. Vgl. Hens, Marktvalorientiertes Management, 1999, S. 78-81.

<sup>178</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte/Focke, Wirtschaftsgut, 2005, S. 12 f.

fonds und Immobilienspezialfonds), Immobilienleasinggesellschaften und Immobilienaktiengesellschaften.<sup>179</sup>

Auf der anderen Seite stehen die so genannten *Non-Property-Companies*, deren Kerngeschäft in einem beliebigen Branchensegment und demnach nicht im Immobiliengeschäft liegt. Das Immobiliengeschäft ist derivater Unternehmenszweck, die Erbringung von immobilienbezogenen Sach- oder Dienstleistungen ist Sekundärleistung des Unternehmens.<sup>180</sup> Zu den Non-Property-Companies zählen neben den *Unternehmen der Privatwirtschaft*, „*Corporates*“, auch *Unternehmen der öffentlichen Hand*, „*Publics*“.<sup>181</sup> Zu den Teilnehmergruppen gehören beispielsweise Unternehmen der Automobil-, Elektro- oder auch der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie.

Diese beiden Typen können durch so genannte *Near Property-Companies* ergänzt werden. Dies sind Unternehmen, die sich auf dem Weg von einer Non-Property-Company zu einer Property-Company befinden bzw. dies über Ausgründung von Immobilien-Tochtergesellschaften werden.<sup>182</sup>

Während den Institutionals die Immobilien als Kapitalanlage dient und das Management unter Ertrags- und Investitionsaspekten erfolgt, steht bei den Corporates und Publics der Produktionsfaktor und zunehmend die Betrachtung der Immobilien als strategische Ressource im Vordergrund. Das Management der Immobilien erfolgt unter Betriebsaspekten.

### 3.1.3.2.2 Oberbegriffe und Gesamtkonzepte für Immobilienaktivitäten

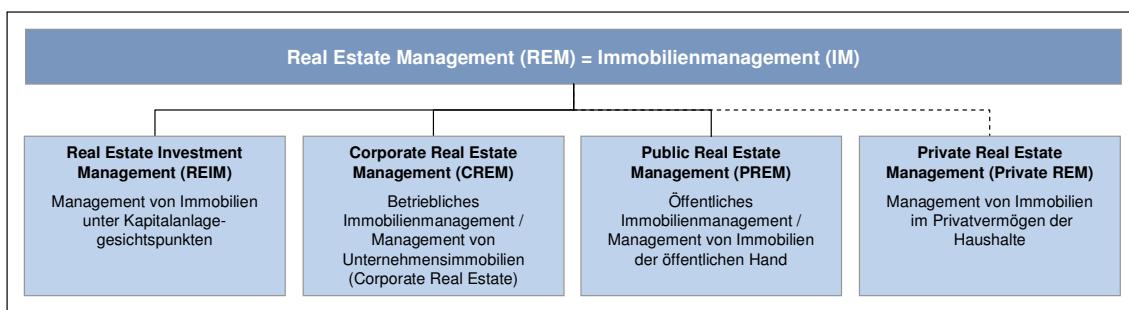
Das Real Estate Management bzw. synonym Immobilienmanagement wird als Oberbegriff für die Immobilienaktivitäten in Unternehmen der Privatwirtschaft, der öffentlichen Hand (inklusive der Kirchen) und der privaten Haushalte benutzt. Dementsprechend können das Real Estate Investment Management, das Corporate, das Public und das Private Real Estate Management differenziert werden (Abbildung 20), wobei letzteres im Rahmen dieser Ausarbeitung keiner weiteren Behandlung bedarf.

<sup>179</sup> Vgl. Bone-Winkel/Müller, Immobilienwirtschaft, 2005, S. 38 f.

<sup>180</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte/Focke, Wirtschaftsgut, 2005, S. 12 f.

<sup>181</sup> Mit den Religionsgemeinschaften, „Ecclesiastics“, findet sich eine weitere Unternehmens- bzw. Kundenkategorie, welche sich jedoch vereinfacht den Publics oder auch Corporates zuordnen lässt, so dass im Rahmen dieser Typologie keine gesonderte Untersuchung erforderlich wird. Vgl. Bogenstätter, Property Management, 2008, S. 1.

<sup>182</sup> Vgl. Amon, M., Abgrenzung, 2004 / 2005, S. 9.



Eigene Darstellung, entwickelt aus Schulte/Schäfers, Wissenschaftliche Disziplin, 2005, S. 57.

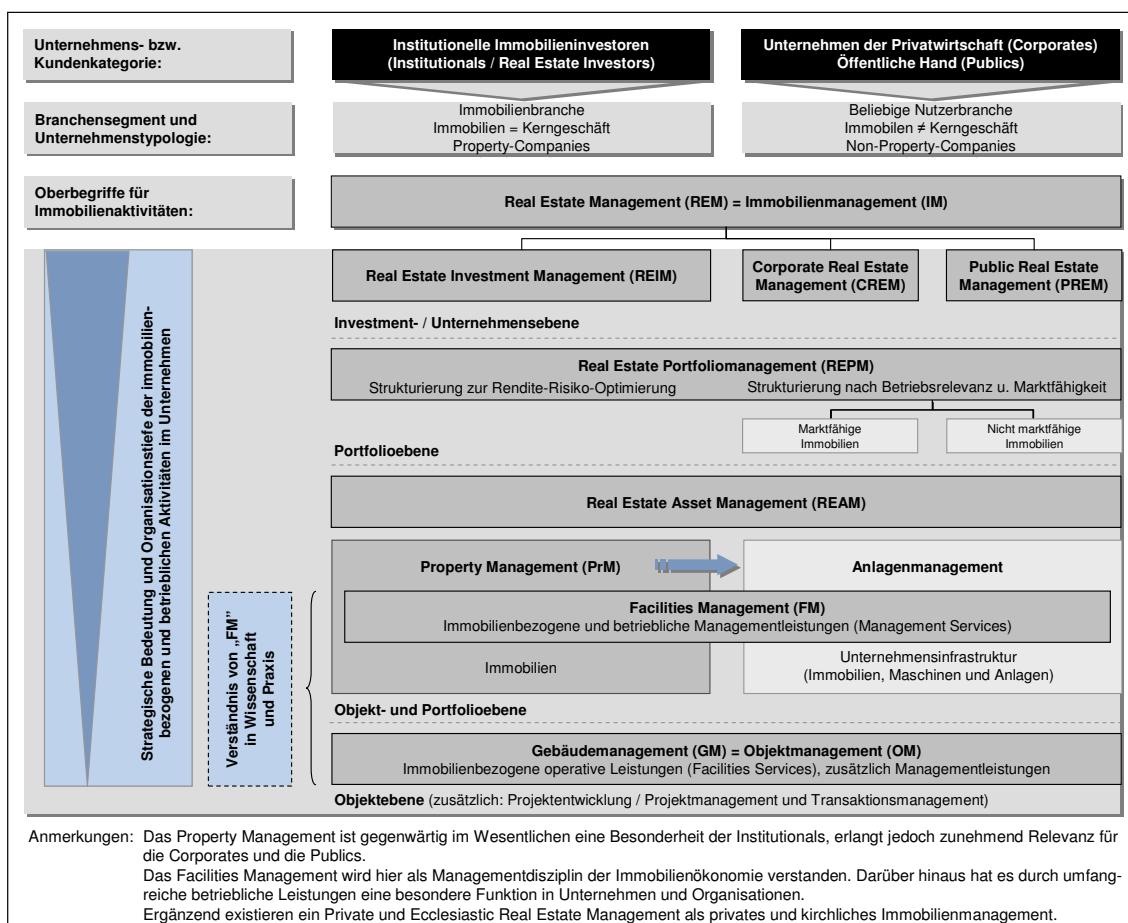
**Abbildung 20: Unterteilung des REM**

Die Managementdisziplinen Corporate und analog Public Real Estate Management sowie Real Estate Investment Management können als *übergreifende Gesamtkonzepte mit verschiedenen Funktionen* begriffen werden (Abbildung 21). An der Spitze dieser mehrstufigen Ansätze steht das Unternehmen bzw. der Investor und deren strategische Ausrichtung. Demnach bezeichnen die Institutions das Management der Immobilien im Allgemeinen als *Real Estate Investment Management (REIM)*,<sup>183</sup> wohingegen viele Corporates und Publics den Oberbegriff Real Estate Management (REM) bzw. synonym Immobilienmanagement (IM) benutzen.<sup>184</sup> In Bezug auf die Nutzergruppen lässt sich in *Corporate Real Estate Management (CREM)* als betriebliches Immobilienmanagement und *Public Real Estate Management (PREM)* als öffentliches Immobilienmanagement unterscheiden.<sup>185</sup>

<sup>183</sup> Es wird angemerkt, dass für das Management von Immobilien der Nutzergruppe Institutions grundsätzlich auch die Oberbegriffe *Institutional Real Estate Management* oder auch *Commercial Real Estate Management* denkbar wären, welche insbesondere im anglo-amerikanischen Bereich gebraucht werden. Vgl. hierzu beispielsweise Colliers International Property Consultants, Portfolio and Property Management, 2008 oder auch The Business Press, Commercial Real Estate Management, 2008. Vor dem Hintergrund des Betrachtungsschwerpunkts auf dem deutschen Markt und der verbreiteten Akzeptanz und Anwendung des Verständnisses sowie der Dokumente der gif wird hier der Oberbegriff *Real Estate Investment Management* verwendet. Vgl. Thomas, Real Estate Investment Management, 2007, S. 536.

<sup>184</sup> Der Begriff *Real Estate* wird im Allgemeinen als Immobilien, Grundstück oder Liegenschaft übersetzt. Der Begriff *Property* findet üblicherweise synonyme Verwendung. Vgl. Schulte/Lee/Paul, Real Estate Dictionary, 2005, S. 273.

<sup>185</sup> Vgl. Schulte/Schäfers/Pöll/Amon, Immobilienmanagements der öffentlichen Hand, 2006, S. 24 und Bernet, Immobilienmanagement, 2004, S. 1. An dieser Stelle wird angemerkt, dass sich vereinzelt Beiträge finden, in denen einzelne Managementdisziplinen analog der aufgezeigten oder auch anders definierter Nutzergruppen beispielsweise in Institutional, Corporate oder auch Public Real Estate Asset Management unterteilt werden. Von einer solchen, weiteren Differenzierung und der Schaffung neuer Begriffe wie exemplarisch Return-oriented Real Estate Management (ROREM) wird im Rahmen dieser Arbeit bewusst abgesehen, da nicht das Ziel ist, weitere Begriffe zu schaffen, sondern in Anlehnung an die entwickelte Typologie explizit zu abstrahieren. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, wenn die weitere Forschung sich neben der begrifflichen Diskussion auch auf die fundierte Weiterentwicklung kausaler Zusammenhänge wie beispielsweise die detallierte Schnittstellendefinition zwischen Property und Facilities Management erstrecken würde. Vgl. Teichmann, Stellungnahme, 2008, S. 69-71.



Eigene Darstellung, entwickelt aus gif, Definition REIM, 2004, S. 3 f. und Experteninterviews.

**Abbildung 21 Übersicht der Managementdisziplinen im Kontext des IM und FM**

Beim Real Estate Investment Management<sup>186</sup> zielt das Management von Immobilien unter Kapitalanlagegesichtspunkten primär auf die Optimierung der Performance.<sup>187</sup> Die Abgrenzung zum Real Estate Management bzw. Corporate Real Estate Management ergibt sich aus der prinzipiellen Zielsetzung des Immobilienmanagements, welche insbesondere auf betriebliche Aspekte ausgerichtet ist. Sofern die Entscheidungsprozesse im Unternehmen maßgeblich von *Betriebsaspekten* anstelle oder ergänzend zu *Ertrags- und Investitionsaspekten* determiniert werden, ist der Begriff Real Estate Investment Management im eigentlichen Sinne nicht mehr zutreffend.<sup>188</sup> Dies bedeutet, dass das Real Estate Investment Management ein Teil des Corporate Real Estate Managements werden kann, sofern das Management von nicht betriebsnotwendigen Im-

<sup>186</sup> Es wird angemerkt, dass die entwickelte Typologie der Immobilienaktivitäten in verschiedene Managementdisziplinen keinen Anspruch auf uneingeschränkte und internationale Gültigkeit sowie ggf. auch Vollständigkeit erheben kann. In den Vereinigten Staaten beispielsweise stellt das Real Estate Asset Management bereits eine etablierte Managementdisziplin dar, wohingegen das Real Estate Investment Management nicht per se als Oberbegriff für Immobilienaktivitäten dient. Vgl. DEGI, Asset-Management, 2007, S. 2 f.

<sup>187</sup> Vgl. gif, Definition REIM, 2004, S. 5.

<sup>188</sup> Vgl. gif, Definition REIM, 2004, S. 5.

mobilien des Unternehmensportfolios ausschließlich unter Kapitalanlagegesichtspunkten erfolgt.<sup>189</sup>

### 3.1.3.2.3 Strukturierung nach strategischer Bedeutung und Organisationstiefe

Bei der Strukturierung der Managementdisziplinen wird in einem ersten Schritt eine übliche Unterscheidung der Unternehmens- bzw. Kundenkategorie zugrunde gelegt, da prinzipiell verschiedene Betrachtungsweisen der Immobilien und somit auch teilweise andere Termini vorherrschen. Hierbei ist anzumerken, dass trotz teilweise gleicher Managementansätze mit gleichen Inhalten, Methoden und Instrumenten die Zielsetzungen bedingt durch die verschiedenen Rahmenbedingungen unterschiedlich sind.

In einem zweiten Schritt erfolgt eine Strukturierung der ebenfalls gebräuchlichen „strategischen Bedeutung und Organisationstiefe“ der immobilienbezogenen und – im Falle des Facilities Managements – ergänzend betrieblichen Aktivitäten im Unternehmen, wobei keine hierarchische Wertung der einzelnen Managementdisziplinen gegenüber anderen vorgenommen wird.<sup>190</sup> Vielmehr zeigt die Anordnung das in der Unternehmenspraxis steigende Outsourcing mit abnehmender strategischer Bedeutung und zunehmender Verfügbarkeit der immobilienbezogenen Leistungen am Markt.<sup>191</sup>

### 3.1.3.2.4 Verschiedene Managementdisziplinen – verschiedene Ansätze

Bei dieser Vielzahl an Managementdisziplinen stehen *unterschiedliche Betrachtungsansätze des Managements von Immobilien* im Vordergrund. Nachfolgend sind für besonders relevante Ansätze mit in Deutschland verwendeten Anglizismen bzw. die deutschen Begriffe mit englischen Übersetzungen sowie prägnante Begriffsbestimmungen aufgeführt (Abbildung 22).<sup>192</sup>

<sup>189</sup> Vgl. gif, Definition REIM, 2004, S. 5.

<sup>190</sup> Es wird angemerkt, dass insbesondere im industriellen Umfeld vereinzelt eine Trennung in Kerngeschäft und FM als Sekundärprozessmanagement erfolgt. Demzufolge würden die im Rahmen dieser Ausarbeitung untersuchten Managementdisziplinen der Immobilienökonomie wie beispielsweise das CREM zu Teilbereichen des FM. Vgl. Knuf, Anzeichen, 2006, o.S. Ein derartiger Ansatz wird zwar als grundsätzlich logisch anerkannt, allerdings entspricht dieser nicht dem gängigen Verständnis in Wissenschaft und Praxis. Im Kontext der Immobilienökonomie wird dieser Ansatz hier nicht weiter verfolgt.

<sup>191</sup> Auf dem gegenwärtigen Markt kann beobachtet werden, dass die „Outsourcingtiefe“, d.h. der Umfang der ausgelagerten Dienstleistungen, bereits das Property und teilweise auch bereits das Real Estate Asset Management umfasst. Exemplarisch wird hier AMB Generali Immobilien angeführt, welche das gesamte Property Management in Deutschland 2004 an zwei System-Anbieter im FM als Wertschöpfungspartner vergeben hat. Vgl. exemplarisch o.V., AMB Generali Immobilien, 2004, S. 15. Vgl. zu organisatorischen Veränderungen auch Ernst & Young, Asset Management, 2007, S. 30.

<sup>192</sup> Für das Property Management wird die Abkürzung PrM benutzt, da PM auch in der Bau- und Immobilienwirtschaft oftmals für das Projektmanagement gebraucht wird.

Managementdisziplin (Abkürzung / Übersetzung)	Begriffsbestimmung
Real Estate Management (REM)	Immobilienmanagement (IM)
Corporate Real Estate Management (CREM)	Betriebliches Immobilienmanagement / Management von Unternehmensimmobilien
Public Real Estate Management (PREM)	Öffentliches Immobilienmanagement / Management von Immobilien der öffentlichen Hand
Real Estate Investment Management (REIM)	Management von Immobilien unter Kapitalanlagegesichtspunkten
Real Estate Portfoliomanagement (REPM) bzw. Immobilien-Portfoliomanagement (engl.: Real Estate Portfolio Management)	Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienportfolios
Real Estate Asset Management (REAM) bzw. Immobilien Asset Management	Wertorientiertes Vermögensmanagement von Immobilien auf der Objekt-Ebene
Property Management (PrM)	Treuhänderische und performanceorientierte Immobilienbewirtschaftung
Facilities Management (FM)	Management von betrieblichen und immobilienbezogenen Sekundärprozessen und -ressourcen
Gebäudemanagement (GM) bzw. Objektmanagement (OM, engl.: Object Management)	Management von Immobilien in der Nutzungsphase

Eigene Darstellung.

**Abbildung 22: Abkürzungen, Übersetzungen und Begriffsbestimmungen der Managementdisziplinen**

Mit Ausnahme des Facilities Managements, welches betriebliche und immobilienbezogene Leistungen erbringt, sind alle hier aufgeführten Managementdisziplinen Führungsdimensionen für ausschließlich immobilienbezogene Aktivitäten.

### 3.1.3.2.5 Vorstellung der einzelnen Managementdisziplinen

Nach der Darstellung des ordnenden Schemas mit den fokussierten Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements werden diese im Folgenden einzeln in einheitlicher Struktur und möglichst gleicher inhaltlicher Detaillierungstiefe vorgestellt.

- Definition: Bestimmung von Begriff und Gegenstand
- Ziele: Formulierung von Zielkategorien
- Aufgaben: Darstellung wesentlicher Handlungsfelder bzw. Leistungsbündel<sup>193</sup>

Es wird darauf hingewiesen, dass bestimmte Berührungspunkte und Überschneidungen zwischen einzelnen Managementdisziplinen und deren Aufgaben existieren. Eine eindeutige und exklusive Zuordnung von Aufgaben ist nicht immer möglich und auch nicht zwingend erforderlich. Beispielsweise kann das Flächenmanagement eine Leistung des Real Estate Managements, des Facilities Managements, aber auch des Gebäudemanagements sein.

<sup>193</sup> Im Rahmen dieser Ausarbeitung liegt der Schwerpunkt auf der Darstellung wesentlicher und typischer Leistungsbündel der einzelnen Managementdisziplinen. So genannte funktionsspezifische Aspekte des Hauses der Immobilienökonomie wie beispielsweise die Immobilienanalyse sind größtenteils übergreifende Aufgaben, welche sich auf verschiedene Managementdisziplinen beziehen und daher nicht explizit aufgeführt werden.

Ferner wird angemerkt, dass manche Branchensegmente ihre eigenen, nutzungs-individuellen Begriffe für die betrachteten Managementdisziplinen verwenden, mit denen auch spezifische Anforderungen verbunden sein können, wie beispielsweise das Center Management für das Property und Facilities Management im Handel oder auch das Airport bzw. Industrial Facilities Management für das FM von Flughäfen bzw. Industriesegmenten. Vor dem Hintergrund einer weitgehenden synonymen Begriffsverwendung werden diese jedoch nicht weiter verfolgt.

### **3.1.4 Bestimmung und Abgrenzung besonders relevanter Managementdisziplinen**

#### **3.1.4.1 Corporate Real Estate Management**

Unter *Unternehmensimmobilien* (engl.: *Corporate Real Estate*) versteht man sämtliche im Eigentum einer Non-Property Company befindlichen, betriebsnotwendigen und nicht betriebsnotwendigen Immobilien sowie auch solche, an denen ein Unternehmen temporäres Verfügungsrecht durch v.a. Anmietung und Leasing besitzt.<sup>194</sup> Zentraler Inhalt der Führung von Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen ist das aktive und zielgerichtete Management der Unternehmensentwicklung durch Aufbau und Erhaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.<sup>195</sup> Neben der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit seinen Geschäftsprozessen ist die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensressourcen als Teil der Unterstützungsprozesse von großer Bedeutung. Umso mehr verwundert es, dass eine konzeptionelle Auseinandersetzung mit Grundstücken und Gebäuden als wichtige Unternehmensressourcen bislang allerdings weitgehend unterblieben ist.<sup>196</sup> Trotz der immens hohen Kosten- und Vermögensdimension von Unternehmensimmobilien dominiert nach wie vor die funktionserhaltende Verwaltung im Sinne der traditionellen Liegenschaftsverwaltung. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen wirtschaftlichen Entwicklung wächst das Bewusstsein für die hohe Erfolgs- und Vermögenswirksamkeit der betrieblichen Immobilien. Die Bedeutung der Unternehmensimmobilien und ihres aktiven Managements für den Shareholder Value wird zunehmend größer und es besteht eine Notwendigkeit zu einem professionellen Corporate Real Estate Management.<sup>197</sup>

---

<sup>194</sup> Vgl. Gier, Bereitstellung und Desinvestition, 2006, S. 15.

<sup>195</sup> Vgl. Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 843.

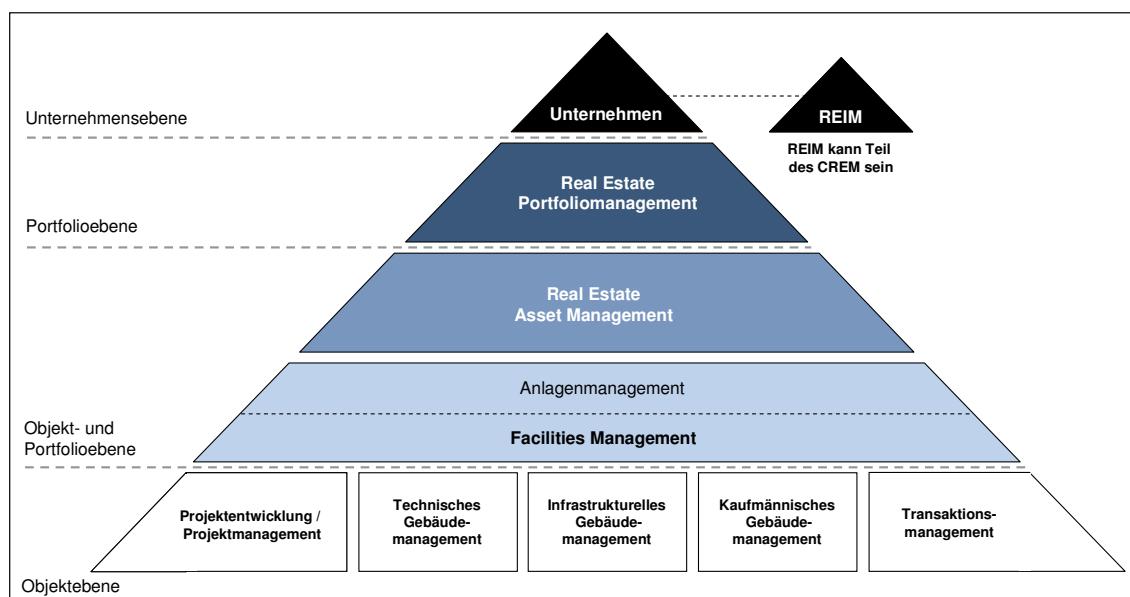
<sup>196</sup> Vgl. Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 843.

<sup>197</sup> Der Zusammenhang von einerseits den Unternehmensimmobilien und andererseits dem Shareholder Value wird vielfach diskutiert. Vgl. hierzu beispielsweise Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 851; Grünert, Wertorientierte Steuerung, 2002, S. VII oder auch Büchele/Henzelmann, Immobilien-Performance, 2006, S. 7-11.

### 3.1.4.1.1 Definition

*Corporate Real Estate Management* bezeichnet nach Schäfers und Gier „das aktive, ergebnisorientierte [„normative“] strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien. Als unternehmerische Führungs-konzeption richtet es sich an Non-Property-Companies, die im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie über<sup>198</sup> ein umfangreiches Immobilienportfolio verfügen. Corporate Real Estate Management bezeichnet demnach das Management von Unternehmensimmobilien und liefert durch eine „systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Unternehmensaktivitäten einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit“<sup>199</sup> und zum Gesamtergebnis eines Unternehmens.

Die Managementdisziplin Corporate Real Estate Management kann als ein übergreifendes Gesamtkonzept mit hierarchischer Gliederung der Funktionen begriffen werden (Abbildung 22).<sup>200</sup> Die prozessuale Betrachtung der Funktionen im CREM erfolgt im Wesentlichen nach einem Top-down-Ansatz.



Eigene Darstellung, entwickelt aus gif, Definition REIM, 2004, S. 3 f., Gier, Bereitstellung und Desinvestition, 2006, S. 27 und Experteninterviews.

**Abbildung 23: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im CREM**

Die übergeordneten Ebenen liefern die Rahmenbedingungen für die untergeordneten Funktionen. Die Spitze dieses mehrstufigen Ansatzes bildet das Unternehmen bzw. die

<sup>198</sup> Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 852.

<sup>199</sup> Schäfers, Strategisches Management, 1997, S. 81.

<sup>200</sup> Eine Unterteilung des betrieblichen Immobilienmanagements in verschiedene Funktionen findet sich ebenfalls bei anderen Verfassern. Vgl. Pfür, Modernes Immobilienmanagement, 2004, S. 53-69; Schweiger, Immobilienmanagement, 2006, S. 17-22; Krimmling, Facility Management, 2005, S. 40. oder auch Ernst & Young, Asset Management, 2007, S. 11.

Unternehmensstrategie. Die daraus abgeleitete Immobilienstrategie definiert die prinzipiellen Vorgaben für das Real Estate Portfoliomangement und das Real Estate Asset Management sowie das Facilities und Gebäudemanagement, das Projekt- und Transaktionsmanagement im Konzept des CREM. Wie bereits dargestellt kann das Real Estate Investment Management ein Teil bzw. eine Funktion des Corporate Real Estate Managements werden, sofern das Management von nicht betriebsnotwendigen Unternehmensimmobilien ausschließlich unter Kapitalanlagegesichtspunkten erfolgt.

### **3.1.4.1.2 Ziele**

Zielsetzung des Corporate Real Estate Managements ist die Identifikation und Ausnutzung von Immobilien als betriebliches Erfolgs- bzw. Ressourcenpotenzial, um sie zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Kerngeschäfts einzusetzen und einen Beitrag zum Shareholder-Value des Unternehmens zu leisten. Betriebliche Immobilien sollen nicht nur die Funktion als Produktionsfaktor, sondern auch die als strategische Ressource des Unternehmens erfüllen.

### **3.1.4.1.3 Aufgaben**

Die Funktionen der Managementdisziplin Corporate Real Estate Management wurden bereits bei der Vorstellung des mehrstufigen Ansatzes dargestellt. Ergänzend zu diesen werden nachfolgend die umfangreichen Aufgaben anhand des zeitlichen Ablaufs einer Einführung des Corporate Real Estate Managements in Unternehmen nach *Schäfers und Gier* aufgeführt.<sup>201</sup>

- Schaffung informatorischer Grundlagen für das Immobilienmanagement  
Research und Schaffung von Transparenz als Entscheidungsgrundlage, Identifikation und Realisierung von Ertrags- und Vermögenssteigerungs- sowie Kostensenkungspotenzialen
- Entwicklung eines strategischen Zielrahmens im Immobilienmanagement  
Herstellung der optimalen Verbindung zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie

---

<sup>201</sup> Vgl. Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 854-887. Bei *Schäfers* erfolgt eine Unterteilung des CREM in drei Bausteine: Strategische Analysen als informatorische Grundlage im Immobilienmanagement, strategische Ausrichtung im Immobilienmanagement und Implementierung des Immobilienmanagements. Vgl. Schäfers, Strategisches Management, 1997, S. 94-227. *Straßheimer* differenziert die Aufgabenfelder des CREM wie folgt: Schaffung von Voraussetzungen, Entwicklung von Immobilienstrategien, Allokation der immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten sowie abschließend strategische und operative Kontrolle. Vgl. Straßheimer, Internationales Corporate Real Estate Management, 1999, S. 74-81. Vgl. auch Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2004, S. 209 f.; Lopes, Meta-Model for CREM, 1997, S. 22-28 und Bon, CREM Practices in Europe and North America, 1997, S. 118-124.

- Ausformung strategischer Optionen im Immobilienmanagement  
Entwicklung von insbesondere Basisstrategien im Immobilienmanagement
- Organisatorische Gestaltung und Verankerung des Immobilienmanagements
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen bzw. Dienstleistern der einzelnen Funktionen im Corporate Real Estate Management
- Einführung eines internen Immobilien-Verrechnungspreissystems
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement auf der Unternehmensebene
- Research für den Eigentümer
- Reporting zum Eigentümer
- Vereinbarung individueller Aufgaben

Entsprechend der lebenszyklusorientierten Betrachtung von Unternehmensimmobilien umfasst das Corporate Real Estate Management grundsätzlich die Planung, Steuerung und Kontrolle von strategischen Konzepten in den Handlungs- und Entscheidungsfeldern Immobilienbereitstellung, Immobilienbewirtschaftung und Immobilienverwertung (Abbildung 24). Aufgabe des Corporate Real Estate Managements ist die Ausformulierung „phasenspezifischer Strategien bzw. Strategiealternativen [...], die in ihrer Gesamtheit die *Basisstrategien im [Real Estate Management bzw.] Immobilienmanagement* darstellen.“<sup>202</sup>

Strategien der Immobilienbereitstellung	Strategien der Immobilienbewirtschaftung	Strategien der Immobilienverwertung
<p>Aktive Beschaffungsstrategie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Projektentwicklung</b></li> </ul> <p>Passive Beschaffungsstrategien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Kauf</b></li> <li>▪ <b>Leasing</b></li> <li>▪ <b>Anmietung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autonomiestrategie („Insourcing“)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigenherstellung</li> <li>- Spin-off von Serviceeinheiten</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Kooperationsstrategie („Outsourcing“)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften</li> <li>- Langfristige vertragliche Bindungen</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Beauftragungsstrategie („Outtasking“)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurz- und -mittelfristige vertragliche Bindungen</li> <li>- Fremdbezug auf Basis spontaner Marktbeziehungen</li> </ul> </li> </ul>	<p>Verwertung bzw. Monetarisierung betriebsnotwendiger Immobilien („Property Outsourcing“)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Sale-and-Lease-back-Transaktionen</b></li> <li>▪ <b>Ausgliederung des Immobilienbereichs</b> in Tochtergesellschaft mit anschließendem Börsengang</li> <li>▪ <b>Verkauf der Immobilien</b> an einen eigens dafür gegründeten offenen Immobilienfonds</li> </ul> <p>Verwertung bzw. Monetarisierung nicht betriebsnotwendiger Immobilien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Passive Verwertungsstrategien</b> (Unmittelbare Verwertung von marktfähigen Immobilien ohne Inhalts- und Strukturveränderungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermietung („Leasing as is“)</li> <li>- Verkauf („Sell as is“)</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Aktive Verwertungsstrategien</b> (Re-Development und Verwertung von nicht marktfähigen Immobilien nach Inhalts- und Strukturveränderungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermietung</li> <li>- Verkauf</li> </ul> </li> </ul>

Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 862-883.

**Abbildung 24: Basisstrategien im REM**

<sup>202</sup> Schäfers/Gier, Corporate Real Estate Management, 2005, S. 862-883. Eine ausführliche Vorstellung und Diskussion der verschiedenen Basisstrategien im Immobilienmanagement findet sich ebenda sowie bei Schäfers, Strategisches Management, S. 151-187.

### 3.1.4.2 Public Real Estate Management

Die aktuelle, angespannte Haushaltsslage von Bund, Ländern und Kommunen schränkt die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand massiv ein und hat unmittelbare Konsequenzen für die oftmals noch passive Liegenschaftsverwaltung.<sup>203</sup> Die öffentliche Verwaltung erfährt in vielen Bereichen einen grundlegenden Wandel und in den vergangenen Jahren waren viele positive Entwicklungen im Immobilienmanagement der öffentlichen Hand zu beobachten.<sup>204</sup> Es besteht immer noch ein hoher Bedarf eines aktiven, umfassenden und professionellen Immobilienmanagements der öffentlichen Hand.<sup>205</sup>

Das Erfolgskonzept des weitgehend professionalisierten Corporate Real Estate Managements dient heute bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten des Public Real Estate Managements als Vorbild.<sup>206</sup> Eine grundsätzliche *Orientierung am Corporate Real Estate Management* mit übertragbaren Methoden und Instrumenten ist sinnvoll, obgleich Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Ziele zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand als unterschiedlichen Eigentümer- und Nutzergruppen divergieren. Die wichtigste Schnittmenge der Managementdisziplinen Corporate und Public Real Estate Management ist der Strategiebezug, der durch den langfristigen zeitlichen Fokus und den nachhaltigen Erfolg zum Ausdruck kommt.

#### 3.1.4.2.1 Definition

*Public Real Estate Management bezeichnet nach Schulte, Schäfers, Pöll und Amon, die „normative“, „strategische [und operative] Gesamtkonzeption für den öffentlichen Sektor, die das Immobilienmanagement auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene unter Berücksichtigung des politisch bestimmten Verwaltungsauftrages optimieren soll“.<sup>207</sup> Es richtet sich als Führungskonzeption an die öffentliche Hand<sup>208</sup> und umfasst die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Aktivitäten der öffentlichen Hand.*

Public Real Estate Management bedeutet demnach „die Optimierung des Immobilienbestands, der Aufgabenerfüllung, der Organisation und der Struktur rund um die Immobilie, also der Wertschöpfung aus dem Immobilienvermögen der öffentlichen

---

<sup>203</sup> Vgl. Brockhoff/Zimmermann, Public Real Estate Management, 2005, S. 902-904.

<sup>204</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Akademie der Immobilienwirtschaft, Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 2004, S. 31 sowie ferner Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 110.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Amon/Pelzl, Amtsstube Deutschland, 2002, S. 10 und Ecke, Strategisches Immobilienmanagement, 2004, S. 1 f.

<sup>206</sup> Vgl. Schulte/Schäfers, Modernes Immobilien-Management, 2004, S. 31 und Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2004, S. 700.

<sup>207</sup> Schulte/Schäfers/Pöll/Amon, Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 2006, S. 25.

<sup>208</sup> Vgl. Schulte/Schäfers/Pöll/Amon, Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 2006, S. 25.

Hand [...]. [Das Management von Immobilien der öffentlichen Hand dient der] öffentlichen Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung der besonderen Belange der öffentlichen Auftragserfüllung und (gemeinnütziger) Zielsetzungen“.<sup>209</sup>

Die Managementdisziplin des Public Real Estate Managements ist analog dem Corporate Real Estate Management mehrstufig aufgebaut und kann als übergreifendes Gesamtkonzept mit hierarchisch gegliederten Funktionen begriffen werden.<sup>210</sup>

### 3.1.4.2.2 Ziele

Während die Privatwirtschaft nach der Gewinnmaximierung ausgerichtet ist, besteht die übergeordnete Zielsetzung der öffentlichen Verwaltung in der Aufgabe der Da-seinsvorsorge.<sup>211</sup> Zielsetzung des Public Real Estate Managements ist analog zum Corporate Real Estate Management die Identifikation und Ausnutzung von Immobilien als Erfolgs- bzw. Ressourcenpotenzial, wodurch diese nicht nur die Funktion als Produktionsfaktor, sondern auch die als strategische Ressource der öffentlichen Hand erfüllen sollen und letzten Endes der zeit- und kostenoptimalen Erfüllung sämtlicher öffentlichen Aufgaben dienen.

### 3.1.4.2.3 Aufgaben

Trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Ziele können vor dem dargestellten Hintergrund die Aufgaben der Managementdisziplin Corporate Real Estate Management analog auch für das Public Real Estate Management gelten.<sup>212</sup>

### 3.1.4.3 Real Estate Investment Management

Die gif hat zum Real Estate Investment Management vor einigen Jahren zahlreiche Dokumente wie beispielsweise einen Leistungs- und Reportingkatalog veröffentlicht.<sup>213</sup> Die vorgenommene Systematik stellt, wie eingangs erwähnt, eine essenzielle Grundlage für die vorliegende Ausarbeitung dar.

<sup>209</sup> Schulte/Schäfers/Pöll/Amon, Grundlagen des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand, 2006, S. 25.

<sup>210</sup> Vgl. Kap. 3.1.4.1.1, Definition CREM.

<sup>211</sup> Vgl. Schulte/Schäfers/Pöll/Amon, Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 2006, S. 26. Eine Gegenüberstellung von öffentlicher und privatwirtschaftlicher Leistungserstellung findet sich ebenda, S. 27.

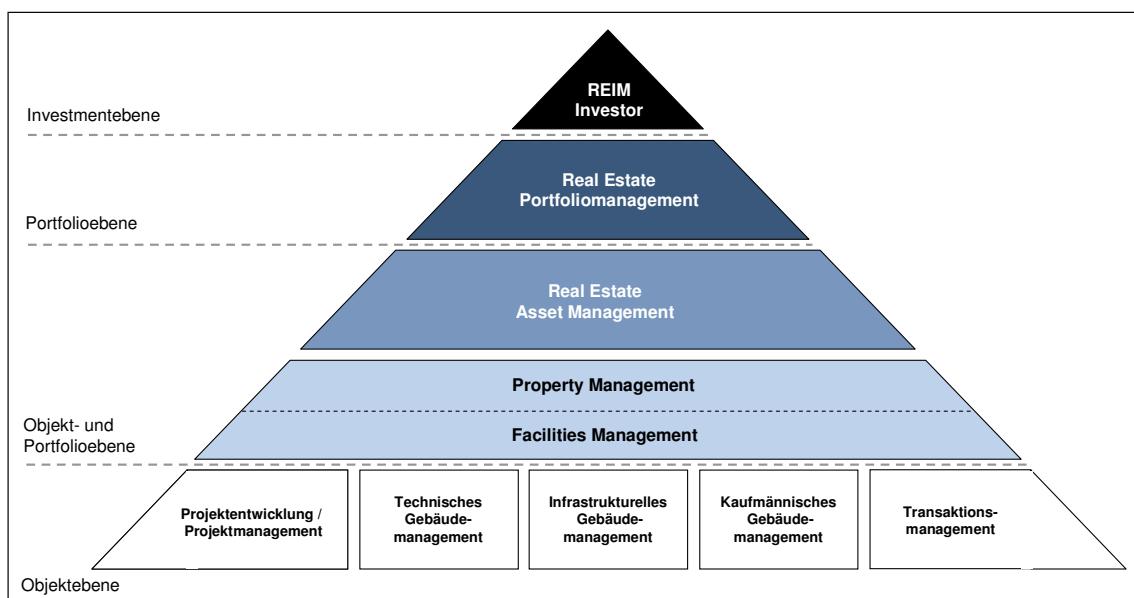
<sup>212</sup> Vgl. Kap. 3.1.4.1.3, Aufgaben CREM.

<sup>213</sup> Vgl. insbesondere gif, Definition REIM, 2004; gif, Definition und Leistungskatalog REIM 2004; gif, Reportingkatalog REIM, 2004 und gif, Verhaltenskodex REIM, 2003.

### 3.1.4.3.1 Definition

*Real Estate Investment Management bezeichnet nach der gif die „umfassende, [„normative“, strategische und operative und] an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekten Immobilieninvestitionen sowie ergänzend zu fremdgenutzten auch eigengenutzte Immobilien oder nicht primär der Ertragserzielung dienende Immobilien umfassen“.<sup>214</sup>*

Analog zum Corporate Real Estate Management kann auch die Managementdisziplin Real Estate Investment Management als ein übergreifendes Gesamtkonzept mit hierarchischer Gliederung der Funktionen verstanden werden (Abbildung 25).<sup>215</sup> Die Spitze dieses mehrstufigen Ansatzes bildet der Investor bzw. die Investmentstrategie. Die daraus abgeleitete Immobilienstrategie definiert die prinzipiellen Vorgaben für das Real Estate Portfoliomangement, das Real Estate Asset Management, das Property Management als Besonderheit im Real Estate Investment Management sowie ferner das Facilities und Gebäudemanagement.



Eigene Darstellung, entwickelt aus gif, Definition REIM, 2004, S. 3 f. und Experteninterviews.

**Abbildung 25: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im REIM**

### 3.1.4.3.2 Ziele

Zielsetzung des Real Estate Investment Managements ist das Management von Immobilien unter Anlagegesichtspunkten zum Zwecke der Performanceoptimierung und letzten Endes einer höchstmöglichen Rendite für den Investor.

<sup>214</sup> gif, Definition REIM, 2004, S. 3.

<sup>215</sup> Vgl. Kap. 3.1.4.1.1, Definition CREM.

### 3.1.4.3.3 Aufgaben

In der Ausführungen der gif wird das Real Estate Investment Management in drei Ebenen unterteilt: die Investmentebene, die Portfolioebene, welche als Real Estate Portfoliomanagement verstanden wird, und die Objektebene, welche die auf ein Objekt ausgerichteten Immobiliendienstleistungen umfasst.<sup>216</sup> Letztere bezeichnet Aufgaben, welche v.a. den ebenfalls eigenen Managementdisziplinen Real Estate Asset Management sowie dem Property, Facilities und Gebäudemanagement zuzuordnen sind. Da diese Managementdisziplinen ebenfalls wie die Unternehmens- bzw. Nutzerkategorie der Corporates und Publics in der Richtlinie nicht behandelt und die entsprechenden Leistungen demzufolge teilweise nicht klar zuzuordnen sind, wird der vorhandene mehrstufige Ansatz an dieser Stelle weiter differenziert und ergänzt. Die Aufgaben dieser Managementdisziplinen, welche eine zuarbeitende Funktion gegenüber der Investmentebene erfüllen, werden in den entsprechenden Kapiteln behandelt.

Im Rahmen der Ausarbeitung zum Real Estate Investment Management sollen hier die Aufgaben des *REIM auf der Investmentebene* gemäß dem Leistungskatalog der gif vorgestellt werden.<sup>217</sup> Diese sind die klassischen Aufgaben eines immobilienspezifischen *Investment Managements bzw. auch Fondsmanagements*.<sup>218</sup>

- Formulierung der Investmentstrategie und Asset Allocation
  - Zieldefinition
  - Bestandsaufnahme und Analyse der vorhandenen Situation
  - Strategievorschlag und -formulierung
  - Aktualisierung der Investmentstrategie
- Financial Engineering
  - Erarbeitung, Abstimmung und Implementierung der rechtlichen, steuerlichen Struktur sowie der Finanzierungsstruktur
  - Organisation der Prozesse
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Real Estate Portfoliomanagers
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement auf der Investmentebene
- Research für die Investmentebene
- Reporting an den Investor
- Vereinbarung individueller Aufgaben

<sup>216</sup> Für eine übersichtliche Darstellung der Leistungen des REIM auf den drei Ebenen vgl. gif, Definition REIM, 2004, S. 3 f.

<sup>217</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog REIM, 2004, S. 9-15.

<sup>218</sup> Vgl. Maidment/Lorenz/Reinert/Wever/Meincke, Asset Management, 1998, o.S. oder auch Thomas, Real Estate Investment Management, 2007, S. 536.

Die Aufgaben des Real Estate Investment Managements, die von der gif der Portfolio- und Objektebene zugeordnet sind, werden vor dem dargestellten Hintergrund im Rahmen der Managementdisziplinen Real Estate Portfoliomangement, Real Estate Asset Management, Property, Facilities und Gebäudemanagement angeführt.

### 3.1.4.4 Real Estate Portfoliomangement

Unter *Portfoliomangement* wird im Allgemeinen eine Führungskonzeption verstanden, welche die Bestimmung der optimalen Zusammensetzung eines Vermögensbestands (Portfolios) zum Ziel hat. Die klassische Portfoliotheorie nach Markowitz hat ihren Ursprung in der Kapitalmarkttheorie. Grundgedanke ist die Streuung (Diversifikation) des Anlagevermögens in möglichst viele Anlageformen mit unterschiedlichen Rendite- und Risikoausprägungen.<sup>219</sup>

In Abhängigkeit vom Anlagevermögen ist eine Unterscheidung des Portfoliomanagements in grundsätzlich zwei Strukturvarianten möglich.<sup>220</sup>

1. Es handelt sich um ein „*Multi Asset Portfolio*“, wenn das Anlagevermögen außer Immobilien noch andere Assetklassen wie z.B. Aktien, Renten oder Termingelder berücksichtigt. Kernaufgabe ist hier die Optimierung der Anteilsverhältnisse der Anlageklassen im Portfolio. Dies lässt sich auch als *Portfoliomangement* bezeichnen.
2. Es handelt sich um ein „*Single Asset Portfolio*“, wenn das Anlagevermögen lediglich die Assetklasse Immobilien berücksichtigt. Kernaufgabe ist hier die optimierte Strukturierung des Immobilienbesitzes, wobei Streuungskriterien wie beispielsweise Nutzungsart, Region, Lage oder Investitionsvolumen angewendet werden. Dies lässt sich auch als *Real Estate Portfoliomangement* bezeichnen.<sup>221</sup>

Zentraler Betrachtungsfokus des Real Estate Portfoliomanagements ist die „Formulierung und Aktualisierung der Portfoliostrategie bzw. Anlagepolitik für das Immobilienportfolio [...], die in Einklang mit der allgemeinen Investmentstrategie [im Rahmen des Real Estate Investment Managements bzw. der Unternehmensstrategie im Rahmen des Corporate bzw. Public Real Estate Managements] stehen muss.“<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 1997, Bd. 7, S. 3017-3020 und Brockhaus Enzyklopädie, 1997, Bd. 17, S. 367.

<sup>220</sup> Vgl. Bone-Winkel, Immobilienportfolio-Management, 2000, S. 768 f.

<sup>221</sup> Eine ausführliche Darstellung eines hierarchischen Portfoliomodells, Kriterien der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile sowie der Formulierung der Strategien finden sich bei Bone-Winkel. Vgl. Bone-Winkel, Offene Immobilienfonds, 1994, S. 169-219.

<sup>222</sup> Bone-Winkel/Thomas/Allendorf/Walbröhl/Kurzrock, Immobilien-Portfoliomangement, 2005, S. 781.

### 3.1.4.4.1 Definition

*Real Estate Portfoliomangement bzw. Immobilien-Portfoliomangement bezeichnet nach Bone-Winkel die „systematische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Bestands von Grundstücken und Gebäuden mit dem Ziel, [ein optimales Immobilienportfolio herzustellen und] Erfolgspotenziale aufzubauen.“<sup>223</sup>*

Das Real Estate Portfoliomangement und das Real Estate Asset Management sind eng miteinander verbundene Managementdisziplinen. Während das Real Estate Asset Management einzelne Objekte betrachtet, fokussiert das Real Estate Portfoliomangement das gesamte Immobilienportfolio, kann daher auch als Aggregation bzw. als die Summe des Real Estate Asset Managements für verschiedene Objekte im Portfolio verstanden werden.<sup>224</sup>

### 3.1.4.4.2 Ziele

Während die Inhalte und Methoden des Real Estate Portfoliomanagements prinzipiell ähnlich sind, unterscheiden sich die Ziele bei der Strukturierung des Immobilienportfolios oftmals in Abhängigkeit von der Nutzergruppe.<sup>225</sup> Zielsetzung des Real Estate Portfoliomanagements für institutionelle Investoren ist die Herstellung eines optimalen Verhältnisses zwischen Rendite bzw. Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlagen- und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilienportfolio. Demgegenüber steht bei Corporates und Publics die Herstellung eines unter betrieblichen Aspekten optimalen Immobilienportfolios im Vordergrund (Abbildung 21).

---

<sup>223</sup> Bone-Winkel, Immobilienportfolio-Management, 2000, S. 767. Nach Wellner ist das Real Estate Portfoliomangement „ein komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieneigentümer bzw. -investor erhöhen soll, um eine Balance zwischen Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlage- und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilien-Portfolio herzustellen.“ Wellner, Immobilien-Portfolio-Management-System, 2003, S. 35. Vgl. zur Begriffsdefinition des Real Estate Portfoliomanagements auch Schulte/Thomas/Focke/Pfrang, Immobilien-Portfoliomangement, 2007, S. 28-30.

<sup>224</sup> Vgl. Maidment/Lorenz/Reinert/Wever/Meincke, Asset Management?, 1998, o.S. und ferner Soens/Brown, Real Estate Asset Management, 1994, S. 363.

<sup>225</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Trappmann, Helmut, Immobilien-Portfolio-Management, 1998, S. 12-14.

### 3.1.4.4.3 Aufgaben

Nachfolgend werden die Aufgaben des Real Estate Portfoliomanagements als REIM auf der Portfolioebene nach der gif aufgeführt.<sup>226</sup>

- Formulierung der Portfolio-Strategie
  - Bestandsaufnahme und Analyse der vorhandenen Situation
  - Strategievorschlag und -formulierung (insbesondere Definition der Zielstruktur für das Portfolio und Portfolioplanung inklusive Immobilienfinanzierung und -investition)
  - Entscheidung auf der Portfolioebene in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management (insbesondere Entscheidung über Transaktionen, Projektentwicklungen, wesentliche bauliche Maßnahmen im Bestand, wesentliche Neuvermietungen bzw. -änderungen und Mietbeendigungen sowie Allokation von Budgets auf Objektebene)
  - Aktualisierung der Portfoliostrategie
  - Festlegung der Modalitäten der Immobilienbewertung
- (Wertorientierte) Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienportfolios
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistern der Objektebene
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement auf der Portfolioebene
- Research für die Portfolioebene
- Reporting an die Investment- bzw. Unternehmensebene
- Vereinbarung individueller Leistungen

### 3.1.4.5 Real Estate Asset Management

Das englische Wort *Asset* bezeichnet die Anlage bzw. den Vermögensgegenstand. Demnach wird unter *Asset Management* im Allgemeinen die Führungskonzeption zur Vermögensverwaltung bzw. zum Vermögensmanagement verstanden.<sup>227</sup>

Als Konsequenz des starken Zuwachs an direkten und indirekten Investitionen ausländischer Investoren in den deutschen Immobilienmarkt und einem sich in den letzten Jahren grundlegend verändernden Verständnis vom professionellen Management der Assetklasse Immobilien, gewinnt ein spezifisches Asset Management immer weiter an Bedeutung.<sup>228</sup>

---

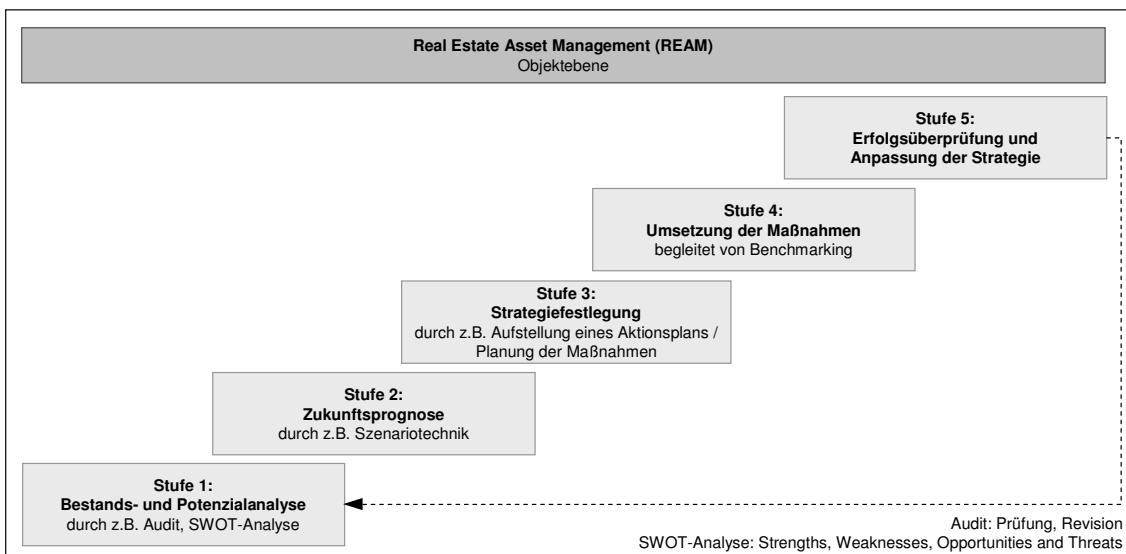
<sup>226</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog REIM, 2004, S. 16-21.

<sup>227</sup> Vgl. Schulte/Lee/Paul, Real Estate Dictionary, 2005; S. 35.

<sup>228</sup> Vgl. Hardebusch, Asset Manager, 2008, S. 14-21. Demgegenüber ist das Real Estate Asset Management als Managementdisziplin der Immobilienökonomie in Deutschland bisher kaum wissenschaftlich aufgearbeitet. Durch den Rückgang an (Portfolio-) Transaktionen wird ein effektives Management der Immobilien während der Haltephase durch das REAM etc. immer bedeutender. Vgl. Ochs, Asset Management, 2008, S. 43.

Zentrale Aufgabe des *Real Estate Asset Managements* als mit dem Real Estate Portfoliomanagement in enger Wechselwirkung stehende Managementdisziplin ist die Entwicklung und Umsetzung von wertorientierten Immobilienstrategien, wobei eine Operationalisierung von Maßnahmen insbesondere im Property und Facilities Management erfolgt.<sup>229</sup> Bei dieser Performanceoptimierung können Wert steigernde und Kosten senkende Optimierungspotenziale und -maßnahmen unterschieden werden.

Bei dem Managementprozess des Real Estate Asset Managements lassen sich prinzipiell fünf Stufen unterscheiden, welche sich in regelmäßigen Zyklen wiederholen (Abbildung 26).<sup>230</sup>



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Maidment/Lorenz/Reinert/Wever/Meincke, Performance-Optimierung, 1998, o.S.

**Abbildung 26: Stufen im Prozess des REAM**

Der Erfolg eines qualifizierten Real Estate Asset Managements ist deutlich spürbar und ermöglicht eine langfristige Optimierung der Performance von Immobilien. Erfahrungen im Markt belegen, dass sowohl nachhaltige Steigerungen des Verkehrswerts als auch Senkungen der Betriebs- und Nebenkosten im jeweils bis zweistelligen prozentualen Bereich erzielt werden können.<sup>231</sup>

<sup>229</sup> Vgl. Soens/Brown, Real Estate Asset Management, 1994, S. 15-19 und 42 sowie Corgel/Ling/Smith, Real Estate Perspective, 2001, S. 173-175. An dieser Stelle wird angemerkt, dass das REAM gelegentlich auch im weiteren Sinne für das Vermögensmanagement auf Investment- und Unternehmensebene und letzten Endes das REIM verwendet wird, welches das gesamte Immobilienportfolio betrachtet. Vgl. gif, Definition REIM, 2004, S. 5.

<sup>230</sup> Vgl. Maidment/Lorenz/Reinert/Wever/Meincke, Asset-Management-Zyklus, 1998, o.S. und Schulte/Walbröhl, Immobilien Asset Management, 2002, S. 660 f.

<sup>231</sup> Vgl. Maidment/Lorenz/Reinert/Wever/Meincke, Performance-Optimierung 1998, o.S.

### 3.1.4.5.1 Definition

*Real Estate Asset Management bzw. Immobilien Asset Management bezeichnet das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objektebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen.<sup>232</sup>*

### 3.1.4.5.2 Ziele

Zielsetzung des Real Estate Asset Managements ist die Optimierung der Immobilienperformance und das Ausnutzen ggf. vorhandener Potenziale zur Steigerung des Immobilienwerts und letzten Endes Fondswerts im Rahmen des Real Estate Investment Managements bzw. Shareholder Values im Rahmen des Corporate bzw. bedingt auch Public Real Estate Managements.<sup>233</sup>

### 3.1.4.5.3 Aufgaben

Nachfolgend werden die Aufgaben des Real Estate Asset Managements als Teil des REIM auf der Objektebene in Orientierung an der gif aufgeführt.<sup>234</sup> Vor dem Hintergrund, dass das Real Estate Asset Management in dieser Form gerade in Deutschland eine noch relativ junge Disziplin ist, werden insbesondere bei der Darstellung der Aufgaben bzw. der Wertschöpfungsinstrumentarien auch exemplarisch ausgewählte Unternehmens- sowie Fachpublikationen berücksichtigt.<sup>235</sup>

- Treuhänderische Eigentümervertretung (in enger Zusammenarbeit mit dem Property Management)

---

<sup>232</sup> Die Definition des Real Estate Asset Managements wurde vom Verfasser entwickelt, da sich zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine allgemein anerkannte im deutschen Markt etabliert hat. Vgl. Teichmann, Managementdisziplinen, 2007, S. 18.

<sup>233</sup> Vgl. Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2004, S. 55.

<sup>234</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog REIM, 2004, S. 22-24.

<sup>235</sup> Vgl. Jones Lang LaSalle Asset Management, Unternehmensbroschüre, 2008, S. 7-9; Sireo Real Estate Asset Management, Annual Report, 2006, S. 14 f. und 109; EPM Assetis, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; AMB Generali Immobilien, Unternehmenshomepage, 2006; Atisreal Property Management, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; Credit Suisse Asset Management, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; I.C.M.E. Management Consultants, Unternehmensbroschüre, München, 2006, o.S.; Institute of Real Estate Management, Principles, 2006, S. 16 f.; Soens/Brown, Real Estate Asset Management, 1994, S. 5-19 und 42; Corgel/Ling/Smith, Real Estate Perspective, 2001, S. 173-175; Brauer, Portfolio, Asset und Facility Management, 2002, S. 24; Beyerle, Asset Management, Lekt. 1, 2007, S. 4-31; DEGI, Asset-Management, 2007, S. 1-5; Von Hassell/Rickes, Facility, Asset und Corporate Real Estate, 2005, S. 28-35; Stinglwagner/Hirschmann, Definition Asset Manager, 2007, S. 28; Wiener, Asset Management, 2006, S. 36-38; Nahlenz, Vom Verwalter zum Asset Manager, 2006, S. 58-61; Wagner, Immobilienverwaltung 2005 / 2006, S. 57-59; Von Stengel, Portfoliomanagement, 2003, S. 323 oder auch Gondring/Rohmert, Asset Management, 2006, S. 1.

- Markt- und Standortanalyse
- Formulierung der Immobilien- bzw. Objektstrategie
  - Erstellung von immobilienspezifischen Business Plänen
  - Wertmanagement und -entwicklung
  - Immobilieninvestition und -finanzierung
  - Identifikation und Ausnutzung von Potenzialen
  - Performance Management etc.
- Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf der Objekt-ebene
- Transaktionsmanagement
  - Akquisitions-, Exit- und Mietmanagement
  - Initiierung, Steuerung und ggf. Durchführung von Due Diligences und Immobilienbewertungen
- Projektentwicklung / Projektmanagement
  - Identifikation, Initiierung und ggf. Steuerung von geeigneten Projektentwicklungen, Re-Developments und Refurbishments<sup>236</sup>
- Strategische Vorgaben und Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbe-wirtschaftung (Gebäude- / Objektmanagement)
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Property Managements
- Immobilienmarketing
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement insbesondere auf der Objektebene
- Research insbesondere auf der Objektebene
- Reporting an die Portfolioebene
- Vereinbarung individueller Aufgaben

### 3.1.4.6 Property Management

Im Zusammenhang mit dem Property Management ist auffällig, dass diese auf dem deutschen Markt noch relativ junge Managementdisziplin, sowohl in der Wissenschaft als auch der Unternehmenspraxis noch nicht klar definiert ist.<sup>237</sup> Einerseits als lediglich „neumodischer Trendbegriff“ für das Facilities Management benutzt<sup>238</sup> und andererseits als kaufmännische Immobilienverwaltung oder kaufmännisch-technische Hausverwal-

---

<sup>236</sup> *Refurbishment* bezeichnet die Modernisierung, Renovierung, Sanierung oder den Umbau eines Gebäudes. Vgl. Schulte/Lee/ Paul, Real Estate Dictionary, 2005; S. 279 f.

<sup>237</sup> Der gelegentlich anzutreffende Slogan „Vom Verwalter zum Property oder auch Real Estate Asset Manager“ konstatiert die sich vollziehenden Veränderungen und steigenden Anforderungen. Vgl. beispielsweise Kunze, Verwalterbranche im Umbruch, 2007, S. 67 f.

<sup>238</sup> Vgl. Gräber, Property Management, 2006, S. 3.

tung degradiert,<sup>239</sup> finden sich zahlreiche Erklärungsansätze des Property Management.

Das englische Wort *Property* bezeichnet das Vermögen bzw. Eigentum, die Immobilie oder auch das Grundstück. Demnach kann der Begriff *Property Management* mit Immobilien-, Grundstücks- oder auch Vermögensverwaltung übersetzt werden,<sup>240</sup> was allerdings der Bedeutung dieser Führungskonzeption nicht gerecht wird.

### 3.1.4.6.1 Definition

*Property Management bezeichnet einen ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen und operativen Bewirtschaftung sowie ferner Bereitstellung und Verwertung von einzelnen Immobilien und Immobilienportfolios unter Einhaltung der Zielvorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Während in der betrieblichen Praxis üblicherweise kaufmännische Leistungen in eigener Wertschöpfung, d.h. in Eigenleistung erbracht werden, erfolgen technische und infrastrukturelle Leistungen durch Subcontracting, d.h. in Fremdleistung, wobei das Property Management das Gebäude- bzw. Objektmanagement steuert. Das im Wesentlichen kaufmännische und interdisziplinär ausgerichtete Property Management übernimmt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen und ist Ansprechpartner für Nutzer und Mieter der betreuten Immobilien.*<sup>241</sup>

Das Property Management ist eine besondere Funktion im Rahmen des Real Estate Investment Managements. Als eine mit dem Real Estate Asset Management in enger Wechselwirkung stehende Managementdisziplin ist sie diesem untergeordnet bzw. verantwortet die operative Steuerung von Immobilien mit dem Zweck der Renditesicherung und Performanceoptimierung.

Als Managementdisziplin mit insbesondere erweiterten kaufmännischen, immobilienbezogenen Leistungen des Facilities Managements (Management Services)<sup>242</sup> und der Steuerung der operativen Umsetzung (Facilities Services) richtet sich das Property

<sup>239</sup> Vgl. Heublein, Trendbegriff, 2006, S. 36.

<sup>240</sup> Vgl. Schulte/Lee/Paul, Real Estate Dictionary, 2005; S. 262 f. In manchen, vorwiegend international tätigen Unternehmen mit anglo-amerikanischer Herkunft wird der englische Begriff Property Management synonym mit dem deutschen Immobilienmanagement verwendet. In Deutschland stellt dies jedoch eher die Ausnahme dar. Üblicherweise wird das Real Estate Management mit dem Immobilienmanagement gleichgesetzt.

<sup>241</sup> Die Definition des Property Managements wurde vom Verfasser entwickelt, da sich zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine allgemein anerkannte im deutschen Markt etabliert hat. Vgl. Teichmann, Managementdisziplinen, 2007, S. 19.

<sup>242</sup> Es wird davon abgesehen, eine exakte Trennlinie zwischen Property und Facilities Management zu definieren, da diese nach Auffassung des Verfassers im Markt gegenwärtig noch unklar ist. Stattdessen erfolgt im Rahmen dieser Ausarbeitung eine Differenzierung wesentlicher Aufgaben.

Management primär an institutionelle Investoren mit weitgehend fremdgenutzten Immobilienbeständen mit verschiedenen Nutzungsarten.<sup>243</sup> Die Trennung von einerseits koordinierenden und steuernden Managementleistungen und andererseits ausführenden operativen Leistungen ist charakterisierend für den gegenwärtigen Markt. Das Property Management ist verantwortlich für das performanceorientierte Controlling des Gebäudemanagements.<sup>244</sup>

### 3.1.4.6.2 Ziele

Zielsetzung des Property Managements ist die treuhänderische Eigentümervertretung bei dem Management von Immobilien mit dem Primat der Wirtschaftlichkeit. Charakteristisch ist das Performance und v.a. das Cash-flow-Management<sup>245</sup> sowie das Wertmanagement der betreuten Immobilien. Im Rahmen der ergebnisorientierten Immobilienbewirtschaftung soll ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis der immobilienbezogenen Dienstleistungen unter Berücksichtigung der aktuellen Objekt- und Nutzeranforderungen erreicht werden.

### 3.1.4.6.3 Aufgaben

Nachfolgend werden die Aufgaben des Property Managements als Teil des REIM auf der Objektebene in Orientierung an der gif aufgeführt.<sup>246</sup> Wie auch bei dem Real Estate Asset Management werden insbesondere bei der Darstellung der Aufgaben exemplarisch ausgewählte Unternehmens- sowie Fachpublikationen berücksichtigt.<sup>247</sup>

- Treuhänderische Eigentümervertretung (in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management)
- Umsetzung der Immobilien- bzw. Objektstrategie
- Unterstützung und Umsetzung der Maßnahmen der wertorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf der Objekt- und Portfolioebene (inklusive Cash-flow-Management und Wertmanagement)

<sup>243</sup> Vgl. Heublein/Karaduman/Priggemeyer, Asset- und Property Management, 2006, S. 1.

<sup>244</sup> Bei einigen Experteninterviews mit institutionellen Investoren hat sich herausgestellt, dass diese das *Property Management* als *Objektmanagement* oder im Wesentlichen das kaufmännische Objektmanagement verstehen. Dies resultiert vermutlich daher, dass die technischen und infrastrukturellen Leistungen des Gebäudemanagements in der betrieblichen Praxis i.d.R. in Fremdleistung erbracht und ausschließlich durch das eigene Property Management gesteuert werden.

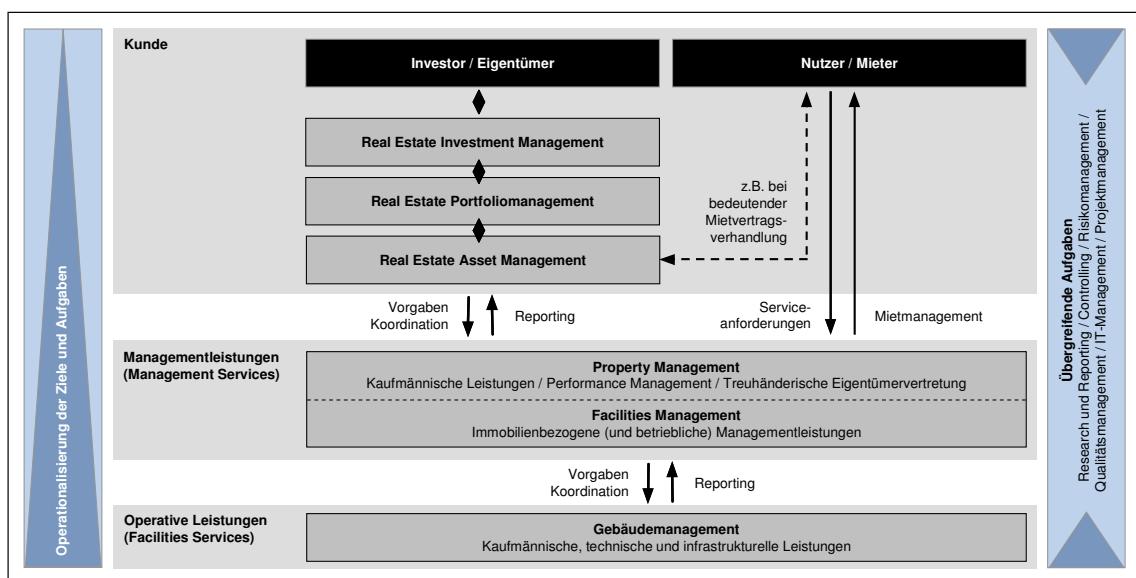
<sup>245</sup> Vgl. Soens/Brown, Real Estate Asset Management, 1994, S. 277-280.

<sup>246</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog REIM, 2004, S. 22-24.

<sup>247</sup> Vgl. EPM Assetis, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; AMB Generali Immobilien, Unternehmenshomepage, 2006; Atisreal Property Management, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; HOCHTIEF Property Management, Unternehmenshomepage, 2008; DeTe-Immobilien, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S.; Dubben/Sayce, Property Portfolio Management 1991, S. 26; Ffloyd/Allen, Real Estate Principles, 2002, S. 256; Miles, Real Estate Advisor, 1989, S. 216-226; Sirmans/Jaffe, Real Estate Investment, 1984, S. 107 f. oder auch Gondring, Immobilienwirtschaft, 2004, S. 787.

- Umsetzung der Maßnahmen des Transaktionsmanagements
  - Insbesondere Mietmanagement (An- und Vermietungsmanagement) sowie ferner Akquisitions- und Exitmanagement)
- Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung<sup>248</sup>
  - Kaufmännisches Gebäudemanagement (Erbringung üblicherweise in Eigenleistung)
  - Technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement (Erbringung üblicherweise in Fremdleistung)
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Gebäude- bzw. Objektmanagers
- Immobilienmarketing
- Immobiliencontrolling und Risikomanagement insbesondere auf der Objekt- und Portfolioebene (inklusive Mietvertragsmanagement)
- Research insbesondere auf der Objekt- und Portfolioebene
- Reporting insbesondere an das Real Estate Asset Management
- Vereinbarung individueller Aufgaben

Im Rahmen des Real Estate Investment Managements erfolgt ein wechselseitiges Zusammenwirken der Managementdisziplinen Real Estate Asset Management, Property, Facilities und Gebäudemanagement (Abbildung 27).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 27: Zusammenwirken der Managementkräfte im REIM (Organisationsmodell)**

Das Property Management ist ein Bindeglied zwischen einerseits dem Real Estate Asset Management als Schnittstelle zum Investor bzw. Eigentümer, welcher die strategischen Vorgaben für das Management der Immobilien liefert, sowie dem Nutzer bzw.

<sup>248</sup> Vgl. Kap. 3.1.4.8.3, Aufgaben GM.

Mieter und andererseits dem Gebäudemanagement als operativer Immobilienbewirtschaftung.<sup>249</sup>

### 3.1.4.7 Facilities Management

Insbesondere im Verständnis des Facilities Managements existiert noch kein klares, einheitliches und in der betrieblichen Praxis allgemein anerkanntes Begriffs- und Leistungsverständnis; sogar bei der Schreibweise besteht keine Einigkeit. Während international, wie auch beispielsweise in den Vereinigten Staaten, der Begriff Facility Management dominiert, wird im Vereinigten Königreich Facilities Management benutzt. Obwohl auch in Deutschland die amerikanische Schreibweise überwiegt, wird im Rahmen dieser Arbeit der Terminus Facilities Management verwendet, wobei der Plural verdeutlichen soll, dass sich die Managementdisziplin nicht nur auf eine Facility, sondern auf die gesamte Infrastruktur eines Unternehmens bzw. auf das gesamte Immobilienportfolio eines Investors bezieht.<sup>250</sup>

Auf Basis der Europäischen Norm<sup>251</sup> wurde ein allgemeines Struktur- und Verständnismodell des Facilities Managements ausgearbeitet, welches das grundsätzliche Beziehung von Anbieter und Nachfrager darstellt und einen konzeptionellen Rahmen für die Unterstützung des Kerngeschäfts durch das Facilities Management liefert.<sup>252</sup>

#### 3.1.4.7.1 Definition

*Facilities Management bezeichnet zunehmend das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung der Geschäfts- bzw. Primärprozesse (Kerngeschäft) eines Unternehmens im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft.<sup>253</sup> Hierbei umfasst das Facilities Management sämtliche mit dem Kunden vereinbarten immobilienbezogenen und zunehmend auch betrieblichen Managementleistungen (Management Services, auch Facilities Management*

<sup>249</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Breitzke, Zusammenarbeit, 2006, o.S. Für eine vereinfachte Darstellung der Vertrags-, Beauftragungs- und auch Leistungsbeziehungen im Property und Facilities Management vgl. Kapitel 3.3.4.3, Wertschöpfungssystem.

<sup>250</sup> Vgl. Schulte/Pierschke, Begriff und Inhalt, 2000, S. 34 und Pierschke, Organisatorische Gestaltung, 2001, S. 18 f. Gleichermaßen wird im Rahmen dieser Arbeit auch der Terminus Facilities Services verwendet.

<sup>251</sup> Bei den im Rahmen dieser Arbeit geführten Experteninterviews hat sich gezeigt, dass das Verständnis und die Leistungsstruktur für FM der Europäischen Norm EN ISO 15221 in der Praxis gegenwärtig noch eine relativ geringe Bedeutung hat. Der Verfasser geht jedoch davon aus, dass sich dieser noch eher „visionäre“ Anspruch in den nächsten Jahren in die „gelebte“ Praxis wandeln wird, was für die Entwicklung des FM insbesondere auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung wünschenswert wäre.

<sup>252</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnismodell des FM.

<sup>253</sup> Die Tatsache, dass das FM das jeweilige Kerngeschäft des Nutzers erleichtern und unterstützen soll, bringt bereits die Wortbedeutung zum Ausdruck (engl.: to facilitate).

*Services genannt) auf „normativer“, strategischer und operativer Ebene sowie auch die Umsetzung der operativen Leistungen (Operative Services bzw. Facilities Services).<sup>254</sup>*

Vor dem Hintergrund der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit lässt sich abschließend anmerken, dass das „Integrierte Facilities Management“ keine eigenständige Managementdisziplin beschreibt, sondern vielmehr die Integrationsperspektiven im Facilities Management herausstellt. Eine weitergehende Ausführung ist daher an dieser Stelle nicht erforderlich.<sup>255</sup>

### 3.1.4.7.2 Ziele

Zielsetzung des Facilities Managements ist im Allgemeinen die optimale Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts des Nutzers und letzten Endes die Schaffung eines Beitrags zur Optimierung der Wertschöpfung und Performance sowie der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.<sup>256</sup> Die primäre Anforderung ist grundsätzlich die Wirtschaftlichkeit, bezogen auf sowohl die Gestaltung des Betriebsgeschehens als auch auf den Einsatz von Betriebsmitteln und Facilities wie insbesondere Immobilien, Flächen und Arbeitsplätze.<sup>257</sup> Im Kontext des Managements von Immobilien zählt hierzu insbesondere die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, was durch die Maximierung des Immobiliennutzens bzw. die Minimierung der Immobilienkosten erreicht wird. Das Facilities Management kann und soll als Instrument zur wertorientierten Steuerung (Wertehalt und -steigerung) im Rahmen des Real Estate Asset Managements fungieren.

### 3.1.4.7.3 Aufgaben

Im Facilities Management werden üblicherweise kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen unterschieden.<sup>258</sup> Diese Unterteilung in die klassischen, an das Gebäudemanagement angelehnten Leistungsbereiche ist zwar per se übersichtlich,

<sup>254</sup> Die Definition des Facilities Managements wurde aufgrund der Viezahl der vorhandenen, oftmals ähnlichen Definitionen vom Verfasser mit Orientierung an die Europäische Norm entwickelt bzw. modifiziert. Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5 und Teichmann, Managementdisziplinen, 2007, S. 22.

<sup>255</sup> Vgl. Kapitel 3.2, Integrationsperspektiven im FM.

<sup>256</sup> Vgl. zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch FM Hauk/Redlein/Madritsch, Economic Efficiency, 2006, S. 497-505 oder zur Schaffung einer verbesserten Performance und Wertschöpfung auch Lindholm/Mudrak, Innovating and Adding Value, 2005, S. 465-476 und Lindholmand/Luoma, Added Value, 2008, o.S.

<sup>257</sup> Vgl. Pierschke/Pelzeter, Facilities Management, 2005, S. 346 f.

<sup>258</sup> Es handelt sich hierbei um das klassische Drei-Säulen-Verständnis deutscher und zentraleuropäischer Prägung, welches auf DIN 32736 zurückführt. Eine Bündelung von Leistungspaketen wird grundsätzlich als geeignet und praktikabel für sowohl den gegenwärtigen als auch zukünftigen Markt angesehen. Bei der Befragung von führenden FM-Anbietern in Europa aus zahlreichen Ländern bei der späteren internationalen Marktanalyse hat sich die Eignung dieses verwendeten und zeitgemäß modifizierten Verständnisses gezeigt. Zur Strukturierung und auch anderen Bündelungen von Leistungen im FM vgl. Kapitel 3.3.1.3, Wesen und Typologie von FM-Dienstleistungen.

allerdings wird hierdurch keine bezüglich der Aufgaben tangierender Managementdisziplinen stets eindeutige Zuordnung von einzelnen Leistungen bzw. Leistungsbündeln ermöglicht. Dies wird zusätzlich erschwert durch einen dynamischen Immobilien- und Dienstleistungsmarkt mit sich verändernden Leistungsbildern. Vor diesem Hintergrund werden in Anlehnung an die Europäische Norm DIN EN 15221 wesentliche Aufgaben des Facilities Managements auf den im Struktur- und Verständnismodell eingeführten drei Handlungs- bzw. Managementebenen<sup>259</sup> dargestellt und soweit möglich zugeordnet, welche durch übergreifende, d.h. alle Ebenen betreffende Aufgaben ergänzt werden.<sup>260</sup>

- Facilities Management auf „normativer Ebene“ (i.d.R. Eigenleistung des FM-Nachfragers)
  - Grundsätzliches Einbringen des Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse („Representing“)<sup>261</sup>
    - Schaffung proaktiver Initiativen und Vorgaben für die Entwicklung einer allgemeinen FM-Strategie zur optimalen Unterstützung und Verbesserung der Geschäfts- bzw. Primärprozesse (Kerngeschäft)
    - Vorbereitung von (Out-) Sourcing und Controlling erforderlicher Dienstleistungen analog der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie
    - Einführung und Überwachung von Richtlinien zur Strategieverfolgung und -umsetzung
  - Facilities Management auf strategischer Ebene
    - Bereitstellung von Werkzeugen und Instrumenten zur Optimierung von Unterstützungsprozessen und letzten Endes Aufbau von Wettbewerbsvorteilen („Enabling“)
      - Maßgebliche (Mit-) Entwicklung und Überwachung der Umsetzung der allgemeinen FM-Strategie
      - Einführung und Überwachung von SLAs und KPIs, Steuerung von FM-relevanten Kennzahlen
      - Überwachung der Einhaltung von Gesetzen, Bestimmungen und Vorschriften
      - Management von Projekten, Prozessen und Vereinbarungen
      - Standortübergreifende Analysen, Konzepte und Entscheidungen
      - Planungs- und baubegleitendes Facilities Management

<sup>259</sup> Zu den marktüblichen Handlungsebenen vgl. Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 5-7 oder auch Alexander/Atkins/Bröchner/Haugen, Innovation and Performance, 2004, S. 3 f.

<sup>260</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 9 f.

<sup>261</sup> Der „normative“ Rahmen für das FM wird ergänzend zu spezifischen Vorgaben von Eigentümer, Investor und Nutzer durch Gesetze, Normen und Richtlinien etc. bestimmt. Vgl. beispielsweise Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 39-66.

- Wert- und Nutzungsorientierte Steuerung von Facilities (Wertmanagement und -entwicklung in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management und dem Property Management)
- Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistern wie dem Gebäude- bzw. Objektmanagement
- Facilities Management auf operativer Ebene  
Unterstützung des Nutzers („Supporting“)
  - Umsetzung der allgemeinen FM-Strategie
  - Management von Facilities durch kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen
  - Koordination und Leitung der FM-Teams
  - Festlegung und Auswertung von SLAs und KPIs
- Übergreifende Aufgaben des Facilities Managements auf allen Ebenen
  - Planung, Steuerung und Kontrolle des Ressourceneinsatzes
  - Controlling, Risiko- und Qualitätsmanagement
  - Research und Reporting
  - Beziehungsmanagement mit relevanten Stakeholdern
  - Vereinbarung individueller Aufgaben

### 3.1.4.8 Gebäudemanagement

#### 3.1.4.8.1 Definition

Das Gebäudemanagement ist ein elementarer Bestandteil des Facilities Managements und umfasst das operative Management sowie nach dem gängigen Verständnis üblicherweise auch die operative Umsetzung der immobilienbezogenen Facilities Services (Abbildung 21).<sup>262</sup> Gebäudemanagement bezeichnet im Allgemeinen das ganzheitliche Management von Immobilien während der Nutzungsphase.

*Gebäudemanagement, welches im deutschsprachigen Raum üblicherweise synonym zu Objektmanagement gebraucht wird,<sup>263</sup> bezeichnet nach DIN 32736 die „Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Dazu gehören auch die infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen. Gebäudemanage-*

---

<sup>262</sup> Bedauerlicherweise wird auch gegenwärtig noch häufig das FM auf das operative Management bzw. die das Gebäudemanagement und die operative Umsetzung gemäß dem Drei-Säulen-Verständnis reduziert. Dies ist nach Auffassung des Verfassers zu kurz gegriffen und vernachlässigt insbesondere die hohe strategische Komponente des FM.

<sup>263</sup> Die Begriffe *Objekt-, sowie ferner Standort- bzw. Site Management* werden oftmals synonym zu Gebäudemanagement verwendet. Vgl. GEFMA 104 Managementbegriffe, 1999, S. 4 und Preuß/Schöne, Real Estate und Facility Management, 2006, S. 49.

gement zielt auf die strategische Konzeption, Organisation und Kontrolle, hin zu einer integralen Ausrichtung der traditionell additiv erbrachten einzelnen Leistungen.<sup>264</sup>

### 3.1.4.8.2 Ziele

Zielsetzung des Gebäudemanagements ist der Funktionserhalt von Gebäuden, und zwar unter Berücksichtigung sich wandelnder Anforderungen von sowohl dem Investor bzw. Eigentümer und dem Nutzer bzw. Mieter als auch den Anforderungen des Immobilienmarkts. Ein elementarer Aspekt ist die Realisierung der Markt- und Standortkonformität des Gebäudes, welche insbesondere durch das Real Estate Asset Management sowie ergänzend Property und Facilities Management geplant und gesteuert wird.

### 3.1.4.8.3 Aufgaben

Die Aufgaben der Managementdisziplin Gebäudemanagement sind in DIN 32736 definiert und nachfolgend aufgeführt.<sup>265</sup> Obwohl dieses Verständnis mit der klassischen Drei-Säulen-Teilung in kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement sowie zusätzlich Flächenmanagement bereits eher tradiert ist und dem zeitgemäßen, insbesondere prozessorientierten Verständnis nicht mehr entspricht, findet es auch heute noch häufig Anwendung in Wissenschaft und Praxis.<sup>266</sup>

- Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)  
Beschaffungsmanagement, Kostenplanung und -kontrolle, Objektbuchhaltung und Vertragsmanagement
- Technisches Gebäudemanagement (TGM)  
Betreiben, Dokumentieren, Energiemanagement, Informationsmanagement, Modernisieren, Sanieren, Umbauen und Verfolgen der technischen Gewährleistung
- Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)  
Verpflegungsdienste, DV-Dienste, Gärtnerdienste, Hausmeisterdienste, interne Postdienste, Kopier- und Druckereidienste, Parkraumbetreiberdienste, Reinigungs-

---

<sup>264</sup> DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, S. 1.

<sup>265</sup> Vgl. DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, S. 2-7. Es wird angemerkt, dass die Ausführungen zu den Leistungen des Gebäudemanagements gemäß DIN 32736 hier exklusiv dem Flächenmanagement vorgenommen sind. Eine Zuordnung des Flächenmanagements als Leistungsbereich des Gebäudemanagements wird für nicht marktkonform erachtet. Das Flächenmanagement ist vielmehr eine Aufgabe mehrerer Managementdisziplinen wie beispielsweise des Corporate Real Estate Managements oder auch des Property Managements.

<sup>266</sup> Es wird angemerkt, dass die Drei-Säulen-Teilung des Gebäudemanagements bzw. operativer, immobilienbezogener Leistungen eine insbesondere deutsche Entwicklung ist. Die Europäische Norm für FM klassifiziert Facilities Services in einerseits Fläche und Infrastruktur und andererseits Mensch und Organisation. Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 7 und 12-14.

und Pflegedienste, Sicherheitsdienste, Umzugsdienste, Waren- und Logistikdienste, Winterdienste, zentrale Kommunikationsdienste, Entsorgen und Versorgen

Zusätzlich sind einerseits Research und Reporting und andererseits Controlling, Risiko- und Qualitätsmanagement wichtige Leistungen des Gebäudemanagements.

### **3.1.5 Anmerkungen und Besonderheiten**

Nach der Vorstellung der einzelnen Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements soll nachfolgend kurz das Anlagenmanagement behandelt werden, welches insbesondere bei Industrieunternehmen von hoher Bedeutung ist. Ferner sollen vor dem Hintergrund des erarbeiteten Gesamtkonzepts kurz zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Corporate, Facilities und Gebäudemanagement aufgezeigt werden, die in den vergangenen Jahren oftmals diskutiert wurden.

#### **3.1.5.1 Anlagenmanagement**

Das Anlagenmanagement steht in enger Verbindung mit dem Facilities und Gebäudemanagement und ist eine Besonderheit der Unternehmens- bzw. Kundenkategorie der Corporates sowie aber auch der Publics (Abbildung 21).<sup>267</sup> Eine differenzierte Ausarbeitung analog zu den anderen Managementdisziplinen wird im Rahmen dieses Beitrags für nicht erforderlich erachtet. Vielmehr sollen kurz der Gegenstand und eine grundsätzliche Bestimmung erfolgen.

Mit zunehmender Mechanisierung, Automatisierung und zunehmend auch Robotisierung sowie insbesondere auch steigender Anlagenintensität erfährt die Anlagenwirtschaft in nahezu allen Industrieunternehmen eine immer größere Bedeutung.<sup>268</sup> In diesem Zusammenhang erfolgen Veränderungen in den Wertschöpfungsketten und ein steigendes, immer professionelleres Outsourcing von sowohl Immobilien als auch Maschinen und Anlagen sowie umfangreichen Dienstleistungen.<sup>269</sup>

---

<sup>267</sup> Es wird darauf hingewiesen, dass sich das (Real Estate) Asset Management nicht ausschließlich auf Immobilien, sondern im Rahmen des Corporate und Public Real Estate Managements ebenfalls auf Maschinen und Anlagen beziehen kann.

<sup>268</sup> Vgl. Männel, Anlagenwirtschaft, 1988, S. 2

<sup>269</sup> Vgl. Balck, Wertschöpfungsketten, 2004, S. 11-17.

### 3.1.5.1.1 Definition

Die Anlagenwirtschaft ist wie auch die Immobilienwirtschaft ein Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre und ein Funktionalbereich des Unternehmens, deren Handlungsgegenstand das Sachanlagevermögen („Facilities“) ist.<sup>270</sup>

*Anlagenmanagement bezeichnet nach Nebel und Prüss die „Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle der Realisierung der am Anlagenlebenszyklus [sowie der Anlagenrenewerung] orientierten Maßnahmenkomplexe und Aktivitätenfelder.“<sup>271</sup>*

Nach HGB § 247 sind *Anlagen* Vermögensgegenstände, die den Unternehmen langfristig zu dienen bestimmt sind.<sup>272</sup> Anlagen zählen nach Gutenberg als Betriebsmittel<sup>273</sup> zu den elementaren Produktionsfaktoren, die „zwar der Erstellung von Leistungen dienen, in diese aber nur mittelbar, über die Abnutzung bzw. Entwertung eingehen.“<sup>274</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits eine Definition und Klassifizierung von Facilities vorgenommen,<sup>275</sup> welche sowohl Immobilien als auch Maschinen und Anlagen als dauerhafter Potenzialfaktor umfasst.<sup>276</sup>

### 3.1.5.1.2 Ziele

Ziel der Anlagenwirtschaft und auch des Anlagenmanagements ist, dafür zu sorgen, „dass das Unternehmen stets über die Anlagen verfügt, die es zur Erreichung seiner Ziele und zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.“<sup>277</sup> „Ein wesentlicher Anspruch liegt darin, die Anlagen flexibler zu gestalten, den Anlagenkapitalbedarf zu optimieren und diese im späteren Betrieb besser auszulasten.“<sup>278</sup>

### 3.1.5.1.3 Aufgaben

Wesentliche Aufgaben des Anlagenmanagements sind nach Nebel und Prüss die Investition, die Nutzung, die Instandhaltung sowie die Aussortierung von Anlagen.<sup>279</sup> Das Anlagenmanagement im Rahmen des Corporate Real Estate Managements orientiert sich hierbei am Lebenszyklus mit der Bereitstellung, der Bewirtschaftung und der Verwertung von Anlagen.<sup>280</sup>

<sup>270</sup> Vgl. Nebel/Prüß, Anlagenwirtschaft, 2006, S. 35.

<sup>271</sup> Nebel/Prüß, Anlagenwirtschaft, 2006, S. 35.

<sup>272</sup> Vgl. HGB, 2005, § 247.

<sup>273</sup> Vgl. grundlegend Wöhe/Ulrich, Betriebswirtschaftslehre, 2008, S. 36.

<sup>274</sup> Männel, Anlagenwirtschaft, 1988, S. 2.

<sup>275</sup> Vgl. Kap. 2.1.2, Struktur und Verständnismodell des FM.

<sup>276</sup> Vgl. Bone-Winkel/Schulte/Focke, Wirtschaftsgut, 2005, S. 12.

<sup>277</sup> Nebel/Prüß, Anlagenwirtschaft, 2006, S. 35.

<sup>278</sup> Riemenschneider/Wurm, Strategische Grundsätze, 2006, S. 2.

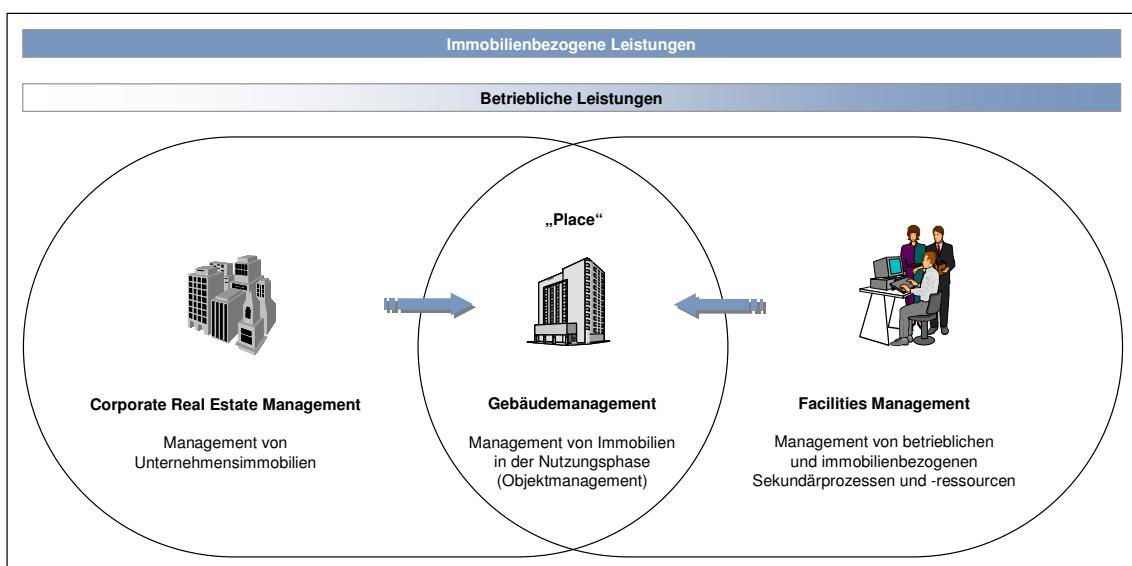
<sup>279</sup> Vgl. Nebel/Prüß, Anlagenwirtschaft, 2006, S. 350.

<sup>280</sup> Vgl. Wirth/Müller, Objektmanagement, 2004, S. 114.

### 3.1.5.2 Abgrenzung Corporate Real Estate Management vs. Facilities Management

Die vorangegangenen Ausführungen zu den einzelnen Managementdisziplinen haben gezeigt, dass die Ansätze Corporate Real Estate Management und Facilities Management trotz inhaltlicher Überschneidungen zu differenzieren sind.

Das Facilities Management kann ein Teil des Corporate Real Estate Managements sein, wobei dies der anspruchsvollen Führungsdimension nicht ausreichend gerecht wird.<sup>281</sup> Vielmehr stellen beide Managementdisziplinen unterschiedliche Ansätze dar. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist, dass das Corporate Real Estate Management als Management betrieblicher Immobilien das gesamte Immobilienportfolio betrachtet, während das Facilities Management sämtliche mit dem Kunden vereinbarten Sekundärprozesse und -ressourcen fokussiert.<sup>282</sup> Bei Immobilien und Facilities werden sowohl einzelne Objekte und Arbeitsplätze als auch das gesamte Portfolio betrachtet. Das Gebäudemanagement stellt eine Schnittmenge der beiden Managementdisziplinen Corporate Real Estate und Facilities Management dar (Abbildung 28).



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schulte/Pierschke, Gegenüberstellung, 1998, S. 35 und Pierschke, Organisatorische Gestaltung, 2001, S. 26-30.

**Abbildung 28: Abgrenzung CREM vs. FM**

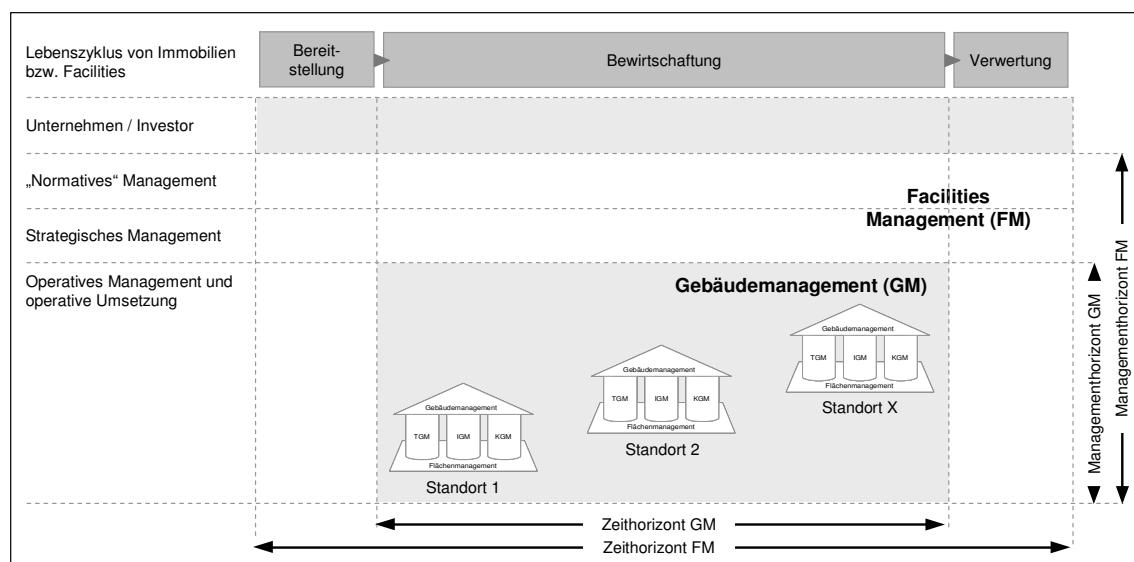
<sup>281</sup> Eine Reduktion des FM ausschließlich als eine Funktion im mehrstufigen Gesamtkonzept des REM wird dem Anspruch dieser Managementdisziplin nicht gerecht. Das FM erlangt eine immer größere Bedeutung bezüglich der steigenden Anforderungen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen.

<sup>282</sup> Zur betrieblichen Funktion des FM außerhalb der Immobilienwirtschaft vgl. Kapitel 5.1, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen.

### 3.1.5.3 Abgrenzung Facilities Management vs. Gebäudemanagement

Eine erste Übersicht zur Abgrenzung der Managementdisziplinen Facilities und Gebäudemanagement hinsichtlich der Handlungsebenen wurde bereits bei der Vorstellung des Struktur- und Verständnismodells gegeben, wobei das Gebäudemanagement als essenzieller Bestandteil des Facilities Managements verstanden wird.<sup>283</sup> In Anlehnung an GEFMA existieren einige wesentliche Unterscheidungsmerkmale (Abbildung 29).<sup>284</sup>

Neben dem Managementhorizont, welcher die verschiedenen Management- bzw. Handlungsebenen betrachtet, sind der Zeit- und Objekthorizont besonders hervorzuheben. Während das Facilities Management betriebliche und immobilienbezogene Leistungen entlang des gesamten Lebenszyklus von Immobilien und Facilities umfasst, reduziert sich das Gebäudemanagement auf Leistungen in der Nutzungsphase von Gebäuden. Des Weiteren ist das Facilities Management als übergreifender bzw. unternehmerischer Ansatz zu verstehen, wohingegen das Gebäudemanagement standort- und objektbezogen ausgerichtet ist.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 12.

**Abbildung 29: Abgrenzung FM vs. GM**

### 3.1.6 Fazit der theoretischen und empirischen Studie

Im Umfeld des Immobilien- und Facilities Managements werden zahlreiche Managementbegriffe verwendet, ohne dass diese hinreichend erläutert, zueinander in Beziehung gesetzt oder gegeneinander abgegrenzt werden. Da in der Unternehmenspraxis aber auch in der Wissenschaft bislang kein einheitliches und allgemein anerkanntes

<sup>283</sup> Vgl. Kap. 2.1.2, Struktur und Verständnismodell des FM.

<sup>284</sup> Vgl. GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 5 und 12.

Begriffs- und Leistungsverständnis existiert, erfährt die Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen eine hohe Relevanz sowohl für die Kommunikation von Marktteilnehmern untereinander als auch für die strategische und marktkonforme (Neu-) Ausrichtung einzelner Geschäftseinheiten und sogar ganzer Unternehmen bzw. Organisationen. Die wissenschaftliche und zugleich marktorientierte Ausarbeitung soll ein umfassendes und schlüssiges Gesamtkonzept mit einheitlicher Vorstellung relevanter Managementdisziplinen liefern und einen Beitrag zur Orientierung der Marktteilnehmer sowie auch zur weiteren Professionalisierung des Markts schaffen.

Basierend auf dem Lehr- und Forschungskonzept der Immobilienökonomie nach Schulte und der International Real Estate Business School, der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung sowie ergänzend zahlreichen strukturierten Interviews mit führenden Experten aus der Immobilienwirtschaft wurde zunächst ein ordnendes Schema entwickelt, welches eine Typologie von in der betrieblichen Praxis besonders relevanten Managementdisziplinen liefert sowie diese nach Unternehmens- und Kundenkategorien unterteilt. Es wird unterschieden in einerseits die institutionellen Immobilieninvestoren (Institutionals) und andererseits die Unternehmen der Privatwirtschaft (Corporates) und der öffentlichen Hand (Publics). Zusätzlich erfolgt eine Strukturierung nach der üblichen strategischen Bedeutung und Organisationstiefe im Unternehmen.

Allgemeine Oberbegriffe für die Immobilienaktivitäten sind das Real Estate Investment Management (REIM) bei den Institutionals und das Real Estate Management bzw. synonym Immobilienmanagement bei den Corporates und Publics. Dieses lässt sich analog der Nutzergruppen weiter differenzieren in Corporate Real Estate Management (CREM) als betriebliches Immobilienmanagement und Public Real Estate Management (PREM) als öffentliches Immobilienmanagement. Diese Managementdisziplinen können als übergreifende Gesamtkonzepte mit verschiedenen Funktionen begriffen werden.

Anschließend wurden für die betrachteten Managementdisziplinen einheitlich Definitionen, Ziele und Aufgaben ausgearbeitet. Neben dem Real Estate Investment Management und dem Corporate und Public Real Estate Management sind dies das Real Estate Portfoliomanagement, das Real Estate Asset Management, sowie das Property, Facilities und Gebäudemanagement. Es kann festgehalten werden, dass einige Überschneidungen der einzelnen Managementdisziplinen bestehen, so dass sich manche Aufgaben bzw. Leistungen mehrfach zuordnen lassen.<sup>285</sup> Die nachfolgende, synoptische Übersicht zeigt gegenüberstellend typische Aufgaben der analysierten Managementdisziplinen (Abbildung 30).

---

<sup>285</sup> Vgl. hierzu auch Ernst & Young, Asset Management, 2007, S. 17 f.

	Managementdisziplinen							
	CREM	PREM	REIM	REPM	REAM	PrM	FM	GM = OM
<b>Aufgaben (Leistungen)</b>								
<b>Kernaufgaben</b>								
Entwicklung eines strategischen Zielrahmens im Immobilienmanagement (Herstellung der optimalen Verbindung zwischen Unternehmens- und Immobilienstrategie)	.	.	(•)				(•)	
Entwicklung und Umsetzung von Immobilienstrategien (Basisstrategien zur Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung und -verwertung)	.	.			.	(•)	(•)	
Entwicklung und Umsetzung einer Strategie zum Management von Sekundärprozessen und -ressourcen zur optimalen Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts	(•)	(•)					•	(•)
Sourcingmanagement (Make-or-Buy-Entscheidung) / Einführung und Umsetzung von Service Level Agreements (SLAs) und Key Performance Indicators (KPIs)	(•)	(•)		(•)	•	•	•	
Formulierung einer Investmentstrategie	(•)		•	(•)				
Formulierung einer Portfoliostrategie	(•)	(•)	(•)	•				
Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)	•	•	•	(•)	(•)			
Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien (Wertmanagement)	(•)	(•)		•	•	(•)	(•)	(•)
Vermarktings- und Beschaffungsorientiertes Transaktionsmanagement (Akquisitions- und Exitmanagement, An- und Vermietungsmanagement)	(•)	(•)	(•)	•	•	•		
Markt- und Standortanalyse	(•)	(•)	(•)	•	•	(•)		
Immobilien-Projektentwicklung (Development inkl. Re-Development und Refurbishment)	(•)	(•)			•	(•)	(•)	
Bau Projektmanagement (Projektleitung und -steuerung)	(•)	(•)			•	(•)	(•)	
Planung und Ausführung von Bauleistungen (Gebäude und Technische Gebäudeausrüstung)					(•)	•	•	(•)
Gebäude- / Objektmanagement (kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen)	(•)	(•)		(•)	•	•	•	
Kostenmanagement	•	•	(•)	(•)	•	•	•	•
Flächen- und Workplacemanagement	•	•				•	•	•
Organisatorische Gestaltung und Verankerung des Immobilienmanagements	•	•	•					(•)
<b>Funktionsspezifische Aufgaben</b>								
Immobilienanalyse	•	•	•	•	•	•	•	•
Immobilienbewertung	(•)	(•)	(•)	•	•	(•)	(•)	
Immobilienfinanzierung	(•)	(•)	(•)	•	•	(•)	(•)	
Immobilieninvestition	(•)	(•)	(•)	•	•	(•)	(•)	
Immobilienmarketing	(•)	(•)			•	•	(•)	(•)
<b>Übergreifende Aufgaben</b>								
Research / Schaffung informatorischer Grundlagen als Entscheidungsgrundlage	•	•	•	•	•	•	•	•
Reporting an die nächst höhere Ebene bzw. zum Eigentümer bzw. Investor	•	•	•	•	•	•	•	•
Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Dienstleister der nächst niedrigeren Ebene	•	•	•	•	•	•	•	•
Controlling / Immobiliencontrolling und Performance Management	•	•	•	•	•	•	•	•
Risikomanagement / Immobilien-Risikomanagement	•	•	•	•	•	•	•	•
Qualitätsmanagement	•	•	•	•	•	•	•	•
IT-Management	•	•	•	•	•	•	•	•
Projektmanagement	•	•	•	•	•	•	•	•
Individuelle Vereinbarungen	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Leistungsumfang</b>								
Immobilienbezogene Leistungen	•	•	•	•	•	•	•	•
Betriebliche Leistungen								•
Treuhänderische Eigentümervertretung				-	-	-	-	-
Legende:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wesentliche Leistung der Managementdisziplin</li> <li>(•) Mögliche Leistung der Managementdisziplin</li> </ul>							

Eigene Darstellung.

**Abbildung 30: Aufgabenmatrix der Managementdisziplinen**

Das Facilities Management ist eine Managementdisziplin der Immobilienökonomie, welche in die Gesamtkonzeption der Immobilienaktivitäten verschiedener Nutzergruppen eingeordnet wurde. Eine wichtige Besonderheit besteht darin, dass das Facilities Management ergänzend zu den immobilienbezogenen Leistungen umfangreiche betriebliche Leistungen erbringen und einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts von Unternehmen und Organisationen leisten kann.

Abschließend bleibt die Erkenntnis, dass sich sowohl die Wissenschaft mit der Unternehmenspraxis als auch die einzelnen Marktteilnehmer untereinander bei der „(Weiter-) Entwicklung von Managementdisziplinen“ und darunter verstandenen Inhalten bzw. Leistungsbildern in einer ständigen Interaktion befinden.<sup>286</sup> Dabei entstehen oftmals Impulse durch unternehmensexterne Aktivitäten im Markt. Ein Beispiel ist das Property Management, welches derzeit (noch) als Schlagwort für verschiedene Ansätze und Leistungen durch insbesondere einzelne Anbieter benutzt wird, jedoch wissenschaftlich in Deutschland bislang noch relativ gering aufgearbeitet ist. In diesem Zusammenhang ist der Aspekt des Marketings von Anbietern nicht zu unterschätzen, welches Begriffe zur strategischen Positionierung und Abgrenzung von Wettbewerbern nach eigenem Unternehmensverständnis benutzt, weiterentwickelt oder sogar neu schafft.

Ergänzend wird der Markt von Paradigmenwechsel im Verständnis einzelner Managementdisziplinen geprägt. Das Facilities Management beispielsweise wurde vor einigen Jahren noch in hohem Maße auf die Minimierung der Kosten durch Outsourcing reduziert, wohingegen heute die Maximierung der Wertschöpfung und letzten Endes der Performance von Unternehmen in den Vordergrund rückt.

Vor dem aufgezeigten Hintergrund kann nicht der Anspruch einer abschließenden und endgültigen Betrachtung der Managementdisziplinen erhoben werden.

---

<sup>286</sup> Eine Abbildung von „neuen“ Managementdisziplinen im Haus der Immobilienökonomie nach Schulte ist gegenwärtig noch nicht erfolgt. Eine zukünftige Einordnung des Real Estate Asset Managements wäre als strategiebezogener Aspekt im Umfeld des Real Estate Portfoliomanagements (gleichermaßen auch das Real Estate Investment Management), eine Einordnung des Property Managements als phasenorientierter Aspekt im Umfeld des Facilities Managements denkbar.

## 3.2 Integrationsperspektiven im Facilities Management

Auf dem europäischen und insbesondere dem deutschen Markt wird das Integrierte Facilities Management als ein essenzieller Trend und auch wichtiger Erfolgsfaktor der Zukunft gesehen<sup>287</sup> und v.a. von zahlreichen führenden Anbietern propagiert.<sup>288</sup> Eine erste Analyse offenbart, dass das Verständnis von Integriertem Facilities Management deutlich variiert und mit unterschiedlichen Inhalten assoziiert wird. Im Mittelpunkt der folgenden Untersuchung steht daher die Frage, was Integration im Kontext des Facilities Managements wirklich bedeutet, wodurch der schillernde Begriff des Integrierten Facilities Managements bzw. der dahinterstehende Ansatz transparent werden soll.

### 3.2.1 Theoretische und empirische Studie zu Grundlagen des Integrierten Facilities Managements

#### 3.2.1.1 Forschungsmethodik der Untersuchung

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Bedeutungszuwachses und den damit einhergehenden geänderten Anforderungen an betroffene Marktteilnehmer scheint eine umfangreiche theoretische und empirische Untersuchung erforderlich.

Der Fragebogen zur ersten Studie „Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und Grundlagen des Integrierten Facilities Managements“<sup>289</sup> ist in drei Themenkomplexe unterteilt und wurde bereits bei den Ausführungen zur Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen vorgestellt (Abbildung 19). Im Rahmen dieses Kapitels werden ausschließlich die *Untersuchungsergebnisse des zweiten Themenkomplexes zum Verständnis von Integriertem Facilities Management* betrachtet. Die Erkenntnisse zum darauf aufbauenden dritten Themenkomplex zu Integrierten Anbietern finden sich bei den Ausführungen zu Anbiertypen im Facilities Management.<sup>290</sup>

#### 3.2.1.2 Übersicht der befragten Unternehmen und Organisationen

Eine Zusammenstellung der befragten Unternehmen sowie ergänzend Branchen- bzw. Berufsverbänden und Bildungseinrichtungen wurde bereits vorgestellt. Die Übersicht der insgesamt über 40 Experteninterviews mit überwiegend deutschen und internatio-

<sup>287</sup> Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-1 - I-3 oder auch Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 38 und 127 f.

<sup>288</sup> Vgl. exemplarisch HOCHTIEF Facility Management, Unternehmenshomepage, 2008 sowie o.V., Integrierter Ansatz, 2006, S. 8; M+W Zander Facility Management, Unternehmensbroschüre, 2006, o.S. oder auch ISS, Unternehmenshomepage, 2008.

<sup>289</sup> Vgl. Anhang A.3, Leitfaden zum Experteninterview.

<sup>290</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen.

nal tätigen führenden Marktteilnehmern findet sich an anderer Stelle dieser Arbeit.<sup>291</sup> Es wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der an späterer Stelle folgenden Analyse von führenden System-Anbietern und Brokern im Facilities Management aus verschiedenen Ländern Europas ebenfalls deren Integrationsverständnis betrachtet und eine Evaluierung der Ergebnisse vorgenommen wurde. Das abgeleitete Verständnis vom Integrierten Facilities Management konnte verifiziert werden.

### **3.2.2 Integrationsphilosophie und -potenziale im Facilities Management**

#### **3.2.2.1 Begriff der Integration**

Als Annäherung an das Integrierte Facilities Management wird zunächst der Begriff der Integration untersucht. *Integration* kommt vom lateinischen Wort *integratio*, was die „Wiederherstellung eines Ganzen“<sup>292</sup> oder auch die (Wieder-) Herstellung bzw. Erneuerung einer Einheit unter Eingliederung in ein größeres Ganzes bedeutet.<sup>293</sup> Demnach beschreibt *integrieren* das „Wiederherstellen, Vereinigen“ und die Eingliederung in ein übergeordnetes Ganzes.<sup>294</sup> Ergänzend zu dieser allgemeingültigen Bedeutung finden sich im Kontext einzelner wissenschaftlicher Disziplinen oder auch Branchensegmente spezifische Auslegungen. In der Betriebswirtschaftslehre werden unter Integration oftmals der Zustand und der Prozess der Verschmelzung wirtschaftlicher Einheiten zu größeren Einheiten verstanden,<sup>295</sup> was die Unterscheidung der Kooperationsform nach Produktionsstufen in horizontale, vertikale und laterale Unternehmensverbindungen bzw. Integration umfasst.<sup>296</sup> Ferner wird im Zusammenhang mit dem Konzept des integrierten Managements auf Führungs- bzw. Managementsysteme verwiesen, bei denen Ganzheitlichkeit durch Integration von interdependenten Elementen bzw. Modulen entsteht.<sup>297</sup>

#### **3.2.2.2 Verständnis von Integriertem Facilities Management**

Der Begriff *Integriertes Facilities Management* kann wissenschaftlich und semantisch als „unsauber“ bezeichnet werden, da bereits das Facilities Management per se integriert sein sollte und es sich demnach durch den überflüssig sinnverwandten Ausdruck

---

<sup>291</sup> Vgl. Anhang A.1, Verzeichnis der befragten Organisationen und Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>292</sup> Vgl. Wissen.de, Unternehmenshomepage, 2008.

<sup>293</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 1997, Bd. 5, S. 1924 und Brockhaus Enzyklopädie, 1997, Bd. 10, S. 586.

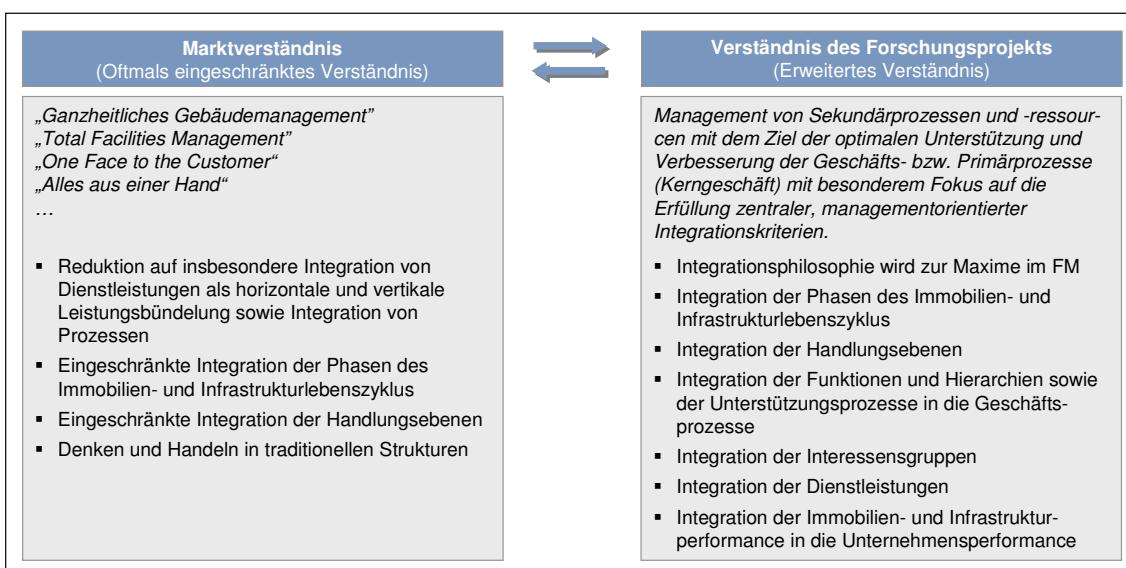
<sup>294</sup> Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, 1997, Bd. 10, S. 587.

<sup>295</sup> Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, 1997, Bd. 10, S. 586 f.

<sup>296</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.2, Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften. In diesem Zusammenhang wird auf das Integrationsmanagement bei v.a. Mergers & Acquisitions verwiesen. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 521 f.

<sup>297</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 589.

um einen Pleonasmus handelt.<sup>298</sup> Da die Integration im Facilities Management jedoch weder in der Wissenschaft noch in der Unternehmenspraxis vollumfänglich realisiert wird, soll diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit näher untersucht werden. Die durchgeführte Untersuchung liefert die Erkenntnis, dass ergänzend zu diversen und nicht erläuterten Verwendungen des Begriffs Integriertes Facilities Management eine Vielzahl unterschiedlicher nationaler und internationaler Ansätze existiert, die jeweils einzelne und verschiedene Aspekte in den Vordergrund stellen. Eine vollumfängliche Kohärenz kann jedoch nicht festgestellt werden. Im Wesentlichen kann zwischen einem häufig anzutreffenden Marktverständnis und einem aus der umfassenden Literaturanalyse sowie zahlreichen Experteninterviews abgeleiteten und fundierten Verständnis des Forschungsprojekts unterschieden werden, welche nachfolgend vorgestellt werden (Abbildung 31).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 31: Diskrepanz im Verständnis von Integriertem FM**

Das oftmals eingeschränkte *Marktverständnis* vom Integrierten Facilities Management in Europa ist durch den Ansatz eines ganzheitlichen Gebäude- bzw. Objektmanagements gekennzeichnet, was die interdisziplinäre Integration von Dienstleistungen als Bündelung von beispielsweise kaufmännischem, technischem und infrastrukturellem Gebäudemanagement im Sinne einer System-Dienstleistung bzw. ein umfangreiches und diversifiziertes Leistungsportfolio beschreibt,<sup>299</sup> welches teilweise auch in andere

<sup>298</sup> Das FM wird oftmals bereits als Integration von Prozessen etc. verstanden. Vgl. exemplarisch DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5.

<sup>299</sup> Vgl. exemplarisch Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 163-173; InterConnection Consulting Group, Market Tracking Facility Management, 2006, S. 13; Laird, Total Facilities Management, 1994, S. 25 f. oder auch Bensdorp, Total Outsourcing, 2008, o.S.

Managementdisziplinen der Immobilienökonomie greift.<sup>300</sup> Bezeichnungen wie „Total bzw. Integrative Facilities Management“, „Integriertes Immobilienmanagement“, „Ganzheitliches Gebäudemanagement“ oder vereinzelt „Property Management“ sowie teilweise auch Slogan wie „One Face to the Customer“ werden von manchen Marktteilnehmern bewusst oder unbewusst synonym verwendet und demonstrieren den Abgrenzungswillen von v.a. Anbietern, der sicher in hohem Maße aus der inflationären Verwendung des Begriffs Facilities Management resultiert. Präzise und plausible Bestimmungen oder Abgrenzungen sind jedoch kaum zu finden.<sup>301</sup> Häufig wird ebenfalls die Integration von Prozessen<sup>302</sup> in den Vordergrund gestellt sowie gelegentlich die Erfordernis einer Lebenszyklusbetrachtung<sup>303</sup> oder einer Symbiose von strategischen und operativen Leistungen bzw. Handlungsebenen.<sup>304</sup> Nur in Ausnahmen werden Themen wie Performance<sup>305</sup> oder auch Risikoteilung assoziiert.<sup>306</sup> Abschließend kann festgehalten werden, dass unter Integriertem Facilities Management, welches über eine bestimmte und übergreifende Problemlösungskompetenz verfügen soll,<sup>307</sup> vorrangig immobilienbezogene Leistungen mit Schwerpunkt auf die Umsetzung operativer Leistungen (Facilities Services) „aus einer Hand“ bezeichnet werden.<sup>308</sup>

Da dieses Marktverständnis dem Integrierten Facilities Management jedoch nicht vollumfänglich gerecht wird, manifestiert der *wissenschaftliche Ansatz des Forschungsprojekts* einen weiter gefassten und innovativer Anspruch, der die aufgeführten Aspekte der Integration erfasst, strukturiert und v.a. systematisch komplementiert. Hierbei wird bei den Unterstützungsaktivitäten, die sowohl immobilienbezogene und betriebliche Managementleistungen (Management Services) als auch die Umsetzung operativer Leistungen (Facilities Services) umfassen, ein besonderer Fokus auf die Erfüllung

---

<sup>300</sup> Vgl. exemplarisch Kincaid, Integrated Facility Management, 1994, S. 20-23. Es wird angemerkt, dass v.a. durch höhere Anforderungen an flexible Arbeitsplatzkonzepte und ein innovatives Flächen- und Workplacemanagement ebenfalls eine weitere Entwicklung des FM in Richtung IT kennzeichnend ist. Vgl. Guelen, Managing Operations and Services in 2010, 2005, S. 61-68 oder auch Roper, Facility Management 2010 & Beyond, 2005, S. 299-308.

<sup>301</sup> Teilweise wird die Integration sogar auf einzelne Gewerke oder Leistungsbündel wie beispielsweise „Integrierte Reinigung“ bezogen. Vgl. exemplarisch WISAG Service Holding, Integrierte Reinigung, 2006, o.S.

<sup>302</sup> Vgl. exemplarisch DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5 oder auch Schach/Kabitzsch/Höschele/Otto, Integriertes Facility Management, 2005, S. 5 f. Bei letzterem Werk steht die wissensintensive Dienstleistung im Vordergrund, bei der durch intelligente Nutzung der Informationen, wie beispielsweise aus der Gebäudeautomation, Synergieeffekte erreicht werden können.

<sup>303</sup> Vgl. exemplarisch MSI Marketing, Facility Management, 2004, S. 89 f.

<sup>304</sup> Vgl. exemplarisch Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 5-7 oder auch Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 43.

<sup>305</sup> Vgl. exemplarisch Lünendonk, Integrierte Services, 2007, S. 5 oder auch ferner Rogers, Performance, 2003, S. 371-381.

<sup>306</sup> Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-1.

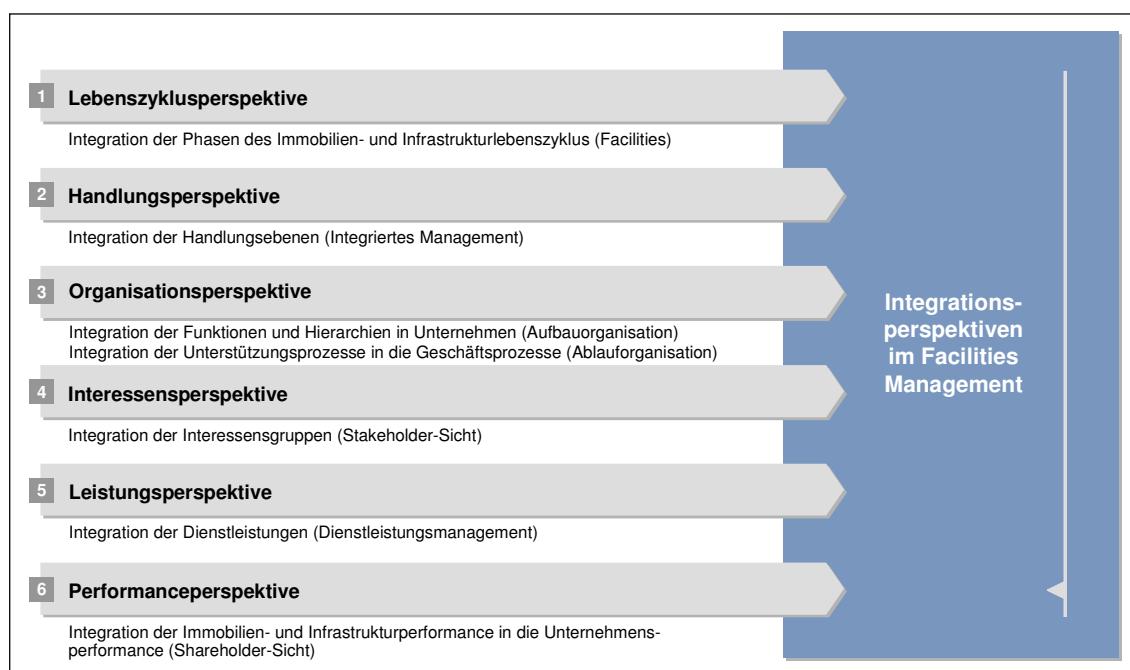
<sup>307</sup> Vgl. Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. V.

<sup>308</sup> Vgl. exemplarisch Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 354.

zentraler, managementorientierter Integrationskriterien gerichtet. Das Integrierte Facilities Management wird nicht als weitere, eigenständige Managementdisziplin verstanden, sondern als moderner Ansatz, der die *Integrationsphilosophie im Facilities Management* explizit herausstellt, die zur Maxime wird.<sup>309</sup> Vor diesem Hintergrund erscheinen eine weitere Abgrenzung vom Facilities Management sowie eine separate Definition als auch die Formulierung von Zielen und Aufgaben nicht erforderlich. Vielmehr werden nachfolgend zunächst zentrale *Integrationsperspektiven als konstitutive Merkmale* abgeleitet und anschließend mit wesentlichen Schwerpunkten einzeln vorgestellt.

### 3.2.2.3 Ableitung und Übersicht zentraler Integrationsperspektiven

Auf Basis der durchgeföhrten Untersuchung können insgesamt sechs zentrale, innovative und managementorientierte Integrationsperspektiven im Facilities Management identifiziert werden, die in der nachfolgenden Übersicht dargestellt sind (Abbildung 32).



Eigene Darstellung, insbesondere entwickelt aus Experteninterviews, (Facilities) Management-Modellen, Marktstudien, Soboll, Beschaffungsmarketing, 2004, S. 17 f., Pfür, Modernes Immobilienmanagement, 2004, S. 58 und Kincaid, Integrated Facility Management, 1994, S. 20-23.

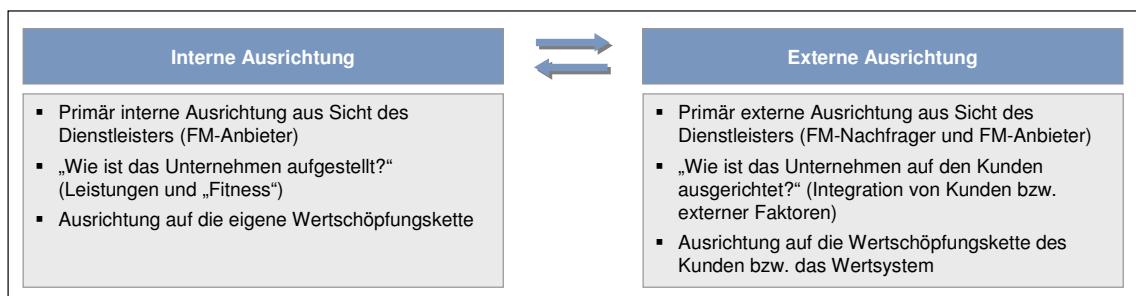
**Abbildung 32: Integrationsperspektiven im FM**

Hierbei wirken die Lebenszyklus-, Handlungs-, Organisations-, Interessens- und Leistungsperspektive auf die Erfüllung der letzten und übergeordneten Performance-

<sup>309</sup> Das Integrierte FM baut demnach auf dem Produkt der System-Dienstleistung auf und unterstreicht die Integrationspotenziale. Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen. Zur Integrationsphilosophie im Facilities Management und einer Operationalisierung durch bestimmte Kriterien vgl. auch Soboll, Beschaffungsmarketing, 2004, S. 17 f. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeföhrte theoretische und empirische Untersuchung bestätigt diesen Ansatz und entwickelt diesen weiter.

perspektive. Die einzelnen Integrationsperspektiven erlangen eine Nutzen stiftende Funktion der optimierten Wertschöpfung und Performance und leisten einen Beitrag zur verbesserten Wettbewerbsfähigkeit bei sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer.

Die ermittelten Integrationsperspektiven, zwischen welchen vielfältige (Wechsel-) Wirkungen bestehen, betrachten eine aus Sicht des Dienstleisters interne Ausrichtung wie beispielsweise die Handlungsperspektive sowie auch eine externe Ausrichtung wie beispielsweise die Interessensperspektive (Abbildung 33).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 33: Interne und externe Ausrichtung der Integrationsperspektiven**

Von einer weiteren Strukturierung des Integrierten Facilities Managements in Form eines Leistungskatalogs wird jedoch abgesehen. Vielmehr wird eine Operationalisierung der Integrationsperspektiven vorgenommen, die besonders relevante Instrumente und Prüfkriterien umfasst.<sup>310</sup>

### 3.2.2.4 Lebenszyklusperspektive

#### Integration der Phasen des Immobilien- und Infrastrukturl Lebenszyklus

In Analogie zu dem in der Betriebswirtschaftslehre etablierten Lebenszyklusmodell, das Produkte und auch Branchen in Abhängigkeit ihrer Entwicklungsreife in verschiedene Phasen unterteilt,<sup>311</sup> lässt sich auch der Lebenszyklus von Immobilien- und Infrastruktur – kurz Facilities – idealtypisch strukturieren. Dieser Immobilien- und Infrastrukturl Lebenszyklus wird in der Literatur der Immobilienökonomie häufig diskutiert, wobei die vorliegenden Modelle durch unterschiedliche Anzahlen, Bezeichnungen und Inhalte der Phasen gekennzeichnet sind.<sup>312</sup> Grundlegend lässt sich in Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung unterteilen, die auch als Teilzyklen bezeichnet werden können

<sup>310</sup> Vgl. auch Kapitel 4.2.2.3, Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials.

<sup>311</sup> Vgl. zum Produkt- oder auch Branchenlebenszyklus Kapitel 4.1.4, Allgemeines Marktentwicklungsmodell in Europa.

<sup>312</sup> Vgl. exemplarisch GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 5-7; Rottke/Wernecke, Lebenszyklus, 2008, S. 211; Pelzeter, Lebenszykluskosten, 2006, S. 40 oder auch Hellerforth, Immobilienwirtschaft, 2007, S. 101-104.

und die weiter in insgesamt 9 Phasen differenziert werden können (Abbildung 34). Die Bereitstellung umfasst die Phasen Konzeption, Planung, Realisierung und ggf. Vermarktung, die sich unter der Immobilien-Projektentwicklung subsumieren lassen, sowie die Beschaffung, die für Kauf, Leasing oder Anmietung steht. Es kann in einerseits vermarktsorientiertes Transaktionsmanagement, bestehend aus Exit- und Vermietungsmanagement, sowie beschaffungsorientiertes Transaktionsmanagement unterschieden werden, dem sich die Due Diligence sowie das Akquisitions- und Anmietungsmanagement zuordnen lassen. Ferner sind die der Bereitstellung zugrunde liegenden Leistungsbilder umfassend durch die Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) sowie auch die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)<sup>313</sup> bestimmt. Die Bewirtschaftung gliedert sich in die Phasen Nutzung und Betrieb, die durch das Gebäude- bzw. Objektmanagement geprägt ist, Umnutzung inklusive Re-Development und Refurbishment sowie Nichtnutzung und Leerstand, in dessen Mittelpunkt das Interims- bzw. Leerstandsmanagement steht. Die Verwertung besteht insbesondere aus dem Abriss, der vom selektiven Rückbau bis zum Abbruch reicht.

Mit diesem prozessualen Lebenszyklusmodell ist die Problematik verbunden, dass es sich nicht um einzelne, zeitlich aufeinander folgende und präzise abgrenzbare Phasen handelt, sondern vielmehr zwischen diesen idealtypischen und sich teilweise wiederholenden Phasen fließende Übergänge und zahlreiche Wechselbeziehungen bestehen,<sup>314</sup> die insbesondere bei organisatorischer Trennung einzelner Funktionen, wie klassisch in Bau- und Immobilienmanagement, zu Kompetenzbrüchen und keiner umfänglich integrierten und lebenszyklusorientierten Betrachtung sowie optimalen Ergebnissen führen kann.<sup>315</sup> Vor diesem Hintergrund ist die Integration der Phasen des Immobilien- und Infrastrukturlebenszyklus sowie damit zusammenhängend auch die Integration des Facilities Managements in den gesamten und insbesondere auch den frühen Phasen des Lebenszyklus von Facilities<sup>316</sup> und die übergreifenden Gesamtkonzepte des Real Estate Managements<sup>317</sup> Gegenstand und grundsätzliches Anliegen der Lebenszyklusperspektive.<sup>318</sup> Voraussetzung dafür ist einerseits die abgestimmte Zusammenarbeit

---

<sup>313</sup> Vgl. VOB und HOAI, 2007.

<sup>314</sup> Vgl. Isenhöfer/Väth, Lebenszyklus, 2000, S. 146.

<sup>315</sup> Vgl. Rottke/Wernecke, Lebenszyklus, 2008, S. 227. Das FM lässt sich beispielsweise nicht exklusiv der Bewirtschaftung zuordnen, da dieses insbesondere durch planungs- und realisierungsbegleitende Aktivitäten schon in den frühen Lebenszyklusphasen im Rahmen der Immobilien-Projektentwicklung einen hohen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Objekts ausüben kann.

<sup>316</sup> Vgl. exemplarisch Pierschke, Facilities Management, 2000, S. 279.

<sup>317</sup> Vgl. Bertasi, Integration of FM and CRE, 2008, S. 16.

<sup>318</sup> Vgl. Redlein, Facility Management, 2004, S. 35 oder auch Kriegesmann, Managementaufgabe im Lebenszyklus, 2000, S. 6 f.

zwischen den einzelnen immobilienspezifischen Funktionen, was oftmals ein „Durchbrechen“ und ggf. Restrukturieren von historisch gewachsener und organisatorischer Aufteilung involvierter Abteilungen sowie ein übergreifendes Prozessmanagement und andererseits die Verfügbarkeit von umfänglichen Dienstleistungen entlang des Lebenszyklus sowie spezifischer Werkzeuge erfordert.<sup>319</sup> In diesem Zusammenhang kann auf innovative Herangehensweisen wie insbesondere Betreiber- und Kooperationsmodelle oder auch das Life Cycle Management verwiesen werden.<sup>320</sup>

### **Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities**

Im Kontext der sich kontinuierlich verändernden Wertschöpfungsketten von Unternehmen ist die Erfordernis zum ganzheitlichen Denken und Handeln in „integrierten“ Prozessen entlang des Lebenszyklus sowie ein diversifiziertes Dienstleistungsportfolio<sup>321</sup> über den gesamten Lebenszyklus von zentraler Bedeutung. Üblicherweise gilt es als vorteilhaft, wenn Anbieter vielfältige Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities erbringen und über eine möglichst hohe eigene Wertschöpfung verfügen. Bei der Wertschöpfung im Lebenszyklus von Facilities und dem Dienstleistungsportfolio kann vereinfacht in phasenübergreifende Strategien und Leistungen sowie Leistungen einzelner Phasen unterschieden werden (Abbildung 34).<sup>322</sup> Die vorgenommene Strukturierung umfasst übergeordnete, im Wesentlichen immobilienbezogene Leistungen verschiedener Managementdisziplinen der Immobilienökonomie. Ergänzende betriebliche Leistungen des Facilities Managements sind hier nicht aufgeführt.<sup>323</sup>

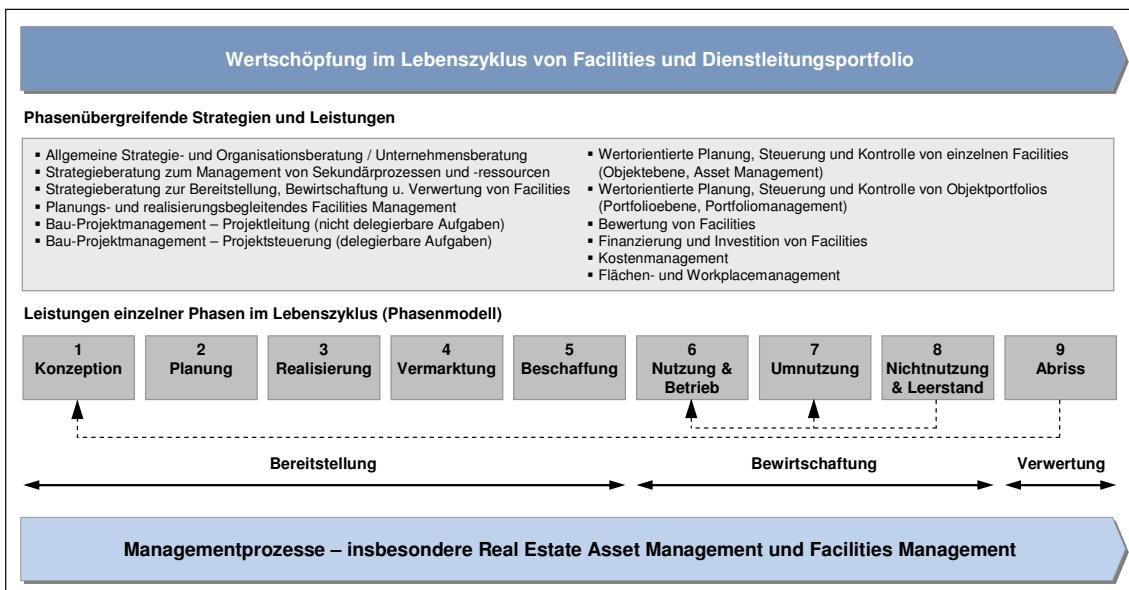
<sup>319</sup> Zum Paradigmenwechsel von der fragmentierten Prozessfolge zur integrativen Prozesskette vgl. grundlegend Keune/Schmelber/Windmeier, *LifeCycle-Management*, 2002, S. 12-28.

<sup>320</sup> *Life Cycle Management* bezeichnet die Optimierung der Gesamtkosten, wozu üblicherweise Life Cycle Costs (dt.: Lebenszykluskosten) untersucht werden, bei gleichzeitiger Gewährleistung der Nutzungsqualität über die Nutzungsdauer. Vgl. Keune/Schmelber/Windmeier, *LifeCycle-Management*, 2002, S. 10.

<sup>321</sup> Es zeichnet sich eine sowohl horizontale als auch vertikale Integration der Dienstleistungen im FM ab. Vgl. Henzelmann, *Marktentwicklung*, 2005, S. 17-22.

<sup>322</sup> Vgl. für eine detailliertere Darstellung auch GEFMA 100-2 *Facility Management*, 2004.

<sup>323</sup> Zur Annäherung des FM an das Kerngeschäft vgl. auch Kapitel 4.3.1.1, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten.



Eigene Darstellung, entwickelt aus GEFMA 100-1 Facility Management, 2004, S. 5-7.

**Abbildung 34: Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities**

### 3.2.2.5 Handlungsperspektive

#### Integration der Handlungsebenen (Integriertes Management)

Das Management kann funktional in verschiedene Handlungsebenen unterschieden werden, die von der operativen Umsetzung abzugrenzen sind. Es kann in das normative, strategische und operative Management strukturiert werden, denen charakteristische Aufgaben zuzuordnen sind.<sup>324</sup> Kennzeichnend ist, dass der Grad der Konkretisierung bzw. Operationalisierung von Zielen und Handlungen top-down zunimmt und der Zeithorizont abnimmt.<sup>325</sup> Demzufolge sind auch das Facilities Management und dessen Aufgaben in Managementleistungen auf verschiedenen Handlungsebenen sowie die Umsetzung der operativen Leistungen zu differenzieren. Die Entwicklung und Umsetzung von FM-Strategien zur Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts ist eine komplexe Aufgabe, bei der zahlreiche Vor- und Rückkopplungsprozesse zwischen einzelnen Handlungsebenen bestehen. Die betriebliche Praxis ist jedoch keineswegs durch ein stets durchgängiges Zusammenwirken der verschiedenen Handlungsebenen geprägt, was zu verschiedenartigen Problemen führen kann. Gegenstand und grundlegendes Anliegen der Handlungsperspektive ist daher die Integration der Handlungsebenen,<sup>326</sup> die ein integriertes Management erfordert.

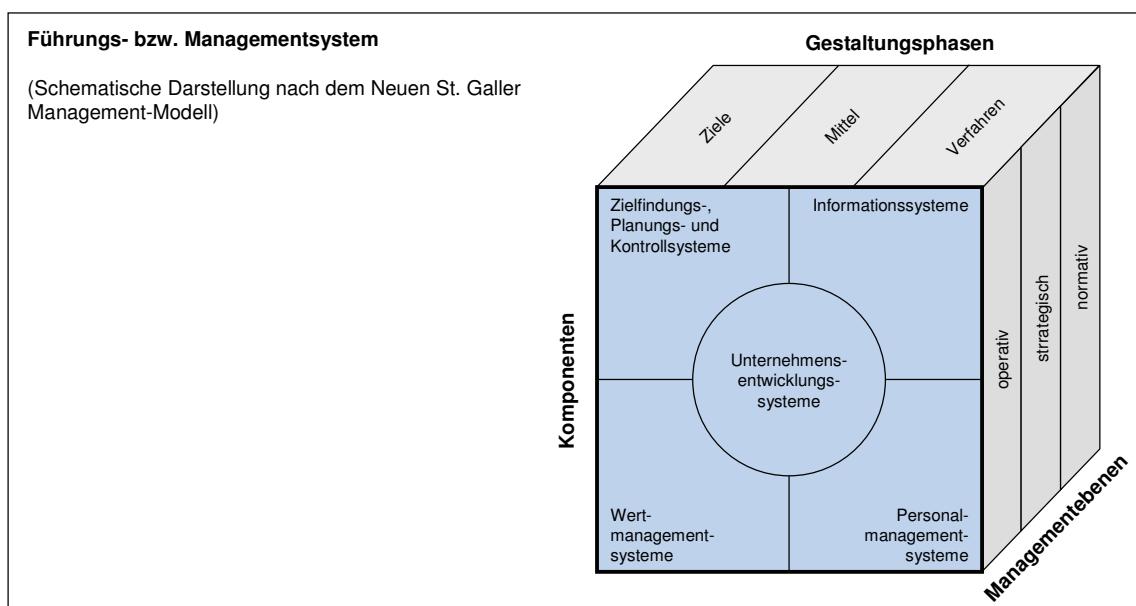
<sup>324</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.1, Verständnis und Definition von Management.

<sup>325</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 23 und 44. In diesem Zusammenhang wird auf die verschiedenen Wirkungsbereiche verwiesen. Während das normative und strategische Management einen langfristigen Charakter hat, ist der des operativen Managements von kurz- und mittelfristiger Natur. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 47.

<sup>326</sup> Vgl. Burnham, Integrative Facility Management, 1984, S. 5-7.

## Betriebliches Führungs- bzw. Managementsystem

Der Einsatz eines Führungs- bzw. Managementsystems<sup>327</sup> in den involvierten Unternehmen unterstützt instrumentell den Managementprozess auf den verschiedenen Handlungsebenen und korreliert mit der operativen Umsetzung. Das Führungs- bzw. Managementsystem ist ein Modul des Neuen St. Galler Management-Modells (Abbildung 13) und bezeichnet nach diesem ein System für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen,<sup>328</sup> das grundsätzlich aus nachfolgenden Komponenten bzw. Teilsystemen bestehen sollte (Abbildung 35).<sup>329</sup>



Schwaninger, Managementsysteme, 1994, S. 36.

**Abbildung 35: Gestaltung eines Führungs- bzw. Managementsystems**

Es sind dies erstens Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme, die im Zusammenwirken mit den Informationssystemen die (Kern-) Funktionen Gestaltung und Lenkung des Managementprozesses zum Ziel haben; zweitens Informationssysteme, die v.a. Informationen zum Gegenstand haben und übergreifend der Unterstützung der übrigen Führungssysteme dienen; drittens Personalmanagementsysteme, die insbesondere Personal zum Gegenstand haben und sich auf die Objektgruppen Führungskräfte und Mitarbeiter beziehen sowie viertens Wertmanagementsysteme, die insbesondere

<sup>327</sup> Die Begriffe *Führungssystem* und *Managementsystem* können als synonym verstanden werden. Vgl. Schwaninger, Managementsysteme, 1994, S. 15. Integrierte Managementsysteme bestehen aus verschiedenen Teilsystemen, wobei Funktionen und Daten nicht redundant abgebildet werden, sondern sich ergänzend eine umfassende Einheit bilden. Vgl. Eversheim/Elsweiler/Liestmann, Integrierte Managementsysteme, 2002, S. 69. Spezifische Systeme des FM, wie beispielsweise CAFM oder auch SAP, sind in das bestehende IT-Umfeld zu integrieren.

<sup>328</sup> Vgl. Schwaninger, Managementsysteme, 1994, S. 15.

<sup>329</sup> Vgl. ausführlich Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 376-384 und Schwaninger, Managementsysteme, 1994, S. 43-48.

Sach- und Nominalgüter zum Gegenstand haben und sich auf die Objektgruppen Grundstücke und Gebäude, Maschinen und Anlagen, Material, Energie und Finanzen beziehen. Während die vorangegangenen Komponenten als Führungssubsysteme bezeichnet werden können, die sich auf verschiedene Ressourcen konzentrieren und in einem interdependenten Verhältnis zueinander stehen, bezeichnen Unternehmensentwicklungssysteme wie vergleichsweise eine Balanced Scorecard<sup>330</sup> übergeordnete und die anderen Komponenten des Führungssystems koordinierende Meta-Managementsysteme, die im Zusammenwirken mit den Informationssystemen die (Kern-) Funktion Entwicklung des Managementprozesses zum Ziel hat.

### 3.2.2.6 Organisationsperspektive

Sowohl die betriebliche als auch zunehmend zwischenbetriebliche Organisation von Unternehmen stellt Herausforderungen an das Facilities Management. Der Begriff *Organisation* wird in Abhängigkeit von der Betrachtungsperspektive vielfältig verwendet. Es kann in eine instrumentelle Bedeutung, die Organisation als Mittel zum Zweck der Lösung von Koordinations- und Motivationsprobleme beschreibt, und eine institutionelle Bedeutung unterschieden werden, die Organisation als soziales System wie auch Unternehmen mit zielgerichteten Handlungssystemen mit interpersonaler Arbeitsteilung versteht.<sup>331</sup> Des Weiteren wird in die Aufbauorganisation, die Teilaufgaben der Aufgabenträger und die zwischen ihnen existierenden Beziehungen betrachtet, und in die Ablauforganisation differenziert, die sachlich, in Raum und Zeit ablaufende Leistungsprozesse fokussiert.<sup>332</sup> Im Facilities Management nimmt die Organisation beim Outsourcingprozess und der Entwicklung und Umsetzung von Strategien einen besonderen Stellenwert ein. Die Organisation steht in engem Zusammenhang mit der Strategie<sup>333</sup> und trägt in hohem Maße zur Steigerung der Effektivität und Effizienz bei.<sup>334</sup> Ein zielgerichtetes und wirtschaftliches Schnittstellenmanagement ist von hoher Bedeutung, um eine optimale Zusammenarbeit von Auftraggeber und Auftragnehmer

---

<sup>330</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 381-384.

<sup>331</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 24.

<sup>332</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 25. Aufbau- und Ablauforganisation werden auch als Strukturen bezeichnet und stellen im Neuen St. Galler Management-Modell Module des strategischen und operativen Managements dar. Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 49 und Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 83. Zu organisatorischen Grundlagen, Prozessmanagement und Methoden im immobilienwirtschaftlichen Kontext vgl. grundlegend Heyden, Immobilien-Prozessmanagement, 2005, S. 43-134.

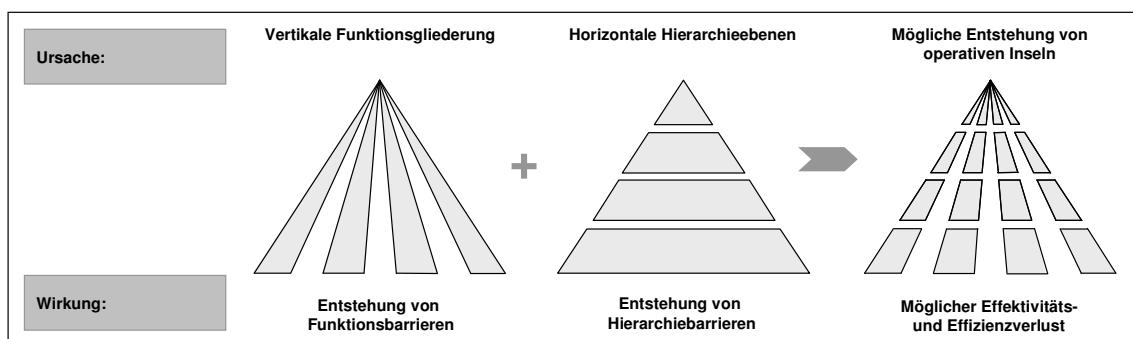
<sup>333</sup> Zum Zusammenhang von Organisation und Strategie vgl. exemplarisch Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 320-322.

<sup>334</sup> *Effektivität* beschreibt die Beurteilung der Zielerreichung, d.h. das Ausmaß der tatsächlichen Erreichung der geplanten Ziele („Werden die richtigen Dinge gemacht?“). Demgegenüber bezeichnet die *Effizienz* die Beurteilung der Beziehung zwischen der erbrachten Leistung und den eingesetzten Ressourcen („Werden die Dinge richtig gemacht?“). Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 110 f.

sicherzustellen. Involvierte Dienstleistungs- bzw. Beratungsunternehmen müssen u.a. bei der Gestaltung des Start-ups und des Übergangs über umfangreiche organisatorische Kompetenz verfügen.

### **Integration der Funktionen und Hierarchien in Unternehmen (Aufbauorganisation)**

Auch gegenwärtig ist die Aufbauorganisation zahlreicher Unternehmen durch klassische vertikale Strukturierung in Funktionen bzw. Aufgaben sowie horizontale Hierarchieebenen gekennzeichnet, die neben mangelnder Flexibilität zu Kommunikationsdefiziten und einer ungenügenden Ausrichtung auf das jeweilige Gesamtziel unternehmerischer Aktivitäten führen.<sup>335</sup> Eine solche funktions- und hierarchiebezogene Fragmentierung führt zu aufwändigen Koordinations- und Steuerungsproblemen, die wiederum Intransparenz und Redundanzen nach sich ziehen.<sup>336</sup> Derartige Dysfunktionalitäten können die Entstehung von Barrieren und so genannten operativen Inseln zur Folge haben, die oftmals keinen adäquaten und auf den Kunden ausgerichteten wertschöpfenden Nutzen stiften (Abbildung 36).<sup>337</sup>



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Schuh/Friedli/Kurr, Reorganisation, 2007, S. 8.

**Abbildung 36: Defizite klassischer funktional-hierarchischer Organisation**

Vor dem aufgezeigten Hintergrund ist die Integration der Funktionen und Hierarchien in Unternehmen Gegenstand und grundlegendes Anliegen der Organisationsperspektive, was die Identifikation, den Aufbruch und die Einbindung operativer Inseln bedeutet.<sup>338</sup> In diesem Zusammenhang steht die Integration des Facilities Managements in die unternehmerischen Strukturen und Entscheidungsprozesse<sup>339</sup> sowie die Gestaltung einer optimalen Aufbauorganisation, die insbesondere eine geeignete Kombination von Zen-

<sup>335</sup> Vgl. Schuh/Friedli/Kurr, Reorganisation, 2007, S. 7 sowie ferner Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 332.

<sup>336</sup> Vgl. Ghahremani, Integrale Infrastrukturplanung, 1998, S. 33 f.

<sup>337</sup> Vgl. Schuh/Friedli/Kurr, Reorganisation, 2007, S. 8 f.

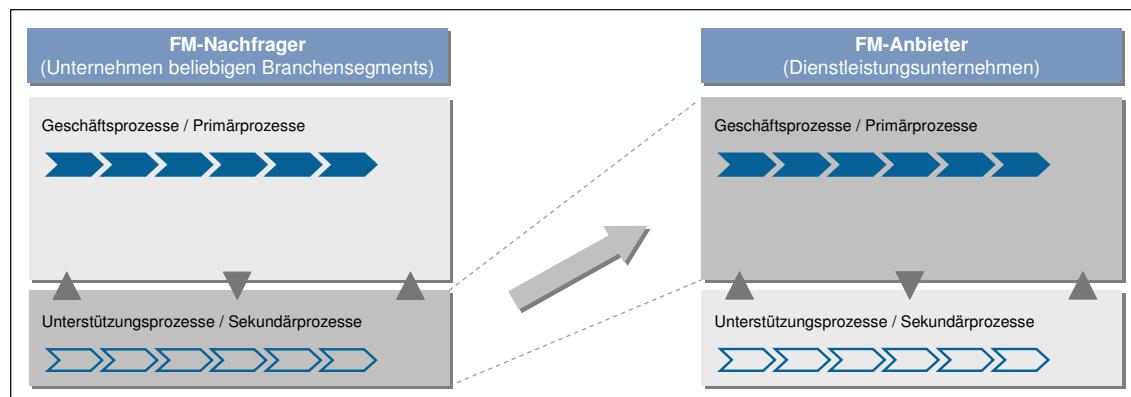
<sup>338</sup> Vgl. Ghahremani, Integrale Infrastrukturplanung, 1998, S. 63.

<sup>339</sup> Vgl. Kaya/Heywood/Arge/Brown/Alexander, Raising FM's Profile, 2004, S. 65-82 sowie ferner Chotipanich, Positioning FM, 2004, S. 364-372.

tralisation und Dezentralisation sowie eine „Trennung“ von strategischen und operativen Leistungen umfassen sollte.<sup>340</sup>

### **Integration der Unterstützungsprozesse in die Geschäftsprozesse (Ablauforganisation)**

Die aufgezeigten Probleme der Aufbauorganisation wirken ebenfalls auf die Ablauforganisation, die eine systematische Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette, ein umfassendes Prozessmanagement und die Trennung von Geschäfts- und Unterstützungsprozessen erfordert. Im Zusammenhang mit der Entwicklung und Umsetzung von FM-Strategien ist die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften sowie insbesondere die Auswahl geeigneter Dienstleistungsunternehmen eine erfolgskritische Aufgabe.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an GEFMA 731 System-Dienstleistungen, 2006, S. 5.

**Abbildung 37: Klassifikation von Prozessen und Prozessübergang im FM**

Demnach ist die Integration der Unterstützungsprozesse in die Geschäftsprozesse ein weiterer Anspruch der Organisationsperspektive, was eine optimale, möglichst redundanzfreie und synchron ablaufende Verzahnung vom Kerngeschäft und den FM-Dienstleistungen bedeutet.<sup>341</sup> Die Unterstützungsprozesse des FM-Nachfragers werden zu Geschäftsprozessen des FM-Anbieters (Abbildung 37).

Sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation stellen elementare Handlungsfelder im Rahmen des Outsourcings von Unterstützungsaktivitäten dar. Der Einsatz von Managementkonzepten wie exemplarisch Lean Management,<sup>342</sup> Business Process Reengi-

<sup>340</sup> Vgl. zur Integration des Immobilien- und Facilities Managements grundlegend Pierschke, Organisatorische Gestaltung, 2001, S. 86-135.

<sup>341</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5 oder auch BIFM, Facilities Management, 2008.

<sup>342</sup> *Lean Management* bezeichnet die systematische Verschlankung von Unternehmen durch „Abbau aller unnötigen Arbeitsschritte und durch Reduktion von Komplexität.“ Osterloh/Frost, Prozessmanagement, 2006, S. 153.

neering (BPR) oder auch Total Quality Management (TQM)<sup>343</sup> zielt auf die prozess-, kunden- und wertschöpfungsorientierte Entwicklung und letzten Endes die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.<sup>344</sup> Im unmittelbaren Zusammenhang mit solchen umfangreichen Restrukturierungs- und Verbesserungsprojekten stehen auch ein systematisches Change und auch Integrationsmanagement.<sup>345</sup>

### 3.2.2.7 Interessensperspektive

#### Integration der Interessensgruppen (Stakeholder-Sicht)

Im Kontext von Facilities bzw. im Facilities Management existieren verschiedene Interessensgruppen mit teilweise grundlegend divergierenden Zielen und Anforderungen. Eine Orientierung am Stakeholder-Ansatz ist unausweichlich und bedeutet eine pluralistische Ausrichtung der Unternehmensziele an den Interessen aller Stakeholder,<sup>346</sup> wobei eine langfristige und ausgewogene Berücksichtigung angestrebt wird.<sup>347</sup> Stakeholder (dt.: Anspruchs- / Interessensgruppe) sind Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen, die von unternehmerischen Wertschöpfungsaktivitäten finanziell oder nicht finanziell betroffen sind.<sup>348</sup> Im Facilities Management kann im Wesentlichen in drei Stakeholder differenziert werden: die Eigentümer bzw. Investoren als deren Treuhänder sowie die Nutzer bzw. Mieter, welche gemeinsam die FM-Nachfrager bilden, sowie Dienstleister als FM-Anbieter (Abbildung 38).<sup>349</sup>

---

<sup>343</sup> Vgl. Kapitel 6.2, Instrumente zur Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften.

<sup>344</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 464. Zu Prozessoptimierungsmethoden im immobilienwirtschaftlichen Kontext vgl. grundlegend Heyden, Immobilien-Prozessmanagement, 2005, S. 317-358.

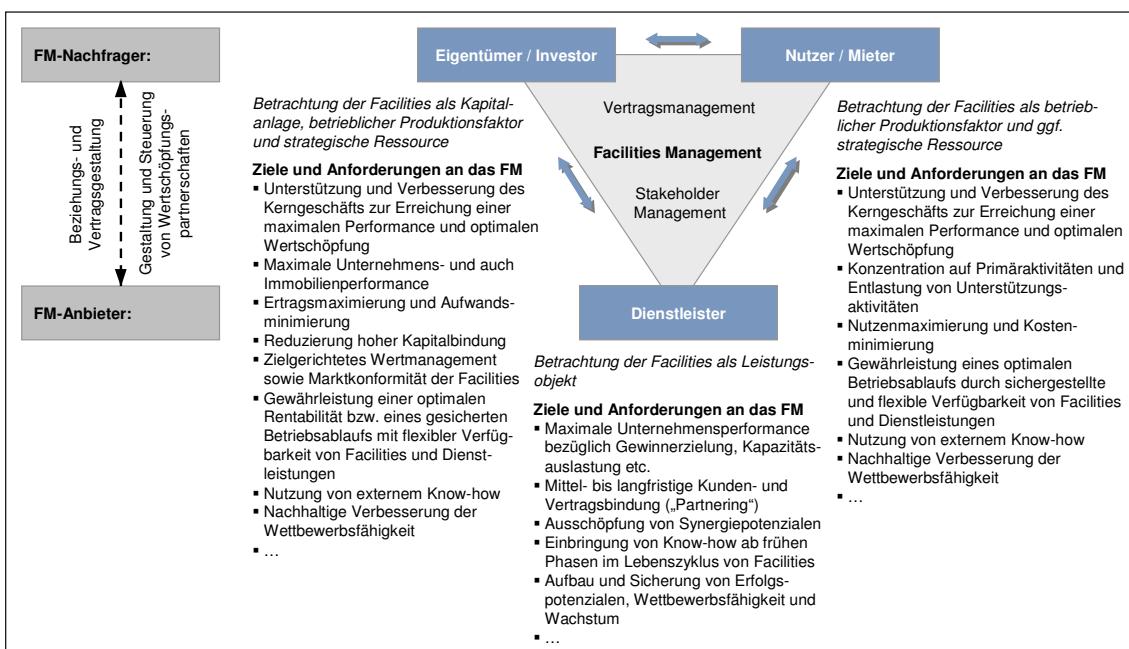
<sup>345</sup> Change Management (dt.: Veränderungsmanagement) bezeichnet die kontinuierliche Anpassung von Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen. Charakteristisch für die Organisationsentwicklung ist das Harmoniepostulat zwischen den unternehmerischen Zielsetzungen und den betroffenen Mitarbeitern. Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, Bd. 1, S. 587. Dem Integrationsmanagement kommt im FM insbesondere beim Personalübergang im Rahmen des Outsourcings sowie bei Mergers & Acquisitions eine wichtige Rolle zu.

<sup>346</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 29.

<sup>347</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 30 f.

<sup>348</sup> Vgl. Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 23. Für eine allgemeine Übersicht der Stakeholder von Unternehmen vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 50 f.

<sup>349</sup> Sonstige Interessensgruppen wie u.a. Beratungsunternehmen, Architekten und Ingenieure, Behörden etc. sind im Rahmen dieser Betrachtung von untergeordneter Bedeutung.



Eigene Darstellung, entwickelt aus Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 119; Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 32 und Grabatin/Ehrenheim/Heß, Facility Management, 2004, S. 16-20.

**Abbildung 38: Wesentliche Stakeholder im FM**

Die vorgenommene idealtypische Dreiteilung ist in der betrieblichen Praxis jedoch nicht oder nur restiktiv praktikabel, da beispielsweise Eigentümer auch Nutzer oder Dienstleister auch treuhänderische Vertreter der Eigentümer sein können. Charakteristisch sind Interessensüberlagerungen vielfältiger Art, die eine umfassende und auf die einzelnen Stakeholder abgestimmte Kommunikation erfordern.

Im Kontext der Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften ist die Integration der Interessensgruppen bzw. die Herstellung eines Interessensaustauschs Gegenstand und grundlegendes Anliegen der Interessensperspektive. Die Beziehungs- und Vertragsgestaltung sowie die Interessenskonflikte und asymmetrischen Informationen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer werden in der Principal-Agent-Theorie untersucht und erfahren im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine besondere Bedeutung.<sup>350</sup>

<sup>350</sup> Vgl. Kapitel 3.3 und 5.3, Institutionenökonomische Problemanalyse und Lösungsansätze zu Wertschöpfungspartnerschaften im FM sowie Kapitel 6, Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis.

## Vertragsmanagement

Die instrumentelle Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management und die Integration der Interessen wird primär durch einen FM-Vertrag bzw. eine FM-Vereinbarung geregelt, was einerseits geeignete Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung und andererseits Mechanismen zur Streitbeilegung wie insbesondere Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung (Konfliktmanagement) umfassen sollte. Erst die partnerschaftliche und kooperative Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen den einzelnen Stakeholdern ermöglicht durch ein kohärentes Zielsystem die Lösung von typischen Zielkonflikten und letzten Endes die Schaffung einer „Win-Win-Situation“.

## Stakeholder Management

Bei der darauf folgenden Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management besteht weiterhin die Erfordernis zum Einsatz von Systemen zum Beziehungsmanagement, welche sich aus der Perspektive eines Anbieters insbesondere auf das Verhältnis zu Kunden (Customer Relationship Management) und Lieferanten bzw. Subunternehmen (Supplier Relationship Management) richten sollte.

### 3.2.2.8 Leistungsperspektive

#### Integration von Dienstleistungen (Dienstleistungsmanagement)

Insbesondere im Kontext der Spezialisierung von Aufgaben und Leistungsbereichen in der Immobilienwirtschaft als auch der Internationalisierung und daraus resultierenden Anforderungen an das Facilities Management kann festgestellt werden, dass das Dienstleistungsportfolio zahlreicher Anbieter kontinuierlich wächst. Eine Herausforderung im Dienstleistungsmanagement bzw. Service Management, welches durch eine Interdependenz von Produktions-, Absatz- und auch Beschaffungsfunktion charakterisiert ist,<sup>351</sup> besteht für Anbieter analog der gewählten Wettbewerbsstrategie in der kostengünstigen Leistungserbringung bzw. Sicherstellung von Verfügbarkeit, Flexibilität und Kapazitätsauslastung. Gegenstand und grundlegendes Anliegen der Leistungsperspektive ist die Integration der Dienstleistungen bzw. Produkte und Leistungsbündel,<sup>352</sup> was eine effektive Bündelung und Steuerung von überwiegend modularen und auch kompatiblen Leistungen – und zwar über die klassische Bündelung von kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Leistungspaketen hinaus – sowie eine bestimmte Fähigkeit zur *Interdisziplinarität* im Denken und Handeln des Personals erfordert.<sup>353</sup> Letzten Endes führen umfangreichere und auch diversifizierte Dienstleistungs-

<sup>351</sup> Vgl. Engelhardt/Schnittka, Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 927 f.

<sup>352</sup> Vgl. exemplarisch Laird, Total Facilities Management, 1994, S. 25 f.

<sup>353</sup> Vgl. exemplarisch Lünendonk, Integrierte Services, 2007, S. 4 f.

portfolios sowie größere Unternehmen mit einem höheren Anteil flexibel nutzbarer Potenziale im Allgemeinen zur verbesserten Nutzung von Synergieeffekten sowie *Economies of Scale und Economies of Scope*.<sup>354</sup> Ferner erfordern langfristig ausgerichtete Wertschöpfungspartnerschaften auch innovative und sophistizierte Produkte wie beispielsweise Betreiber- und Kooperationsmodelle oder auch systematisches Service Engineering.

### Betreiber- und Kooperationsmodelle

Unter Betreiber- und Kooperationsmodellen lässt sich generell eine langfristig und partnerschaftlich ausgerichtete, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen ökonomischen Akteuren der Privatwirtschaft untereinander oder auch und v.a. mit der öffentlichen Hand im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft subsumieren, die der innovativen und lebenszyklusorientierten Planung, Realisierung und Bewirtschaftung von Immobilien und Infrastruktur dient. Kennzeichnend sind u.a. eine effektive Projektfinanzierung sowie auch Verantwortungs- und Risikoteilung. Im Facilities Management sind v.a. die Varianten Public Private Partnership (PPP) bzw. auch Öffentlich-Private Partnerschaft genannt, Build Operate Transfer (BOT) sowie Contracting oder auch gemeinsame Betreibergesellschaften wie beispielsweise Joint Ventures von Bedeutung.<sup>355</sup> Bei der Vielzahl von Ausprägungsformen kann in die Aufgaben bzw. Bestandteile nach dem Lebenszyklusmodell differenziert werden, wobei die Kombination der Anfangsbuchstaben namensgebend ist.<sup>356</sup>

- D – Design (Konzeption und Planung)
- B – Build (Realisierung)
- F – Finance (Finanzierung)
- O – Own (Besitz / Eigentum)
- O – Operate (Nutzung und Betrieb)
- T – Transfer (Vermarktung)

<sup>354</sup> *Economies of Scale* bzw. „Skaleneffekte“ beschreiben Vorteile, die aus unterschiedlichen Größen von Unternehmen resultieren. Durch Ausweitung von Produktions- und Absatzmengen können die zur Verfügung stehenden Kapazitäten besser ausgelastet werden und es kommt zu einer Kostensenkung. Demgegenüber können *Economies of Scope* bzw. auch „Verbundeffekte“ durch die besondere Gestalt von Unternehmen beeinflusst werden, d.h. wie sind das Produktpotential und die geografische Präsenz des Unternehmens ausgebildet. Durch Ausweitung dieser können unter sonst gleichen Bedingungen die Kosten des Angebots von mehreren Produkten in einem Unternehmen niedriger sein als die Kosten des Angebots dieser Produkte in mehreren getrennten Unternehmen. Die hieraus resultierenden finanzwirtschaftlichen und realwirtschaftlichen *Synergien* können demnach insbesondere bei großen FM-Anbietern wie auch System-Anbietern und Brokern erreicht werden, die letzten Endes auch Vorteile für die Nachfrager generieren. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 201-204 und 517 f.

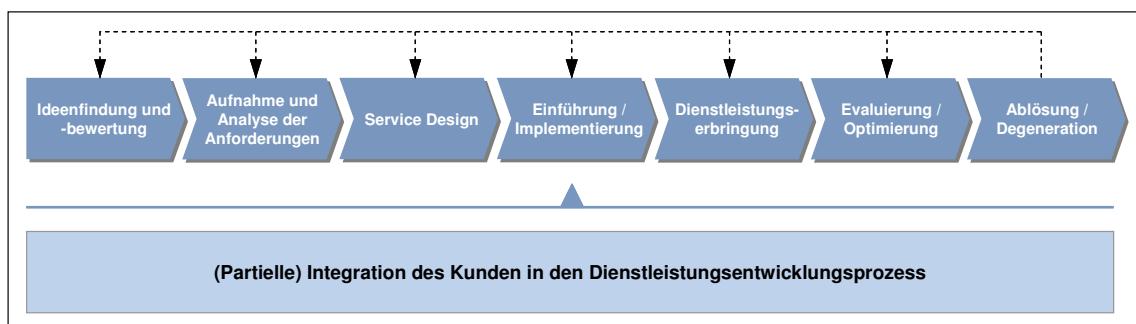
<sup>355</sup> Vgl. grundlegend Kohnke/Roquette, Public Private Partnership, 2007, S. 17-21 oder auch Gondring, Immobilienwirtschaft, 2004, S. 879-886.

<sup>356</sup> Vgl. Boll, Public Private Partnership, 2007 S. 19-33.

*Public Private Partnership bzw. PPP-Modelle* bezeichnen die langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zur wirtschaftlichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben wie der Bereitstellung von Immobilien und Infrastruktur.<sup>357</sup> Bei *Build Operate Transfer bzw. BOT-Modellen* wird ein Investitionsobjekt von einem privaten Auftragnehmer für einen privaten oder öffentlichen Auftraggeber insbesondere konzipiert, geplant, realisiert, finanziert und betrieben.<sup>358</sup> Beim *Contracting bzw. Contracting-Modellen*, die v.a. in der Energie und Anlagenwirtschaft verbreitet sind,<sup>359</sup> werden von einem privaten Auftragnehmer Einbau- bzw. Realisierungsarbeiten und betriebswirtschaftliche Optimierungen von bestimmten technischen Anlagen oder Anlagenteilen für den privaten oder öffentlichen Auftraggeber vorgenommen.<sup>360</sup>

### Service Engineering

Das Service Engineering (dt.: Dienstleistungsentwicklung) kann als ein innovativer Teilbereich des Dienstleistungsmanagements verstanden werden<sup>361</sup> und bezeichnet die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen,<sup>362</sup> die idealtypisch in sieben Phasen unterteilt werden kann (Abbildung 39).<sup>363</sup>



Eigene Darstellung, in Anlehnung an DIN, Service Engineering, 1998, S. 64 und 71.

**Abbildung 39: Prozess des Service Engineerings (Phasenmodell)**

<sup>357</sup> Vgl. BMVBV, PPP im öffentlichen Hochbau, 2003, S. 2 f. und grundlegend Alfen/Fischer, Public Private Partnership, 2006, S. 323-344 oder auch Knop, Public Private Partnership, 2004, Lekt. 1, S. 716-30.

<sup>358</sup> Vgl. Gondring, Immobilienwirtschaft, 2004, S. 880. Eine Übersicht der Arten von BOT-Modellen findet sich ebenda.

<sup>359</sup> Vgl. für eine Übersicht der Arten von Contracting DIN 8930-5 Contracting, 2003, Berlin, S. 2-5. Vgl. auch EUWID, Contracting, 2008.

<sup>360</sup> Vgl. Kohnke/Roquette, Public Private Partnership, 2007, S. 19.

<sup>361</sup> Vgl. zur Dienstleistungsinnovation grundlegend Benkenstein, Innovationsmanagement, 2001, S. 687-700 sowie ferner Oppermann, Dienstleistungsinnovation, 1998, S. 106-125 oder auch Busse, Innovationsmanagement, S. 35-61. Vgl. hierzu auch eine empirische Untersuchung zur Innovation von FM-Anbietern Mudrak/Van Wagenberg/Wubben, Innovation, 2005, S. 103-118.

<sup>362</sup> Vgl. DIN, Service Engineering, 1998, S. 31. Vgl. auch zur Produktentwicklung bzw. Forschung und Entwicklung von FM-Dienstleistungen Odin, Produktentwicklung, 2006 / 2007, S. 33-35.

<sup>363</sup> Vgl. grundlegend DIN, Service Engineering, 1998, 34 f., Bullinger/Schreiner, Service Engineering, 2006, 53-77 oder Bullinger/Meiren, Service Engineering, 2001, S. 149-171.

Die gemeinsame und partnerschaftliche (Weiter-) Entwicklung von Wertschöpfungs-partnerschaften im Facilities Management erfordert eine zumindest teilweise Integration des Kunden.<sup>364</sup>

### **Wissensmanagement**

Aufgrund der Wissensintensität von FM-Dienstleistungen<sup>365</sup> sollten Nachfrager und v.a. Anbieter über ein umfassendes Wissensmanagement als systematisches und kontinuierliches Management von Aktivitäten und Prozessen verfügen, welche die Wirksamkeit von Wissen sowie letzten Endes die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch verbesserte Nutzung der Ressource Information steigern.<sup>366</sup> Grundsätzlich kann in die Phasen Wissensziele, Wissensidentifikation, -erwerb und -entwicklung sowie Wissens(ver)teilung, -nutzung, -bewahrung und -bewertung unterteilt werden.<sup>367</sup>

#### **3.2.2.9 Performanceperspektive**

##### **Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmens-performance (Shareholder-Sicht)**

Im Facilities Management steigen die Erwartungen der Nachfrager an die Ergebnis- bzw. Performanceorientierung, woraus immer höhere Anforderungen an einerseits die Anbieter sowie auch andererseits die Facilities resultieren, die in der Funktion als strategische Ressource zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beitragen.<sup>368</sup> Gegenstand und grundlegendes Anliegen der Performanceperspektive ist die Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance,<sup>369</sup> wobei die vorangegangenen fünf Integrationsperspektiven Beiträge zur Erfüllung dieser gewissermaßen übergeordneten sechsten Perspektive leisten. In diesem Zusammenhang verdeutlicht der Shareholder-Ansatz eine primär monistische Ausrichtung der Unternehmensziele an den Interessen der Shareholder sowie auch auf die Maximierung des Shareholder Value, der den Wert des Unternehmens für die Eigen-

<sup>364</sup> Die systematische und kundenorientierte Innovation gilt als wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Vgl. grundlegend Selden/MacMillan, Innovation, 2006, S. 108-116.

<sup>365</sup> Vgl. exemplarisch zur Instandhaltung Sun/Nita Ali/Barrett/Girmscheid, Integriertes Managementsystem, 2005, S. 5-18. Zum Wissensmanagement im FM vgl. grundlegend auch Pathirage/Haigh/Amaratunga/Baldry, Knowledge Management, 2008, S. 5-22.

<sup>366</sup> Vgl. CEN/ISSS Knowledge Management, Europäischer Leitfaden, 2004, S. 147. Obwohl die Bedeutung des Wissensmanagements sehr hoch einzustufen ist, kann die Realisierung in der betrieblichen Praxis oftmals noch als defizitär bezeichnet werden. Vgl. Fraunhofer-Wissensmanagement Community, Wissen, 2005, S. 93.

<sup>367</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, 2003, S. 28-32.

<sup>368</sup> Vgl. Lynch, FM's Contribution a, 2002, S. 48-55 und Lynch, FM's Contribution b, 2002, S. 222-236 oder auch Balch, Integrated Approach, 1994, S. 7-22

<sup>369</sup> Vgl. NEN 2748 Terms of Facilities, 2001, S. 3 f., Ghahremani, Integrale Infrastrukturplanung, 1998, S. 61 f. oder auch Blaschke, Transforming Corporate Real Estate, 2008, S. 8 f.

tümer darstellt.<sup>370</sup> *Shareholder* (dt.: Anteilseigner, Gesellschafter) sind eine Gruppe der Stakeholder, welche im Facilities Management im Wesentlichen die Eigentümer bzw. Investoren sowie im erweiterten Verständnis auch die Nutzer bzw. Mieter als Nachfrager sind.<sup>371</sup>

### **Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten**

Der Begriff *Performance* (dt.: Leistung, Ergebnis) wird nicht nur im finanzwirtschaftlichem Kontext diskutiert, so dass keine einheitliche Definition vorliegt.<sup>372</sup> Im Allgemeinen bezeichnet Performance den „Grad der Zielerreichung oder der potenziell möglichen Leistung bezüglich der für die relevanten Stakeholder wichtigen Merkmale einer Organisation. Performance wird deshalb erst durch ein multidimensionales Set von [finanziellen und nicht finanziellen] Kriterien präzisiert.“<sup>373</sup> Demzufolge lassen sich unter dem *Performance Management* alle Aktivitäten verstehen, „die [...] auf die Optimierung des Stakeholdernutzens gerichtet sind und dabei gleichzeitig den finanziellen, materiellen, zeitlichen, emotionalen und sozialen Aufwand minimieren.“<sup>374</sup> Ein Performance Management-System ist ein Führungs- bzw. Managementsystem zur Unterstützung der Aufgaben bei der Optimierung des Stakeholdernutzens, was eine Abbildung des Zusammenhangs von Performancezielen, Indikatoren für deren Erreichung, erfolgskritischen Wertschöpfungsaktivitäten sowie Verbesserungsmaßnahmen auf allen Handlungsebenen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfordert.<sup>375</sup>

In der betrieblichen Praxis des Facilities Managements sollte ein Performance Management-System wie beispielsweise auch die Balanced Scorecard idealerweise die nachfolgenden Komponenten umfassen und über spezifische KPIs als Messgrößen sowie geeignete Instrumente verfügen (Abbildung 40).<sup>376</sup>

<sup>370</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 29 f. Ein gegenüberstellender Vergleich von Stakeholder- und Shareholder-Ansatz findet sich ebenda.

<sup>371</sup> Der Shareholder-Ansatz wird per se nicht im Widerspruch zum vorangegangenen Lebenszyklusmodell gesehen. Vielmehr kann und sollte sich die Ausrichtung und Optimierung des FM über den gesamten Lebenszyklus der Facilities in Anlehnung an das vorausgegangene Modell positiv auf den Shareholder Value auswirken.

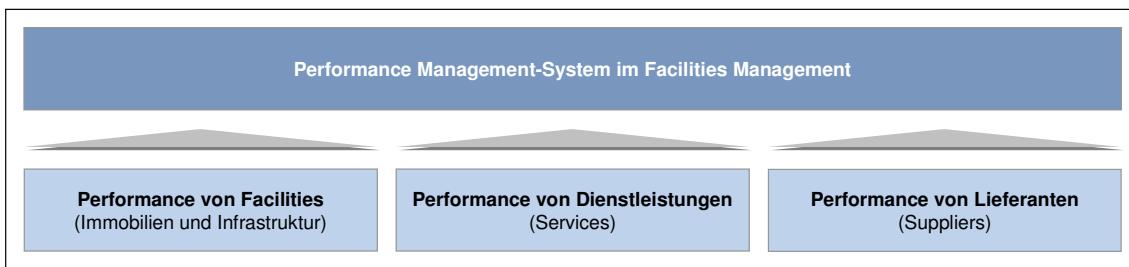
<sup>372</sup> Für eine umfassende Gegenüberstellung vgl. Krause, Performance Management, 2006, S. 17-20.

<sup>373</sup> Krause, Performance Management, 2006, S. 20.

<sup>374</sup> Krause, Performance Management, 2006, S. 39.

<sup>375</sup> Vgl. Krause, Performance Management, 2006, S. 54-56.

<sup>376</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 562-564. Das Performance Management wird auch im FM immer bedeutender, wobei oftmals noch Aspekte der Kostenreduzierung im Vordergrund stehen. Vgl. Nelson/Moss, Measuring FM Performance, 2005, S. 213-222; Ströhlein, Performance Measurement, 2005, S. 171-180 oder auch Amaratunga/Baldry, Performance Measurement, 2002, S. 327-336.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 40: Komponenten eines Performance Management-Systems im FM**

Die Performance von Facilities richtet sich insbesondere auf das wertorientierte Management von Immobilien und auch Infrastruktur.<sup>377</sup> Im Rahmen des Real Estate Portfolio- und Asset Managements erfolgt insbesondere bei Institutions oftmals eine Orientierung an Renditekennzahlen wie dem Total Return, der auch synonym mit der Performance verwendet wird.<sup>378</sup> Demgegenüber ist die Performance von Dienstleistungen sowie auch von Lieferanten noch nicht gleichermaßen etabliert, ist aber durch eine zunehmende Ergebnis- bzw. Performanceorientierung gekennzeichnet.<sup>379</sup> Ergänzend zu Ansätzen, wie u.a. dem Service Engineering oder auch dem Lieferantenmanagement, sind in diesem Zusammenhang insbesondere das Qualitäts- und auch Risikomanagement relevant.

### Qualitätsmanagement

Die *Qualität* beschreibt den Erfüllungsgrad als realisierte Beschaffenheit inhärenter Merkmale einer Einheit bezüglich der an diese gestellten Anforderungen.<sup>380</sup> Unter *Qualitätsmanagement* werden im Allgemeinen aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Gestalten, Lenken und Weiterentwickeln einer Organisation bezüglich der Qualität subsumiert, wobei der zugrunde liegende Qualitätsmanagementprozess in die Phasen Qualitätspolitik und -ziele, Qualitätsplanung, -lenkung sowie die Qualitätssicherung und -verbesserung unterschieden werden kann.<sup>381</sup> Sowohl Anbieter als auch Nachfrager im Facilities Management sollten über geeignete Qualitätsmanagementansätze bzw.

<sup>377</sup> Vgl. zum Performance Management im und durch das Immobilien- und Facilities Management grundlegend Thomas/Pierschke, Immobilien-Performance-Messung, 2003, S. 7-27; Bone-Winkel/Thomas/Allendorf/Walbröhl/Kurzrock, Immobilien-Portfoliomangement, 2008, S. 787 f. und 822-832 oder auch McDougall/Kelly/Hinks/Bititci, Performance Measurement Tools, 2002, S. 142-153.

<sup>378</sup> Vgl. Bone-Winkel/Thomas/Allendorf/Walbröhl/Kurzrock, Immobilien-Portfoliomangement, 2008, S. 822 oder auch grundlegend gif, Rendite-Definitionen REIM, 2007, S. 8-35.

<sup>379</sup> Vgl. Incognito, Strategic Global Partners, 2002, S. 7-15.

<sup>380</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 18 und Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 34. Vgl. zur Dienstleistungsqualität im FM grundlegend Van Ree/McLennan, Service Quality, 2008, o.S.

<sup>381</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 20 f.

-modelle als auch entsprechende Instrumente verfügen, um einen Beitrag zur Verbesserung der Performance leisten zu können.<sup>382</sup>

### Risikomanagement

Das *Risiko* beschreibt ökonomisch eine Verlustgefahr, nämlich den Grad der Wahrscheinlichkeit, dass durch ein bestimmtes Verhalten ein Nachteil eintreten oder ein erwarteter Vorteil ausbleiben kann.<sup>383</sup> Demnach ist das *Risikomanagement* im Allgemeinen die Handhabung bereits vorhandener und künftig entstehender Risiken in Unternehmen,<sup>384</sup> wobei der zugrunde liegende Qualitätsmanagementprozess in die Phasen Risikostrategie, Risikoidentifikation, Risikoanalyse und -bewertung, Risikoplanung und -steuerung sowie Risikoüberwachung unterteilt werden kann.<sup>385</sup> Dem Risikomanagement kommt auch im Facilities Management eine besondere Rolle zu und es gilt, mit geeigneten Risikomanagement-Systemen analog dem Qualitätsmanagement die Risiken bezüglich Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten zu beherrschen.<sup>386</sup>

### 3.2.3 Fazit der theoretischen und empirischen Studie

Das Integrierte Facilities Management hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen und gilt als ein zukünftig entscheidender Ansatz. In einer umfassenden und international ausgerichteten Untersuchung wurde das teilweise divergierende Verständnis theoretisch und empirisch analysiert.

Das vorherrschende Marktverständnis ist oftmals durch eine Wahrnehmung als ganzheitliches Gebäudemanagement geprägt und auf einzelne Aspekte wie beispielsweise die Integration von Leistungen oder auch Prozessen reduziert. Demgegenüber ist der wissenschaftliche Ansatz des Forschungsprojekts durch die vorgenommene Erfassung, Strukturierung und systematische Ergänzung weiter gefasst. Dieser managementorientierte Anspruch stellt die Integrationsphilosophie im Facilities Management explizit heraus und es lassen sich insgesamt sechs zentrale Integrationsperspektiven ableiten: die Lebenszyklus-, Handlungs-, Organisations-, Interessens-, Leistungs- sowie die Performanceperspektive. Nach einer anschließenden Strukturierung wurden diese einheitlich ausgearbeitet, so dass ein fundiertes Verständnis des Integrierten

---

<sup>382</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 5.

<sup>383</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, Bd. 2, S. 2557 und Horváth, Controlling, 2006, S. 112.

<sup>384</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 747.

<sup>385</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 749-752 und Sandvoß, Risikomanagement, 2004, S. 13.

<sup>386</sup> Im Zusammenhang mit dem Risikomanagement wird auch das Business Continuity Management für das FM immer bedeutender. Vgl. exemplarisch Bakker, Business Continuity Management, 2007, S. 9.

Facilities Managements geschaffen wurde, welches durch weitere Operationalisierung ein Rating von Integrationspotenzialen führender Anbieter ermöglichen soll.

Abschließend wird angemerkt, dass eine Diskussion des Begriffs Integriertes Facilities Management oder auch lediglich Facilities Management hinsichtlich der Berücksichtigung der Integrationsphilosophie letzten Endes sekundär ist. Von primärer Bedeutung ist dagegen die ernsthafte und nicht wie immer noch anzutreffende defizitäre Erfüllung der identifizierten Integrationskriterien, die durch Ausschöpfung des innovativen Potenzials dieser Managementdisziplin zur Verbesserung der Wertschöpfung und Performance in der betrieblichen Praxis beitragen kann.

### **3.3 Institutionenökonomische Problemanalyse von Wertschöpfungs-partnerschaften im Facilities Management**

Die Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Principal und Agent im Facilities Management birgt spezifische Anforderungen und stellt eine Herausforderung von sowohl der Gegenwart als auch der Zukunft dar. Zunächst sollen das Wesen von Dienstleistungen als auch von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management untersucht und anschließend eine agencytheoretische Problemanalyse durchgeführt werden.

Mit dem Anspruch, diese agencytheoretische Untersuchung möglichst marktorientiert zu gestalten, wurden hierzu drei *zusätzliche Experteninterviews* mit führenden Experten zur Beziehungs- und Vertragsgestaltung im Immobilien- und Facilities Management geführt und die erarbeiteten Ergebnisse diskutiert.<sup>387</sup> Es waren dies jeweils ein Vertreter einer führenden Immobilienkapitalanlagegesellschaft, die ein Pionier bezüglich des Outsourcings und Controllings von Dienstleistungen auf dem deutschen Markt ist, einer Anwaltskanzlei mit einem Schwerpunkt auf Vertragsrecht sowie eines Beratungsunternehmens mit einem Schwerpunkt auf treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facilities Management.

#### **3.3.1 Wesen von Dienstleistungen im Facilities Management**

Veränderungen in der Wirtschaft und die zunehmende Bedeutung des tertiären Sektors, zu dem nach der volkswirtschaftlichen Systematik der Wirtschaftszweige auch Dienstleistungsunternehmen gezählt werden,<sup>388</sup> sowie die grundlegende Unterscheidung von Produkten in Sach- und Dienstleistungen<sup>389</sup> führten zur Ausbildung des

---

<sup>387</sup> Vgl. Anhang D.3.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>388</sup> Vgl. Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 5. und Kleinaltenkamp, Dienstleistungen, 2001, S. 30 f.

<sup>389</sup> Vgl. exemplarisch Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 459.

Dienstleistungsmanagements als eigene wirtschaftswissenschaftliche Disziplin.<sup>390</sup> Im Folgenden sollen im Rahmen dieser Arbeit soweit erforderlich Grundlagen erläutert werden. Nach einer kurzen Begriffsbestimmung sowie Typisierung von Dienstleistungen soll eine Übertragung auf das Facilities Management erfolgen. Die Entwicklung von Dienstleistungen im Facilities Management erlangt einen besonderen Stellenwert und wird an anderer Stelle dieser Arbeit behandelt.<sup>391</sup>

### 3.3.1.1 Begriffsbestimmung von Dienstleistungen

In der Wissenschaft wird der Dienstleistungsbegriff intensiv diskutiert.<sup>392</sup> In Abgrenzung zu Sachleistungen werden bei Dienstleistungen (engl.: Services)<sup>393</sup> die Kunden in besonderem Maße in den Leistungserstellungsprozess involviert, wobei das Ergebnis im Wesentlichen durch Immateriellität bzw. Intangibilität geprägt ist. Dienstleistungen sind demzufolge bei der Leistungserstellung durch einen hohen Grad an *Integration des externen Faktors*<sup>394</sup> sowie bei dem Leistungsergebnis einen hohen Grad an *Immateriellität* gekennzeichnet.<sup>395</sup> Ein erfolgreiches Dienstleistungsmanagement erfordert die Berücksichtigung von drei konstitutiven Merkmalen, d.h. charakteristische Merkmale, wonach Dienstleistungen wie folgt definiert werden können:

*Dienstleistungen sind nach Bruhn und Meffert „selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und bzw. oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktor – Menschen oder deren Objekten – Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>396</sup>*

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist diese auf dem „Drei-Dimensionen-Modell“ basierende, *mehrdimensionale Dienstleistungsdefinition* geeignet, so dass nachfolgend

<sup>390</sup> Vgl. exemplarisch Kaas, Theorie des Dienstleistungsmanagements, 2001, S. 105 f.

<sup>391</sup> Vgl. zum Service Engineering Kapitel 3.2.2.8, Leistungsperspektive.

<sup>392</sup> Vgl. grundlegend Kleinaltenkamp, Dienstleistungen, 2001, S. 29-40.

<sup>393</sup> Vgl. Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 6.

<sup>394</sup> Der *externe Faktor* ist ein Produktionsfaktor und der Nachfrager der Dienstleistung bzw. das Objekt, an dem diese erbracht wird. Kennzeichnend ist, dass der externe Faktor durch den Nachfrager in den Produktions- bzw. Leistungserstellungsprozess eingebracht bzw. (dem Anbieter) temporär überlassen wird. Im Gegensatz zu internen Produktionsfaktoren unterliegt der externe Faktor nicht der autonomen Disponierbarkeit des Anbieters. Der bezeichnet demnach den Kunden selbst oder in seinem Eigentum befindliche bzw. durch ihn treuhänderisch verwaltete Leistungsobjekte wie beispielsweise Immobilien oder andere Objekte des Anlage- und Umlaufvermögens. Vgl. Corsten, Integratives Dienstleistungsmanagement a, 1997, S. 9 und Corsten, Integratives Dienstleistungsmanagement b, 2003, S. 56.

<sup>395</sup> Vgl. Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 4.

<sup>396</sup> Bruhn/Meffert, Dienstleistungsmanagement, 2001, S. 5.

die sich einander komplementierenden Merkmale bzw. Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungen näher erläutert werden.<sup>397</sup> Diese können wie bei Hilke als drei zeitlich aufeinander folgende Phasen der Faktorkombination verstanden werden.<sup>398</sup>

- Unter *Dienstleistungspotenzial* wird die Bereitschaft und Fähigkeit eines Anbieters verstanden, Dienstleistungen bei einem Nachfrager zu erbringen. Konstitutives Merkmal ist die Immateriellität von Dienstleistungen.
- Der *Dienstleistungsprozess* beschreibt die Kombination interner und externer Produktionsfaktoren, wobei Produktion und Absatz gemäß dem Uno-actu-Prinzip simultan erfolgen. Konstitutives Merkmal ist die erforderliche Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess, der durch den Nachfrager eingebracht wird.
- Das *Dienstleistungsprodukt bzw. -ergebnis* bezeichnet die Stiftung eines Nutzens für den Nachfrager nach Abschluss des Dienstleistungsprozesses und kann durchaus einen heterogenen Charakter aufweisen, da Dienstleistungen nicht immer identisch sind. Konstitutives Merkmal ist ebenfalls die Immateriellität von Dienstleistungen.

In Ergänzung zu der *Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension* findet sich in manchen Beiträgen eine Erweiterung dieses Ansatzes um die *Marktdimension*, die übergreifend auf die Kunden bzw. Nachfrager ausgerichtet ist.<sup>399</sup>

### 3.3.1.2 Typologie von Dienstleistungen

Eine Typisierung von Dienstleistungen ist grundsätzlich nach verschiedenen, multi-dimensionalen Ansätzen möglich. Im Rahmen dieser Arbeit wird das zweidimensionale Modell von *Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer* verwendet,<sup>400</sup> da es sich durch die Untersuchung zweier konstitutiver Merkmale von Dienstleistungen für das Facilities Management eignet. Demnach wird in den *Immateriätsgrad* des Leistungsergebnisses und den *Integrationsgrad* externer Faktoren in den Leistungsprozess unterschieden.<sup>401</sup> Die Extremfälle dieser Typologie bilden vier charakteristi-

<sup>397</sup> Vgl. Kaas, Theorie des Dienstleistungsmanagements, 2001, S. 108-111, Kleinaltenkamp, Dienstleistungen, 2001, S. 33-38 oder auch Schwengels, Entwicklung von Dienstleistungen, 2003, S. 39.

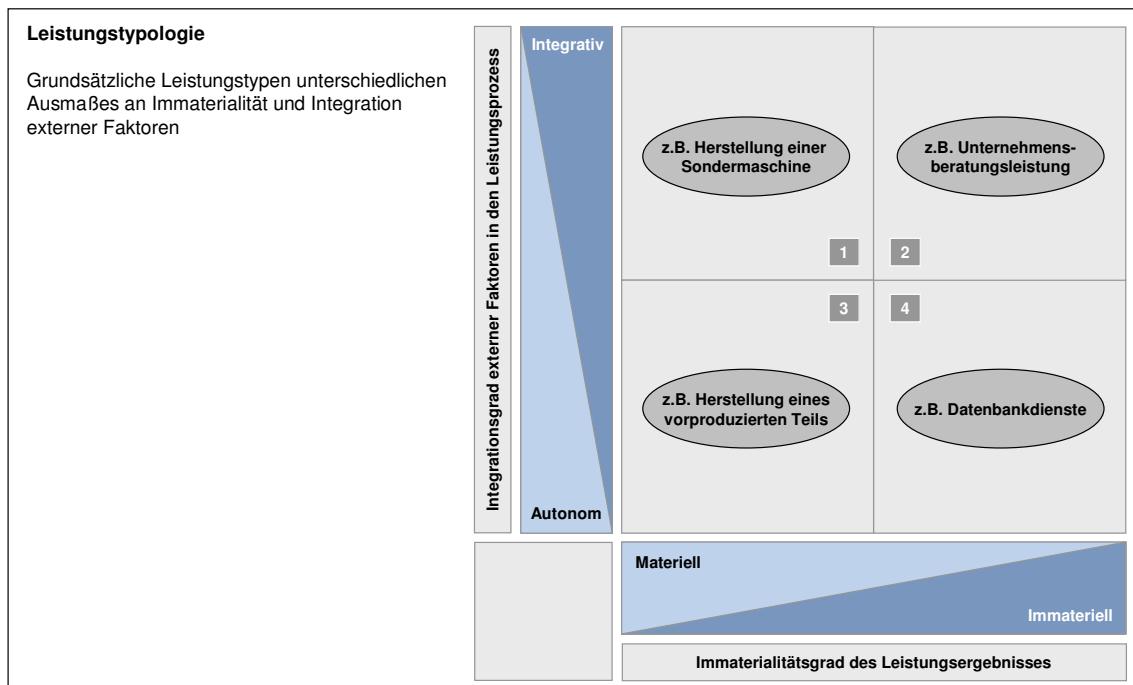
<sup>398</sup> Vgl. ausführlich Hilke, Dienstleistungs-Marketing, 1989, S. 10-15.

<sup>399</sup> Vgl. Schwengels, Entwicklung von Dienstleistungen, 2003, S. 41 f. oder auch Fraunhofer-Institut für Arbeitsgemeinschaft und Organisation, Service Engineering, 1999, S. 14-17.

<sup>400</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer, Leistungsbündel, 1993, S. 415-417.

<sup>401</sup> Ein ähnlicher Ansatz findet sich auch bei *Picot, Dietl und Franck*, die Dienstleistungen aufgrund des variierenden Ausmaßes der Einbeziehung externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess nach den Kriterien Strukturiertheit, Veränderlichkeit und Integration des externen Faktors unterscheiden. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 376.

sche Grundtypen, die auch als Leistungsbündel zu verstehen sind<sup>402</sup> und der Erfassung und Abgrenzung verschiedener Sach- und Dienstleistungen dienen (Abbildung 41). Denkbar ist eine weitere Differenzierung des Integrationsgrads der Leistungsprozesse in einen *Individualisierungsgrad*, der sich wiederum auf die Integration des externen Faktors in den Erstellungsprozess richtet, und einen *Interaktionsgrad*, der die kundenbezogene Spezifität der Leistung kennzeichnet.



Eigene Darstellung, in enger Anlehnung an Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer, Leistungsbündel, 1993, S. 417.

**Abbildung 41: Leistungstypologie von Sach- und Dienstleistungen**

Ferner wird auf das fünfdimensionale Modell von *Benkenstein und Guthoff* verwiesen, dass bei der Typisierung von Dienstleistungen detailliert in die Anzahl der Leistungen, Multipersonalität, Heterogenität der Teilleistungen, Länge der Leistungserstellung sowie Individualität der Leistung differenziert.<sup>403</sup>

### 3.3.1.3 Wesen und Typologie von Dienstleistungen im Facilities Management

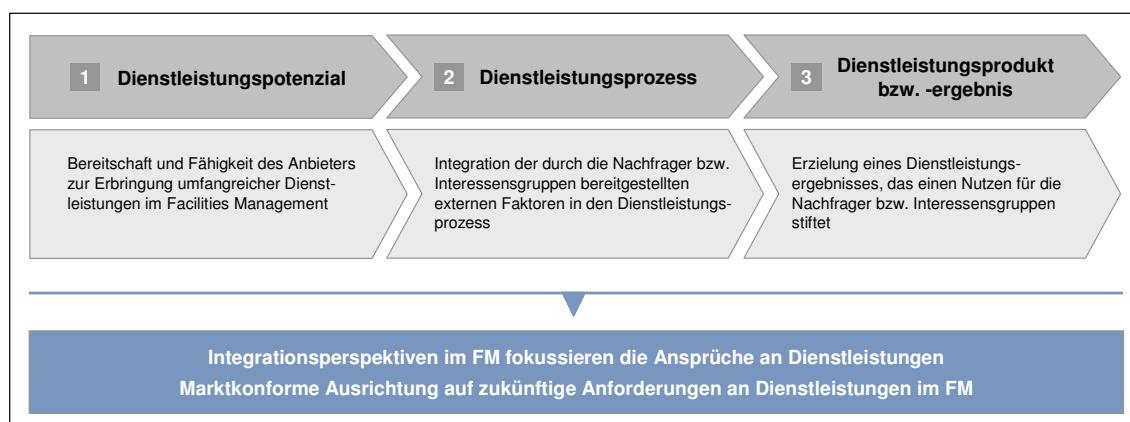
Im Folgenden werden die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen im Facilities Management untersucht, wozu zunächst die Immateriellität und anschließend die Integration excenter Faktoren betrachtet werden. Im Facilities Management werden zwar keine Sachleistungen hergestellt, allerdings stehen die per se immateriellen Dienstleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft sowie anderen Wirtschaftszweigen in

<sup>402</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, Dienstleistungen, 2001, S. 38.

<sup>403</sup> Vgl. Benkenstein/Güthoff, Dienstleistungen, 1996, S. 1493-1510.

Zusammenhang mit deren Herstellung.<sup>404</sup> Die im Facilities Management zu integrierenden externen Faktoren können grundsätzlich materielle Objekte, d.h. insbesondere Sachgüter wie Facilities verschiedenster Art, als auch immaterielle Objekte sein, d.h. Rechte und Informationen, wie beispielsweise Zutrittsbefugnisse oder Gebäude-daten.<sup>405</sup> Demzufolge ist die aktive Mitwirkung des Auftraggebers bei der Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften bei Outsourcingprojekten in verschiedenen Phasen von Verträgen von besonderer Bedeutung.

Basierend auf der vorgestellten, mehrdimensionalen Dienstleistungsdefinition und der Unterteilung in drei Phasen lässt sich auch das Wesen der Dienstleistungen im Facilities Management konkretisieren (Abbildung 42). Das Verständnis liefert Implikationen für das Integrierte Facilities Management, welches diese Anforderungen berücksichtigen sollte.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hilke, Dienstleistungs-Marketing, 1989, S. 10-15.

**Abbildung 42: Wesen von Dienstleistungen im FM**

Nachfolgend wird eine Einordnung von FM-Dienstleistungen in das vorgestellte zweidimensionale Modell vorgenommen. Bei dem Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses können FM-Dienstleistungen als „immateriell“ eingestuft werden. Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen kann eine bestimmte Einflussnahme auf die Herstellung von Sachgütern kennzeichnend sein, die jedoch nicht den Anspruch „materiell“ erheben kann. Bei dem Integrationsgrad externer Faktoren in den Leistungs-

<sup>404</sup> Bei lebenszyklusorientierten Ansätzen der Betreiber- und Kooperationsmodelle wie PPP, BOT oder auch Contracting werden umfangreiche Dienstleistungen vor und nach der Herstellung bzw. Errichtung von Gebäuden, Maschinen und Anlagen erbracht. Das FM kann in den frühen Lebenszyklusphasen in hohem Maße Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Facilities nehmen.

<sup>405</sup> Zur Integration des externen Faktors im FM und insbesondere der Systematisierung von Integrationsformen sowie allgemeinen Erscheinungsformen vgl. Soboll, Beschaffungs-marketing, 2004, S. 64-69 sowie ferner Blumenthal, Marketingkonzept, 2004, S. 14 f.

erstellungsprozess können FM-Dienstleistungen sowohl als „integrativ“<sup>406</sup> wie beispielsweise Beratungsleistungen für die Organisation des Start-up oder auch einzelne operative Leistungen als auch im Wesentlichen als „autonom“ wie beispielsweise dem Aufbau eines Benchmarkings eingestuft werden. Hierbei kann der Individualisierungsgrad von „standardisiert“ wie beispielsweise der Nebenkostenabrechnung bis „customised“ bei branchen- und unternehmensspezifischen Leistungen wie beispielsweise der Reinigung von Reinräumen reichen. Der Interaktionsgrad kann ebenfalls von „unabhängig“ bis „interaktiv“ reichen, wie die aufgeführten Beispiele zeigen. Es kann festgehalten werden, dass sich FM-Dienstleistungen insgesamt ohne eine weitere Differenzierung nicht eindeutig einem bestimmten Leistungstyp zuordnen lassen; vielmehr sind sie durch ein vielseitiges und auch heterogenes Wesen geprägt.

Abschließend kann analog zu der allgemeinen Typisierung bzw. Klassifizierung von Dienstleistungen eine spezifische von FM-Dienstleistungen vorgenommen werden.

- **Klassifikation nach Handlungs- bzw. Managementebenen**

Das Facilities Management kann in einerseits Managementleistungen (Management Services) auf „normativer“, strategischer und operativer Ebene sowie zusätzlich übergreifende Aufgaben und andererseits die Umsetzung der operativen Leistungen (Facilities Services) unterschieden werden.<sup>407</sup>

- **Klassifikation nach Produkten und Geschäftsmodellen**

Eine Unterteilung ist auch analog der Anbieter- und Produkttypologie möglich, wonach in Abhängigkeit von v.a. der Anzahl der Leistungen in Einzel-, Paket-, System-Dienstleistung und ferner integrierte Dienstleistung differenziert wird.<sup>408</sup> In diesem Zusammenhang ist eine Unterscheidung in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen verbreitet.<sup>409</sup>

- **Klassifikation nach Leistungsbündeln im Lebenszyklus von Facilities**

Des Weiteren ist eine Strukturierung von FM-Dienstleistungen im Lebenszyklus von Facilities möglich, wobei Leistungen einzelner Phasen und übergreifende Leistungen unterschieden werden können.<sup>410</sup>

---

<sup>406</sup> Dienstleistungen im FM können sehr wissensintensiv sein, was für eine optimierte Leistungserstellung umfassende Informationen zum externen Faktor erfordert.

<sup>407</sup> Vgl. Kapitel 3.1.4.7.3, Aufgaben FM.

<sup>408</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen.

<sup>409</sup> DIN 32736 Gebäudemanagement unterteilt in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen. Vgl. DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, S. 2-7 oder auch 3.1.4.8.3, Aufgaben GM. Demgegenüber wird bei der Europäischen Norm EN 15221 in Fläche und Infrastruktur sowie Mensch und Organisation untergliedert. Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 11-14.

<sup>410</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.4, Lebenszyklusperspektive.

Abschließend wird darauf verwiesen, dass eine Modularisierung, wie in der industriellen Fertigung von Sachgütern bereits sehr weit vorangeschritten und professionalisiert, zunehmend auch für Dienstleistungen an Bedeutung gewinnt. Im Facilities Management zeichnet sich die Entwicklung modularer Servicearchitekturen in der vorgestellten Klassifikation nach Produkten und Leistungen ab. Von einer Untersuchung zur Modularisierung von Dienstleistungen<sup>411</sup> im Facilities Management wird vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Arbeit abgesehen.

### **3.3.2 Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management**

Im Kontext des Wertschöpfungsmanagements erlangt generell die Beziehungs- und Vertragsgestaltung von Auftraggeber und Auftragnehmer als Wertschöpfungspartnerschaft zunehmend an Bedeutung.<sup>412</sup> Nach einer kurzen Begriffsbestimmung sowie Typisierung von Wertschöpfungspartnerschaften soll eine Übertragung auf das Facilities Management erfolgen.

#### **3.3.2.1 Begriffsbestimmung von Wertschöpfungspartnerschaften**

In der Wissenschaft wird der Begriff Wertschöpfungspartnerschaften und dessen Synonyme vielfach verwendet und diskutiert. Hierbei werden verschiedene Merkmale<sup>413</sup> betrachtet, die sich wie folgt zusammenfassen lassen.

*Wertschöpfungspartnerschaften bezeichnen auf Vertrauen<sup>414</sup> basierende strategische und i.d.R. langfristige Partnerschaften bzw. Kooperationen<sup>415</sup> von Unternehmen bzw. Organisationen, die ihre Aktivitäten zur Verfolgung gemeinsamer Ziele<sup>416</sup> auf bestimm-*

---

<sup>411</sup> Eine solche Analyse kann mithilfe des ökonomischen Ansatzes der Resource Based View erfolgen. Vgl. Burr, Modularisierung von Dienstleistungen, 2005, S. Burr 17-41. Der ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Managements folgt im Gegensatz zum marktorientierten Ansatz der Idee, „dass die Unterschiede zwischen Unternehmen und damit auch ihre Wettbewerbsvorteile nicht durch die Stellung der Unternehmen am Produktmarkt bestimmt werden, sondern durch die Qualität ihrer Ressourcenausstattung.“ Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 531.

<sup>412</sup> Vgl. beispielsweise Odenthal/Säubert/Weishaar, Strategische Partnerschaften, 2002, S. 11 und 24-28.

<sup>413</sup> Beispielsweise kann in die Merkmale Produktionsstufe, Dauer und Grad bzw. Intensität der Partnerschaft unterschieden werden. Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 85-87.

<sup>414</sup> Vgl. beispielsweise Delerue, Contractual Agreements, 2005, S. 11-26.

<sup>415</sup> Die Vielfalt der Begriffe bzw. Erscheinungsformen korrespondiert mit einer Vielzahl von Definitionsansätzen. Es kommt oftmals zu einer *Gleichsetzung von Allianzen mit Partnerschaften oder auch Unternehmensverbindungen mit Kooperationen*. Dieser Begriffsauffassung wird gefolgt. Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 180. Der Begriff *strategische Allianz* wird teilweise nur auf horizontale Unternehmensverbindungen reduziert. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 524 f.

<sup>416</sup> Ziele und Vorteile von Wertschöpfungspartnerschaften sind insbesondere die Kostenreduzierung, Nutzen- und Umsatzsteigerung, Risikobegrenzung und letzten Endes die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenserfolgs.

te Stufen der Wertschöpfungskette konzentrieren oder entlang der Wertschöpfungskette operieren bzw. komplementieren.<sup>417</sup> Kooperationsfelder können grundsätzlich alle primären und bzw. oder unterstützenden Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette (Modell der Wertkette nach Porter)<sup>418</sup> sein. Im Kontext der Konfiguration und Modifikation von Wertschöpfungsketten entstehen daraus substantielle Vorteile für die Partner im Sinne eines Partnerings („Win-Win-Situation“).<sup>419</sup>

Ein besonderer Stellenwert erfährt das *Partnering*, worunter sich sowohl eine grundsätzliche Philosophie und Strategie zur partnerschaftlichen und kooperativen Zusammenarbeit<sup>420</sup> als auch die eigentliche strategische Partnerschaft verstehen lassen.<sup>421</sup> Im Kontext des Wertschöpfungsmanagements ist sogar eine Erweiterung der klassischen Optimierungsfrage von „Make“ oder „Buy“ um die Dimension „Partner“<sup>422</sup> oder auch „Cooperate“<sup>423</sup> möglich.

Wertschöpfungspartnerschaften sind geprägt durch die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen und die üblicherweise rechtliche sowie weitestgehend wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner.<sup>424</sup> Solche strategisch ausgerichteten Beziehungen können grundsätzlich *mit oder ohne Kapitalbeteiligung* erfolgen.<sup>425</sup>

### 3.3.2.2 Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften

Eine Typisierung von Wertschöpfungspartnerschaften ist grundsätzlich nach verschiedenen Ansätzen möglich. Im Rahmen dieser Arbeit ist insbesondere die Unterscheidung der *Kooperationsform bzw. der Form der Unternehmensverbindung nach Produktionsstufen*, d.h. in Anhängigkeit der Kooperationsrichtung von Bedeutung.<sup>426</sup>

---

Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 319 f. oder auch Köhne, Strategische Kooperationen, 2005, S. 12-14.

<sup>417</sup> Vgl. Müller, Outsourcing-Management, 1997, S. 404.

<sup>418</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1.1, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten.

<sup>419</sup> Vgl. Odenthal/Säubert/Weishaar, Strategische Partnerschaften, 2002, S. 16; Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 179-181; Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 63-65 und 91; Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 300-302 oder auch Jones, Corporate Partnering, 1995, S. 21-26.

<sup>420</sup> Vgl. Odenthal/Säubert/Weishaar, Strategische Partnerschaften, 2002, S. 11 oder auch Loesch/Hammerman, Public Private Partnerships, 1996, S. 28-38. Zur Definition und Philosophie des Partenrings vgl. auch Gralla, Garantierter Maximalpreis, 2001, S. 29-33.

<sup>421</sup> Eine synonyme Verwendung der Begriffe Partnering und strategische Partnerschaft findet sich beispielsweise bei Odenthal. Vgl. Odenthal/Säubert/Weishaar, Strategische Partnerschaften, 2002, S. 16.

<sup>422</sup> Vgl. Odenthal/Säubert/Weishaar, Strategische Partnerschaften, 2002, S. 11.

<sup>423</sup> Vgl. Thomsen/Moser, Outsourcing-Management, 2007, S. 3.

<sup>424</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 523 sowie ferner Thomen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 86 f.

<sup>425</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 183.

<sup>426</sup> Vgl. grundlegend beispielsweise Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 85 f., Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 525 f. oder auch Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 180-195.

- **Horizontale Unternehmensverbindungen**

Verbindung von Unternehmen der gleichen Produktions- oder Handelsstufe

Beispiel: Zusammenschluss mehrerer Warenhäuser oder Schuhfabriken

- **Vertikale Unternehmensverbindungen**

Verbindung von Unternehmen aufeinander folgender Produktions- oder Handelsstufen

- Angliederung vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen (Rückwärtsintegration, d.h. an früherer Stelle der Wertschöpfungskette)

Beispiel: Lederfabrik an Schuhfabrik

- Angliederung nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen (Vorwärtsintegration, d.h. an späterer Stelle der Wertschöpfungskette)

Beispiel: Schuhgeschäft an Schuhfabrik

- **Laterale bzw. konglomerate Unternehmensverbindungen**

Verbindung von Unternehmen verschiedener Branchen

Beispiel: Schuhfabrik mit Maschinenfabrik oder Versicherung

Des Weiteren lassen sich Kooperationen in Abhängigkeit von der Form der Zusammenarbeit differenzieren, wozu die Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe herangezogen werden können.<sup>427</sup>

Ferner ist im Allgemeinen eine Unterscheidung in *Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen* möglich. Die zwischenbetriebliche Organisationsform wird in hohem Maße von den Eigenschaften und Ressourcen determiniert, die von den Parteien in die Kooperationsbeziehung eingebracht werden. Nach Picot können einfache und effizienzorientierte Kooperationsformen wie folgt unterschieden werden:<sup>428</sup> Bei *langfristigen Lieferverträgen mit Multi-Sourcing-Option* können Verträge grundsätzlich mit mehreren Lieferanten (Multi Sourcing) und nicht ausschließlich und exklusiv mit einem (Single Sourcing) abgeschlossen werden. *Konsortien* werden i.d.R. für eine begrenzte Dauer und unter Erhalt der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit der Konsortien gebildet, die sich dazu verpflichten, ein oder mehrere genau abgegrenzte Projekte gemeinschaftlich durchzuführen. Bei *Lizenzierungen* steht die Übertragung von Rechten an Lizenznehmer im Vordergrund, vom Lizenzgeber entwickelte Produkte herzustellen oder bestimmte Verfahren zu nutzen. *Kapitalbeteiligungen* bezeichnen die gesellschaftsrechtlichen Anteile am Kapital von Unternehmen, *Joint Ventures* die Gründung von zur Durchführung gemeinsamer Projekts rechtlich eigenständiger Gesellschaften als Gemeinschaftsunternehmen.

<sup>427</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1.2, Wertschöpfungs- und Sourcing Management.

<sup>428</sup> Vgl. ausführlich Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 177-185.

### 3.3.2.3 Wesen und Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management

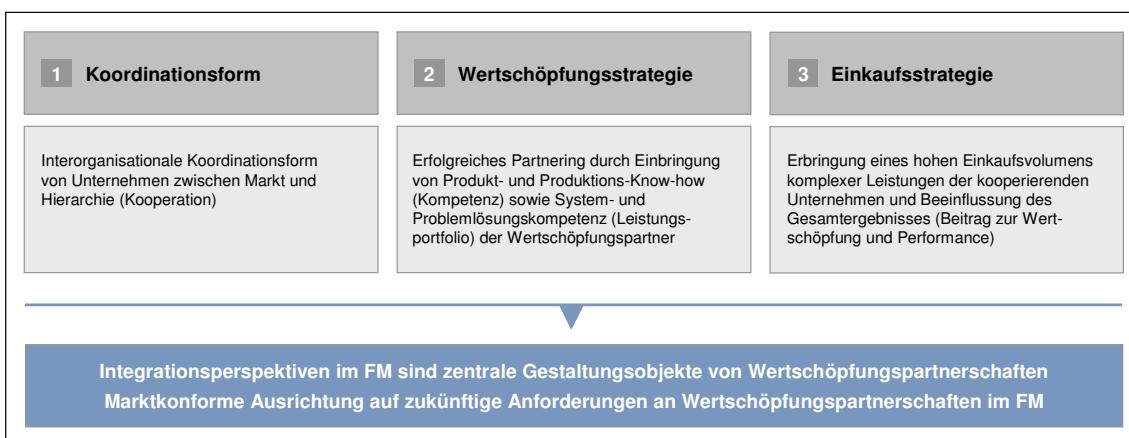
Im Folgenden sollen die Merkmale von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management untersucht werden, wozu zunächst eine Orientierung an anderen Branchensegmenten erfolgt, die einerseits durch ein fortgeschrittenes Outsourcing und Controlling von Leistungen und andererseits durch eine hohe Bedeutung des Dienstleistungsmanagements gekennzeichnet sind, und die hilfreiche und auf das Facilities Management übertragbare Erkenntnisse liefern können. Exemplarisch können u.a. die Automobilindustrie, die Finanzwirtschaft bzw. Banken und Versicherungen oder auch die Informations- und Telekommunikationstechnologie herangezogen werden.

In der *Automobilindustrie*, in der Wertschöpfungspartnerschaften eine zentrale Rolle einnehmen, werden im Gegensatz zu der auf die Erbringung von Dienstleistungen ausgerichtete FM-Branche primär Sachleistungen hergestellt. Die Wertschöpfungspartnerschaften richten sich hierbei insbesondere auf das partnerschaftliche Verhältnis von Automobilherstellern (OEMs)<sup>429</sup> und Zulieferern – analog System-Anbieter bzw. Broker und Subunternehmen im Facilities Management – und lassen sich über die Merkmale der intermediären Koordinationsform, der Wertschöpfungsstrategie sowie der Einkaufsstrategie charakterisieren.<sup>430</sup> Bezuglich der Koordinations- bzw. Kooperationsform lassen sich die Wertschöpfungspartner ferner auf einen bestimmten Typ von Zuliefererunternehmen beziehen, der erstens durch eine technologische Kompetenz in Form von Produktions- und Produkt-Know-how und zweitens durch einen bestimmten Leistungsumfang bzw. eine System- und Problemlösungskapazität gekennzeichnet ist. Wertschöpfungspartner können demnach als die intensivste Form der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern verstanden werden.<sup>431</sup> Darauf aufbauend lässt sich auch das Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management konkretisieren (Abbildung 43).

<sup>429</sup> Original Equipment Manufacturer (dt.: Originalausrüstungshersteller).

<sup>430</sup> Vgl. ausführlich Pöck, Wertschöpfungspartnerschaften, 2002, S. 16-26.

<sup>431</sup> Vgl. Pieper, Wertschöpfungspartnerschaften, 2000, S. 18-21.



Eigene Darstellung, entwickelt Pöck, Wertschöpfungspartnerschaften, 2002, S. 16-26 und ferner Pieper, Wertschöpfungspartnerschaften, 2000, S. 18-21.

**Abbildung 43: Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im FM**

Im Folgenden sollen die Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management näher untersucht werden, wozu die eingangs vorgestellte Typologie der Kooperationsformen nach Produktionsstufen herangezogen wird.<sup>432</sup> Für die Beziehungs- und Vertragsgestaltung in der betrieblichen Praxis sind insbesondere horizontale und vertikale Unternehmensverbindungen relevant, wobei teilweise unterschiedliche Zielsetzungen wie beispielsweise Akquisition und Wachstum oder auch Forschung und Entwicklung prägend sind (Abbildung 44).<sup>433</sup>

Auf der einen Seite stehen horizontale Unternehmensverbindungen, die häufig *Anbieterkooperationen* von auf einzelne bzw. wenige Länder konzentrierten System-Anbietern wie beispielsweise bei Euroliance, Service Management International oder auch European Customer Synergy sind.<sup>434</sup> Die kooperierenden Unternehmen stammen aus verschiedenen Ländern Europas, was einen flexibleren und multinationalen Marktzugang sowie dementsprechendes Agieren garantieren sollte, und sind i.d.R. nicht die sehr großen und international tätigen Anbieter. Die Unternehmen verfolgen den Zweck Akquisition und Wachstum, so dass ein europaweit ausgerichtetes Dienstleistungsmanagement ermöglicht werden kann.<sup>435</sup> Demgegenüber stehen große System-Anbieter und Broker, die als einzelne Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen bereits eine umfangreiche geografische Präsenz offerieren und für die horizontale Kooperationen aufgrund der fortgeschrittenen *Internationalisierung* von untergeordneter Be-

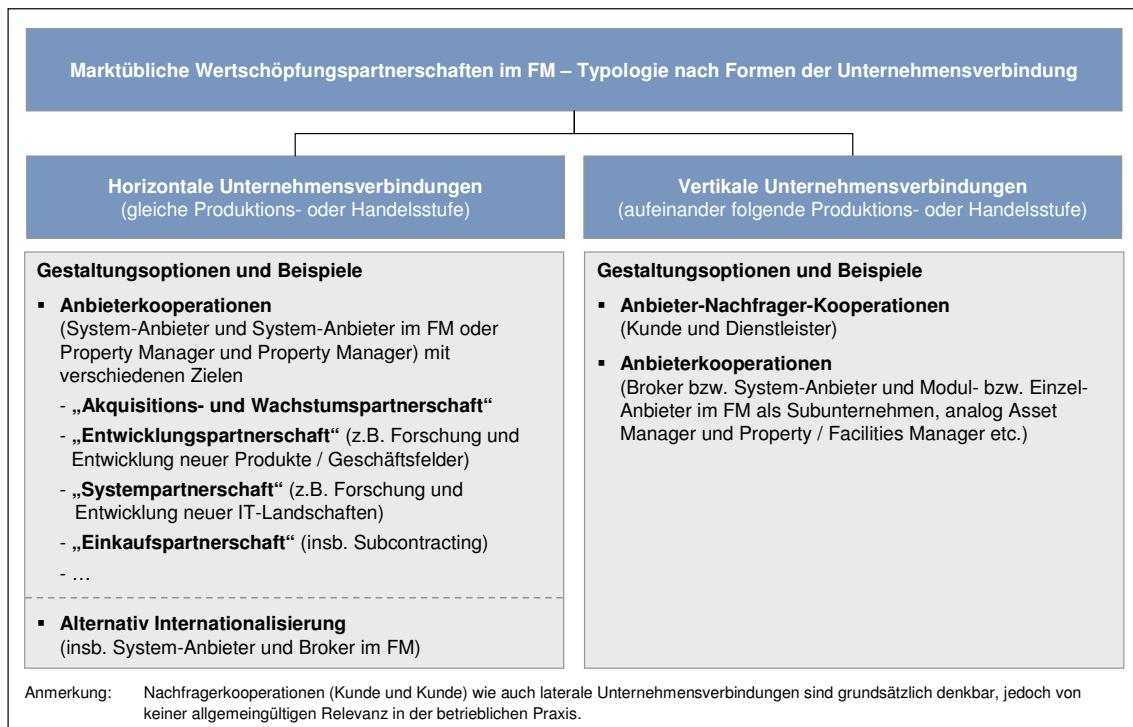
<sup>432</sup> Vgl. für eine Typisierung von Partnerschaften im Facilities Management auch Lehtonen/Ventovuori, Inter-organizational Relationships, 2006, S. 443-455.

<sup>433</sup> Vgl. zu Anbieterkooperationen und insbesondere zu Chancen, Risiken und Vorgehensweisen auch Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, 1999, S. 167-185.

<sup>434</sup> Für eine Vorstellung dieser Anbieterkooperationen vgl. Gräber, Europäische Netzwerke, 2007, S. 36-43.

<sup>435</sup> Vgl. Gräber, Partnerschaften, 2004, S. 6-12.

deutung sind.<sup>436</sup> In diesem Zusammenhang steht die zunehmende Konsolidierung in bezüglich des Facilities Managements weit entwickelten Märkten, die durch zahlreiche Mergers & Acquisitions etc. zu einer insgesamt geringeren Anzahl der Anbieter führt.<sup>437</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 44: Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften im FM**

Auf der anderen Seite stehen vertikale Unternehmensverbindungen,<sup>438</sup> die häufig *Anbieter-Nachfrager-Kooperationen* sind, bei denen System-Anbieter oder Broker mit Kunden verschiedener Branchensegmente sowie auch verschiedener Produktionsstufen partnerschaftlich und meist langfristig zusammenarbeiten.<sup>439</sup> Es kann hier exemplarisch auf die bei den European FM Awards ausgezeichneten Partnerschaften verwiesen werden.<sup>440</sup>

<sup>436</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.2.1, Größe der im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse befragten Unternehmen.

<sup>437</sup> Vgl. grundlegend Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 214-220 sowie im FM EUWID, Fusionen und Kooperationen, 2004 oder auch Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 367 f.

<sup>438</sup> In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass zunehmend Baukonzerne systematisch ihre Wertschöpfungsketten durch Auf- und Ausbau des FM-Geschäfts erweitern. Dies sind jedoch überwiegend strategische Zukäufe und keine Kooperationen. Vgl Kapitel 4.1.1.2.3., Klassifikation der FM-Anbieter nach strategischer Positionierung.

<sup>439</sup> Vgl. hierzu grundlegend Jones, Corporate Partnering, 1995, S. 21-26.

<sup>440</sup> Vgl. o.V., European FM Awards 2007, 2007, S. 14; o.V., European FM Awards 2008, 2008, S. 7, oder auch Altmannshofer, Kooperation, 2006, S. 35 und Leroy, Cross Boarder Delegated FM, 2007, S. 6-8.

Eine Besonderheit stellen *Betreiber- und Kooperationsmodelle*<sup>441</sup> wie PPP und BOT oder ferner auch Contracting, gemeinsame Betreibergesellschaften wie Joint Ventures dar, die sich als vertikale und teilweise projektbezogene Unternehmensverbindungen zuordnen lassen.

Abschließend wird auf so genannte *Wertschöpfungsnetzwerke* hingewiesen, die sowohl die Koordinationsformen unternehmensinterner Aktivitäten als auch Abstimmungsformen von Beziehungen zu Marktpartnern bezeichnen.<sup>442</sup> Eine solche Netzwerkorganisation besteht grundsätzlich aus relativ autonomen Mitgliedern wie auch Unternehmen, die durch gemeinsame Ziele miteinander verbunden sind und zur gemeinsamen Leistungserstellung sowohl bilateraler als auch multilateraler Art ein komplementäres Know-how einbringen.<sup>443</sup> Ferner werden interne, intraorganisationale und externe, interorganisationale Netzwerke unterschieden. Letztere lassen sich in stabile und dynamische Netzwerke differenzieren. Während dynamische Netzwerke sich auf projekt- und auftragsbezogene Zusammenarbeit verschiedener Partner beziehen, sind *stabile Netzwerke als langfristige Wertschöpfungspartnerschaften* zu bestimmten Kernbereichen wie beispielsweise Forschung und Entwicklung zu verstehen.<sup>444</sup>

Aufgrund der kontinuierlich steigenden Bedeutung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management vergibt EuroFM im Rahmen der in 2007 eingeführten „European FM Awards“ auch Auszeichnungen zu „Partners Across Boarders“, wobei erfolgreiche internationale Partnerschaften im Sinne eines Best Practises gewürdigt werden.

### **3.3.3 Betriebswirtschaftliche Theorien der Neuen Institutionenökonomie**

Im Allgemeinen dienen Theorien<sup>445</sup> der Orientierung in einer komplexen Wirklichkeit, wozu sie problemabhängig bestimmte Faktoren unterstreichen und andere wiederum außer Acht lassen. Als Erkenntnisinstrumente der Forschung sind Theorien auf konkrete Fragestellungen bzw. im Falle ökonomischer *Organisationstheorien*<sup>446</sup> auf Wirkungszusammenhänge bezüglich eines Organisationsproblems anzuwenden.<sup>447</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl Kapitel 3.2.2.8, Leistungsperspektive.

<sup>442</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 195. Nach Nelson zeichnet sich „vernetztes Arbeiten“ im FM durch nachfolgende Kriterien aus: Information Sharing and Management, Performance Management, Process Management, Procurement Strategy, Relationship Management, Risk Definition and Management, Supply Chain Integration, Transparency und Value Management. Vgl. Nelson, Collaborative Working in FM, 2005, S. 545-552.

<sup>443</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 829 und Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 198.

<sup>444</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 829.

<sup>445</sup> „Theorien haben die Funktion, Sachverhalte zu beschreiben, zu erklären und vorherzusagen.“ Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 17.

<sup>446</sup> *Organisationstheorien* dienen der Erklärung von Unterschieden zwischen realen Organisationsstrukturen und Unterschieden in Situationen, in denen sich die jeweiligen Organi-

Im Rahmen dieser Arbeit ist ein solches die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmern im Facilities Management, wobei die betriebswirtschaftlichen Theorien der Neuen Institutionenökonomie der grundsätzlichen Untersuchung von Wertschöpfungspartnerschaften dienen sollen.

Nach einer Einführung in neoinstitutionalistische Ansätze der ökonomischen Organisationstheorie erfolgt eine nähere Betrachtung der Principal-Agent-Theorie, wobei zunächst Grundlagen und anschließend Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen ausgearbeitet werden.

### **3.3.3.1 Einführung in die Neue Institutionenökonomie**

Die *Neue Institutionenökonomie* bezeichnet verschiedene Ansätze zur Erklärung und Funktionsweise der Wirtschaft, „in der unvollkommene Akteure, Menschen mit begrenzter Rationalität und Moral, in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen sind.“<sup>448</sup> Bei diesen neoinstitutionalistischen Ansätzen wird eine individuelle Nutzenmaximierung<sup>449</sup> sowie eine begrenzte Rationalität<sup>450</sup> der ökonomischen Akteure angenommen, die zu opportunistischem Verhalten und der Verursachung von „Schäden“ führen, die sich als geringere Produktivität und bzw. oder höhere Kosten manifestieren.<sup>451</sup> Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen demnach *Institutionen*, die als Koordinations- und Motivationsinstrumente sanktionierbare Erwartungen darstellen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen.<sup>452</sup> Die Neue Institutionenökonomie widmet sich Auswirkungen von Institutionen

---

sationen befinden. Vgl. Kieser/Kubicek, Organisation, 1992, S.45 f. Sie widmet sich ferner „Strukturen und Verhalten sozialer Systeme, deren Beziehungen zur Umwelt sowie Prozessen von Macht und Konflikt.“ Staehle, Management, 1999, S. 152.

<sup>447</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 24.

<sup>448</sup> Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 45. Vgl. grundlegend auch Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 5, S. 2535-2541.

<sup>449</sup> Die Neue Institutionenökonomie unterstellt, dass die Akteure danach streben, ihren Nutzen zu maximieren. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 31 f.

<sup>450</sup> Unter begrenzter Rationalität wird in der *Neuen Institutionenökonomie* eine Verhaltenseigenschaft verstanden, die auf einer rationalen Absicht gründet, jedoch aufgrund der Abhängigkeit vom Wissen des Akteurs diese Absicht lediglich eingeschränkt umgesetzt werden kann. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 33. Hierin besteht ein Unterschied zwischen der Neuen Institutionenökonomie und der *neoklassischen Theorie*. Letztere beschreibt in ihrem Grundmodell, auch ökonomisches Standardmodell genannt, den Zustand vollkommenen Wettbewerbs und trifft diese Extremsituation hervorrufende Annahmen. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 38. Die Neue Institutionenökonomie ist eine Weiterentwicklung der neoklassischen Theorie in der Art, dass eine Lockereung der getroffenen Annahmen des ökonomischen Standardmodells vorgenommen wird. Die ursprüngliche Annahme vollkommener Rationalität wird durch die Annahme begrenzter Rationalität der ökonomischen Akteure substituiert. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 31.

<sup>451</sup> Vgl. Williamson, Strategizing, 1991, S. 75-94.

<sup>452</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 9 f. sowie auch grundlegend Erlei/Leschke/Sauerland, Neue Institutionenökonomik, 2007, S. 22-24.

wie beispielsweise Verträgen oder Organisationsstrukturen auf menschliches Verhalten und zielt auf die effektive Gestaltung dieser.<sup>453</sup> Demnach sind die neoinstitutionalistischen Ansätze Bestrebungen, die aus Rationalitätslücken der Akteure resultierenden Probleme zu systematisieren, aus dem Verhalten entstehenden Schäden vorzubeugen und Institutionen als Rationalitätssurrogate zu gestalten.<sup>454</sup> Die neoinstitutionalistischen Ansätze folgen dem Forschungskonzept des methodologischen Individualismus, welches grundsätzlich von einem individuellen Akteur ausgeht und Institutionen als Ergebnis der Handlungen und Entscheidungen individueller Akteure versteht.<sup>455</sup>

Die Neue Institutionenökonomie umfasst grundsätzlich die *drei Denkansätze* der Property-Rights-Theorie, der Transaktionskostentheorie und der Principal-Agent-Theorie.<sup>456</sup> Obwohl diese auf der gemeinsamen Grundlage des neoklassischen Annahmenrahmens basieren, gelang bislang keine weitere Aggregation zu einer einzigen institutionellen Theorie mit allgemeiner Gültigkeit. Bedingt durch Überschneidungen der Ansätze ist eine präzise Abgrenzung voneinander nicht möglich ist.<sup>457</sup> Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend wesentliche Merkmale dieser drei neoinstitutionalistischen Ansätze gegenübergestellt (Abbildung 45).

Die *Property-Rights-Theorie*<sup>458</sup> (dt.: Verfügungsrechtstheorie) untersucht die „Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteuren, die aus der Existenz von Gütern resultieren und zu deren Nutzung gehören.“<sup>459</sup> Property Rights (dt.: Eigentumsrechte) bezeichnen diese Handlungs- und Verfügungsrechte.

Die *Transaktionskostentheorie*<sup>460</sup> untersucht die Eignung von institutionellen Arrangements für verschiedene Arten des Austauschs<sup>461</sup> zwischen ökonomischen Akteuren bezüglich der daraus für diese resultierenden Transaktionskosten.<sup>462</sup> Als Transaktion

<sup>453</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 45 f.

<sup>454</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 33.

<sup>455</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 31.

<sup>456</sup> Für eine ausführliche Gegenüberstellung der drei Ansätze vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 45-148, Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S. 38-60 oder auch Göbel, Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 66-156.

<sup>457</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 141.

<sup>458</sup> Vgl. grundlegend Furubotn/Pejovich, Property Rights, 1972, S. 1137-1162.

<sup>459</sup> Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 46.

<sup>460</sup> Vgl. grundlegend Williamson, Transaction Cost Approach, 1981, S. 548-577 oder Coase, The Nature of the Firm, 1937, S. 386-405.

<sup>461</sup> Die Transaktionskostentheorie untersucht die Effizienz unterschiedlicher Transaktionsformen und vergleicht Transaktionskosten von Eigen- und Fremdleistung. Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 979.

<sup>462</sup> *Transaktionskosten* bezeichnen sämtliche Opfer und Nachteile, die von Tauschpartnern zur Verwirklichung des Leistungsaustauschs zu tragen sind, v.a. bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung. Hierbei sind sowohl monetär erfassbare Größen als auch Nachteilskomponenten zu berücksichtigen, die schwer zu quantifizieren sind. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 57.

wird die Übertragung von Verfügungsrechten an Sach- und Dienstleistungen in Leistungsbeziehungen zwischen Vertragspartnern verstanden.<sup>463</sup>

Ökonomische Organisationstheorie	Property-Rights-Theorie	Transaktionskostentheorie	Principal-Agent-Theorie
Untersuchungsgegenstand	Property-Rights-Verteilungen	Transaktionen	Principal-Agent-Beziehungen
Verhaltensannahmen	Beschränkte Rationalität Individuelle Nutzenmaximierung	Beschränkte Rationalität Individuelle Nutzenmaximierung Opportunismus	Beschränkte Rationalität Individuelle Nutzenmaximierung Opportunismus Risikoneigung der beteiligten Akteure
Ziel	Optimale Verteilung der Eigentumsrechte zur Schaffung von Investitionsanreizen	Minimierung von Transaktionskosten; optimale Festlegung der Organisationsgrenzen	Optimale Verträge als Schutz vor opportunistischem Verhalten (Anreiz- und Entlohnungssysteme)
Effizienzkriterium	Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten aufgrund externer Effekte	Transaktionskosten	Agencykosten, bestehend aus: ▪ Signalisierungskosten ▪ Kontrollkosten ▪ Verbleibende Wohlfahrtsverluste
Umweltbedingungen	Untrennbare Produktionsprozesse Hebeleffekte Eigentumssurrogate	Unsicherheit Spezifität / strategische Bedeutung Häufigkeit Transaktionsatmosphäre	Unbekannte Qualitätseigenschaften Nicht beobachtbare Anstrengungen Unvollständige Verträge
Art der Gestaltungsempfehlung	„Property Rights so zuordnen, dass Trade-off zwischen Wohlfahrtsverlusten aufgrund externer Effekte und Transaktionskosten ihrer Internalisierung optimiert wird.“	„Transaktionen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Umweltbedingungen in der Vertragsform abwickeln, die ihre Transaktionskosten minimiert.“	„Anreizkompatibilität zwischen Principal und Agent erreichen bzw. Trade-off zwischen Anreizsetzung und Risikoallokation optimieren.“
Aktionsvariable	Konzentration bzw. Verdünnung Property Rights	Wahl von Verträgen mit unterschiedlicher Bindungsintensität	Instrumente zur Überwindung von Informationsasymmetrien zur Interessensangleichung und zur Risikoallokation
Betrachtungsschwerpunkt bei der Gestaltung, Steuerung und strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM (Beziehungs- und Vertragsgestaltung)			

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 142 und Picot, Ökonomische Theorie, 1991, S. 153.

**Abbildung 45: Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie im gegenüberstellenden Vergleich**

Die *Principal-Agent-Theorie*<sup>464</sup> (auch Agency Theory, dt.: Agenturtheorie) untersucht die Leistungsbeziehungen zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent). Die charakteristische asymmetrische Informationsverteilung hat eine Problematik für deren Leistungsbeziehung zur Folge, die durch Agencykosten verursachende Maßnahmen reduziert werden kann. Die Principal-Agent-Beziehung ist dadurch ge-

<sup>463</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S. 49.

<sup>464</sup> Vgl. grundlegend Jensen/Meckling, Theory of the Firm, 1976, S. 305-360, Ross, Theory of Agency, 1973, S. 134-139 oder auch Eisenhardt, Agency Theory, 1989, S. 57-74.

kennzeichnet, dass die Handlungen des Agents nicht ausschließlich sein eigenes Wohlergehen beeinflussen, sondern auch das Nutzenniveau des Principals.<sup>465</sup>

Von diesen neoinstitutionalistischen Ansätzen sind im Facilities Management insbesondere die Principal-Agent-Theorie sowie ferner die Transaktionskostentheorie<sup>466</sup> von Relevanz. Vor dem Hintergrund der Zielstellung dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf die Principal-Agent-Theorie, welche im Rahmen dieser Arbeit auf das Facilities Management übertragen wird und die spezifische Principal-Agent-Beziehung bei Wertschöpfungspartnerschaften untersucht.

### **3.3.3.2 Principal-Agent-Theorie als neoinstitutionalistischer Ansatz der ökonomischen Organisationstheorie**

#### **3.3.3.2.1 Grundlagen der Principal-Agent-Theorie**

Die Principal-Agent-Theorie geht in einem Grundmodell von zwei ökonomischen Akteuren als handelnde Wirtschaftssubjekte aus, dem Principal und dem Agent, synonym Auftraggeber und Auftragnehmer, die in einer Leistungsbeziehung stehen (Abbildung 46). Eine *Principal-Agent-Beziehung* kann nach *Jensen und Meckling* wie folgt verstanden werden: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal (s)) engage another person (the agent) to perform some service in their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.“<sup>467</sup> Die Rollenverteilung, d.h. die Frage, wer Principal und wer Agent ist, kann häufig nur bezogen auf die jeweilige Situation entschieden werden. So kann ein Unternehmen sowohl Principal als auch zugleich Agent sein.<sup>468</sup>

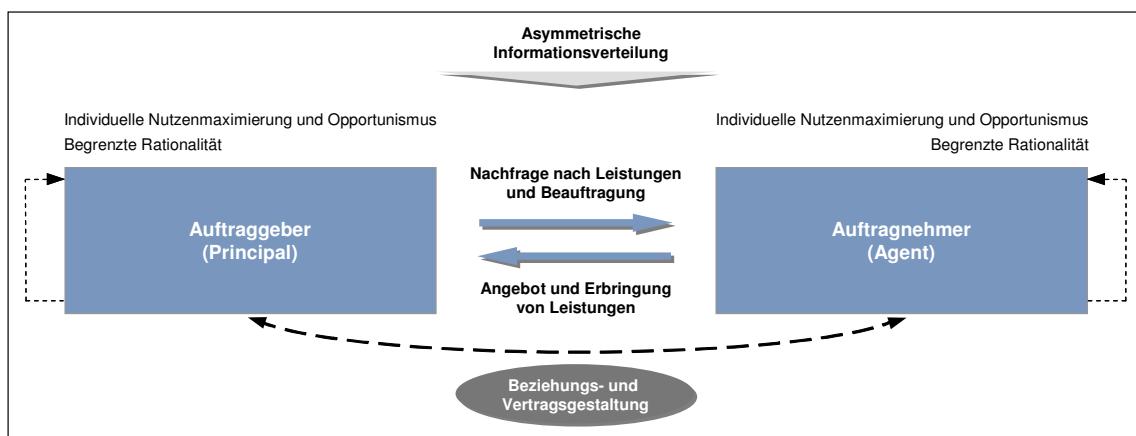
---

<sup>465</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 72.

<sup>466</sup> Im Prozess des (Out-) Sourcings von Facilities Management-Dienstleistungen kann die *Transaktionskostentheorie* bei der grundsätzlichen Make-or-Buy-Entscheidung bezüglich der Leistungserbringung (vereinfacht interne Eigenerledigung oder Fremdleistungsbezug) derart unterstützen, als dass die *Transaktionskostenanalyse* ein Entscheidungskriterium bei der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Wertschöpfung darstellt. Vgl. Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 27. Die *Transaktionskostenanalyse* liefert eine strategische und ökonomische Beurteilung der Formen der Wertschöpfung unter besonderer Berücksichtigung von Koordinations- bzw. Transaktionskosten, die bei der Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung anfallen. Dabei wird davon von einer monetären Bewertung sämtlicher Entscheidungskonsequenzen abgesehen, da die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Aufgabenfeldern relevanter Unternehmensfunktionen und den möglichen Strategiealternativen bereits durch eine vergleichende Betrachtung der Leistungseigenschaften erkennbar werden. Vgl. zu Strategien der Immobilienbewirtschaftung und der strategischen Wahl Schäfers, Strategische Ausrichtung, 2004, S. 237-241.

<sup>467</sup> Jensen/Meckling, Theory of the Firm, 1976, S. 308.

<sup>468</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 72. Diese Situation ist typisch für das FM. Oftmals beauftragt der Kunde als Principal einen Anbieter als Agent, der wiederum im Falle eines in der betrieblichen Praxis häufig vorkommenden Subcontractings ebenfalls als Principal bzw. dessen Vertreter andere Unternehmen als Agents beauftragt. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine Konzentration auf die Principal-Agent-Beziehung, die einerseits zwischen dem Kunden als Nachfrager und andererseits dem Dienstleistungsunternehmen als Anbieter besteht.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 46:** Grundmodell der Principal-Agent-Theorie

Das Wissen der ökonomischen Akteure ist teilweise unvollständig, bedingt durch prohibitive Kosten der Informationsbeschaffung sowie i.d.R. ungleich verteilt, was als *asymmetrische Informationsverteilung* bezeichnet wird. Die hieraus für nicht umfänglich kontrollierte Agents entstehenden *diskretionären Verhaltensspielräume*,<sup>469</sup> welche diese bei divergierenden Interessen zu ihrem eigenen Vorteil und zum Schaden des Principals ausnutzen wird.<sup>470</sup> Um dem entgegenzuwirken werden institutionelle Mechanismen bezüglich der organisatorischen Beziehungsgestaltung eingesetzt, die eine Überwachung und Kontrolle sowie Einengung des Handlungsspielraums des Agents sowie die Nutzung der Vorteile der Arbeitsteilung und Spezialisierung ermöglichen. Folglich können trotz der angenommenen individuellen Nutzenmaximierung und der begrenzten Rationalität der ökonomischen Akteure die Vorteile der Arbeitsteilung und Spezialisierung gewinnbringend ausgeschöpft werden.

Demzufolge ist der optimierte *Vertrag* als Institution zur Lösung von Koordinations- und Motivationsproblemen ein zentrales Element für die Gestaltung und Steuerung der Beziehung beider Vertragsparteien, welche dem Principal als Schutz vor opportunistischem Verhalten des Agents dient.<sup>471</sup> Durch unvollständige und ungleich verteilte Informationen in der betrieblichen Praxis kommt es zu Abweichungen von den so genannten *First-best-Lösungen*, bei denen kein Akteur Spielräume für vertragsabweichendes Verhalten hätte und ein optimaler Austausch erfolgen würde. Vielmehr werden in der betrieblichen Praxis von diesem Idealbild abweichende, so genannte *Second-best-Lösungen* realisiert und es gilt diejenige zu finden, die der First-best-Lösung möglichst nahe kommt.<sup>472</sup>

<sup>469</sup> D.h. dem Ermessen des Partners überlassene.

<sup>470</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 72 f.

<sup>471</sup> Zum Vertrag und ökonomischen Vertragstypen vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Grenzenlose Unternehmung, 2003, S. 42-44.

<sup>472</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 72-74.

So genannte *Agencykosten*, die durch den Einsatz von institutionellen Mechanismen entstehen, dienen als Effizienzkriterium bei der agencytheoretischen Institutionengestaltung, deren Ziel es ist, diese durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen situationsabhängig zu minimieren.<sup>473</sup> Agencykosten setzen sich aus den drei Komponenten Kontrollkosten des Principals, Signalisierungskosten des Agents und verbleibendem Wohlfahrtsverlust zusammen.<sup>474</sup> Hierbei umfassen die Kontrollkosten des Principals sämtliche von diesem unternommene Anstrengungen, seinen Informationsnachteil gegenüber dem Agent zu reduzieren. Demgegenüber sind Signalisierungskosten des Agents analog sämtliche Bemühungen des Agents zur Reduzierung der Informationsasymmetrie. Trotz dieser Anstrengungen von Principal und Agent kann üblicherweise nicht die optimale Struktur der Arbeitsteilung und Spezialisierung geschaffen werden und es verbleibt ein Wohlfahrtsverlust, der sich aus der Differenz der First-best-Lösung und der erreichten Second-best-Lösung ergibt.<sup>475</sup>

### **3.3.3.2.2 Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen**

In zahlreichen Vertragsbeziehungen sind so genannte *Principal-Agent-Probleme* (*Agencykonflikte*) anzutreffen, die aus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Marktteilnehmern sowie aus bestimmten Koordinations- und Motivationsproblemen resultieren,<sup>476</sup> und sich im Rahmen der Principal-Agent-Theorie grundsätzlich in drei bzw. auch vier Arten von *Informationsasymmetrien* bzw. -problemen unterscheiden lassen:<sup>477</sup>

- Hidden Characteristics (Adverse Selection)
- Hidden Information und Hidden Action (Moral Hazard)
- Hidden Intention (Hold-up)

Typische Gestaltungsempfehlungen und Maßnahmen dienen der Problembewältigung durch Reduzierung der Informationsasymmetrien sowie Interessensangleichung von Principal und Agent (Abbildung 47).

---

<sup>473</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 73 f.

<sup>474</sup> Vgl. Jensen/Meckling, Theory of the Firm, 1976, S. 308.

<sup>475</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 73.

<sup>476</sup> Vgl. Schumann/Meyer/Ströbele, Mikroökonomische Theorie, 1999, S. 336 f.

<sup>477</sup> Vgl. grundlegend Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 74-80; Jost, Prinzipal-Agenten-Theorie, 2001, S. 23-31 oder auch Göbel, Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 100-103. Eine Unterteilung von Moral Hazard in Hidden Information und Hidden Action findet sich bei Jost. Vgl. Jost, Prinzipal-Agenten-Theorie, 2001, S. 25.

Art der Informationsasymmetrie	Hidden Characteristics		Hidden Information / Hidden Action	Hidden Intention			
Informationsproblem des Principals	Qualitätseigenschaften der Leistung des Vertragspartners unbekannt		Anstrengung des Vertragspartners nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar	Unvollständigkeit / Nicht-verifizierbarkeit von Verträgen			
Problemursache oder wesentliche Einflussgröße	Verbergbarkeit von Eigenschaften		Ressourcenplastizität Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	Spezifische Investitionen			
Verhaltensspielraum des Agents (Zeitpunkt des Informationsdefizits)	Vor Vertragsabschluss (Ex ante)		Nach Vertragsabschluss (Ex post)	Nach Vertragsabschluss (Ex post)			
Gefahr durch opportunistisches Verhalten des Agents (Organisations- / Vertragsproblem)	Adverse Selection		Moral Hazard	Hold-up			
Art der Problembewältigung (Lösungsansätze)	Reduzierung der Informationsasymmetrie		Reduzierung der Informationsasymmetrie	Interessensangleichung			
Möglichkeiten der Problem begrenzung (Maßnahmen)	Signalling	Screening	Self Selection	Reputation, Garantien	Monitoring / Berichtswesen	Ergebnisbeteiligung des Vertragspartners / Anreiz- und Sanktionsierungssysteme	Sicherheiten Vertikale Integration Commitment

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 77; Göbel, Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 110 und Jost, Principal-Agenten-Theorie, 2001, S. 25.

**Abbildung 47: Informationsasymmetrien und Gestaltungsempfehlungen der Principal-Agent-Theorie**

*Hidden Characteristics* (dt.: versteckte Eigenschaften, Qualitätsunsicherheiten) sind Informationsprobleme, bei denen der Principal ex ante, d.h. vor Vertragsabschluss, die Qualitätseigenschaften des Agents bzw. der von ihm angebotenen Leistungen nicht bzw. nicht hinreichend beurteilen kann.<sup>478</sup> Die wahren Eigenschaften wird der Principal erst ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, erfahren. Das hieraus resultierende Problem der Auswahl unerwünschter Vertragspartner wird auch als *Adverse Selection* (dt.: nachteilige Auswahl) bezeichnet. Zur Problembewältigung bzw. -begrenzung dienen die Maßnahmen Signalling, Screening und Self Selection sowie Garantiever sprechen.<sup>479</sup> Beim Signalling erfolgt die Verringerung der Informationsasymmetrie demnach durch den Agent, ggf. auf Forderung des Principals. Ein Agent mit hoher Leistungsqualität kann sich von solchen mit unerwünschter oder geringerer Leistungs qualität differenzieren, indem dieser dem Principal besondere Qualifizierungen vorlegt. Beim Screening erfolgt die Verringerung der Informationsasymmetrie durch den Princi

<sup>478</sup> Vgl. Jost, Principal-Agenten-Theorie, 2001, S. 27.

<sup>479</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 78.

pal, worunter alle Aktivitäten verstanden werden, mit denen dieser versucht, detaillierte Informationen über die für ihn relevanten Qualitätsmerkmale des Agents bzw. dessen Leistungen zu erfahren. Durch Self Selection kann die Informationsasymmetrie verringert werden, indem der Principal dem Agent verschiedene Vertragsvarianten offeriert, aus denen der Agent die für ihn am geeignetsten erscheinenden auswählt, wodurch der Principal Rückschlüsse auf den Agententyp und dessen nicht beobachtbares Verhalten ableiten kann. Alternativ bzw. ergänzend zu den vorgestellten Maßnahmen zur Verringerung der Informationsasymmetrie trägt die Angleichung der Interessen des Agents an die des Principals zur Problemlösung bei. Die Förderung eines unternehmerischen Eigeninteresses des Agents zur gewünschten Leistungserbringung kann beispielsweise durch Garantieversprechen gegenüber dem Principal sowie auch der Gefahr eines Reputationsverlusts durch Nachrede bei Schlechtleistung erreicht werden.

*Hidden Information* (dt.: versteckte Information) und *Hidden Action* (dt.: verstecktes Handeln) sind ex post und während der Vertragslaufzeit auftretende Informationsprobleme.<sup>480</sup> Während Hidden Information den Informationsvorteil des Agents durch zusätzliche Informationen und fachliches Know-how umfasst, beschreibt Hidden Action die verborgenen und nicht beobachtbaren Handlungen des Agents.<sup>481</sup> Es besteht die Gefahr, dass der Agent den Informationsnachteil des Principals opportunistisch im Sinne von selbstoptimierend ausnutzt, was auch als *Moral Hazard* (dt.: moralisches Risiko) bezeichnet wird. Zur Problembewältigung bzw. -begrenzung dienen einerseits das Monitoring und Berichtswesen, durch das die diskretionären Verhaltensspielräume des Agents eingeengt und die Informationsasymmetrie reduziert werden können, und andererseits die Ergebnisbeteiligung des Vertragspartners.<sup>482</sup> Durch geeignete Anreiz- und Sanktionierungssysteme kann die Interessensangleichung von Principal und Agent gefördert werden.<sup>483</sup>

*Hidden Intention* (dt.: versteckte Absicht) sind Informationsprobleme, bei denen der Principal, der Vorleistungen erbracht hat, ex post und beobachtbar in ein Abhängigkeitsverhältnis gerät. Dieses wird auch als *Hold-up* (dt.: Raubüberfall, Gefahr opportunistischen Handelns des Agents) bezeichnet.<sup>484</sup> Zur Problembewältigung bzw. -begrenzung können Sicherheiten durch Abnahmegarantien, Bürgschaften oder Kauti-

<sup>480</sup> Vgl. Jost, Principal-Agenten-Theorie, 2001, S. 25.

<sup>481</sup> Durch das Outsourcing kommt es in der betrieblichen Praxis oftmals zu Einbußen des Principals bezüglich der Kontrolle und des Know-hows. Vgl. Viering, Outsourcing, 2000, S. 432-437.

<sup>482</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 79 f.

<sup>483</sup> Vgl. Jensen, Agency Theory, 1994, S. 40-45 oder ferner auch Schnedler, Ergebnissignale, 2003, S. 1-18. Durch die Herstellung einer so genannten Anreizkompatibilität besteht für den Agent kein bzw. ein deutlich verringelter Anreiz zum abweichenden Verhalten. Vgl. Hentze/Lindert, Motivations- und Anreizsysteme, 1998, S. 1014 f.

<sup>484</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 79 f.

onen als so genanntes Bonding<sup>485</sup> etc. sowie auch die Ausbildung von Wertschöpfungspartnerschaften als institutionelle, meist vertikale Integration genutzt werden,<sup>486</sup> beispielsweise in Form von langfristig und auf Partnering ausgerichtete Verträge oder auch Kapitalbeteiligungen<sup>487</sup> als so genanntes Commitment.<sup>488</sup> Ein derartiges Pfand des Agents dient dem Principal als Sanktionierungspotenzial hinsichtlich opportunistischen Verhaltens des Agents.

### **3.3.4 Agencytheoretische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management**

Nach der allgemeinen Vorstellung der Principal-Agent-Theorie wird im Folgenden eine Übertragung auf das Facilities Management vorgenommen. Zunächst wird die Anbieter-Nachfrager-Beziehung als typisches Principal-Agent-Problem untersucht und wesentliche, für die betriebliche Praxis relevante Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent in der Supply Chain des Facilities Managements analysiert. Abschließend werden das Wertschöpfungssystem und die Vertragsbeziehungen im Facilities Management näher betrachtet und insbesondere Risiken in den einzelnen Vertragsphasen ausgearbeitet.

#### **3.3.4.1 Anbieter-Nachfrager-Beziehung im Facilities Managements als Principal-Agent-Problem**

Das Delegations- und idealerweise auch Kooperationsverhältnis zwischen Anbieter und Nachfrager im Facilities Management stellt eine klassische Principal-Agent-Beziehung dar, für welche die zugrunde liegenden Verhaltensannahmen der individuellen Nutzenmaximierung und der begrenzten Rationalität gelten. Bei Outsourcingprojekten ist die Handlungs- und Entscheidungskompetenz zwischen FM-Anbieter und FM-Nachfrager sehr unterschiedlich ausgeprägt. Der FM-Nachfrager beauftragt den FM-Anbieter für oftmals umfangreiche und komplexe Dienstleistungen, die er selbst aus verschiedenartigen Gründen nicht erbringen kann oder aus strategischen Gründen nicht erbringen möchte.<sup>489</sup> Es herrschen eine asymmetrische Informationsverteilung und Unsicherheiten bezüglich der Qualitätsmerkmale und des Verhaltens des FM-

<sup>485</sup> In diesem Zusammenhang bezeichnet ein so genanntes *Bonding* (dt.: Verbindlichkeit, Kaution) Maßnahmen des Agents, um sich an ein zugesagtes Verhalten zu binden. Vgl. Göbel, Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 117.

<sup>486</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.1, Begriffsbestimmung von Wertschöpfungspartnerschaften.

<sup>487</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 80.

<sup>488</sup> Ein *Commitment* (dt.: Bindung, Verpflichtung) für die Qualität einer Dienstleistung unterstreicht die Identifikation des Agents gegenüber dem Principal. Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 275.

<sup>489</sup> In der betrieblichen Praxis besteht eine hohe Abhängigkeit der Handlungs- und Entscheidungskompetenz vom gewählten Organisationsmodell und der zugrunde liegenden Strategie des FM.

Anbieters. Darüber hinaus ist auch die Anbieter-Nachfrager-Beziehung durch konkurrierende Interessen und Ziele bestimmt. Während der Principal die optimale Unterstützung und Verbesserung seines Kerngeschäfts und somit beispielsweise auch die Minimierung der Immobilienkosten im Unternehmen anstrebt, verfolgt der Agent das Ziel der Umsatz- und Gewinnmaximierung,<sup>490</sup> was dem Principal Schaden im Sinne von höheren Ausgaben zuführen kann.

Der Schwerpunkt der Anwendung der Principal-Agent-Theorie liegt auf der Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen dem Kunden, nachfolgend als Principal betrachtet, und dem Dienstleistungsunternehmen, nachfolgend als Agent betrachtet.<sup>491</sup> Hierbei ist der Fokus auf die Beziehung von einerseits dem Eigentümer bzw. Nutzer als FM-Nachfrager und andererseits dem Dienstleistungsunternehmen als FM-Anbieter gerichtet, wobei die erfassten und systematisierten Probleme ebenfalls die Beziehung von FM-Anbieter zu FM-Anbieter in Form eines Subcontractings<sup>492</sup> kennzeichnen. Als Agent wird im Folgenden der Anbiertyp System-Anbieter bzw. Broker im Facilities Management verstanden.<sup>493</sup>

### **3.3.4.2 Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent im Facilities Management**

Gegenstand der weiteren Untersuchung ist die agencytheoretische Analyse von Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent im Facilities Management. Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt auf der systematischen Analyse typischer und für die betriebliche Praxis besonders relevanter Probleme und Risiken, die analog der verschiedenen Arten von Informationsasymmetrien strukturiert werden und verschiedene Phasen von Wertschöpfungspartnerschaften im Outsourcingprozess umfassen.<sup>494</sup>

#### **3.3.4.2.1 Hidden Characteristics**

Im Facilities Management liegen Hidden Characteristics derart vor, als dass der Principal ex ante die Qualitätseigenschaften des Agents bzw. der von ihm angebotenen Dienstleistungen nicht oder lediglich unzureichend beurteilen kann. Es herrscht demnach *Unklarheit des Principals über die konstitutiven Merkmale Dienstleistungspotenzialen*.

<sup>490</sup> Beispielsweise durch „Claimen“ zusätzlicher Leistungen oder höherer Service Levels. Vgl. Nagels/Schmitz, Organisatorische Konsequenzen, 2000, S. 35.

<sup>491</sup> Vgl. hierzu auch Hagy, Provider Relationships, 1998, S. 8-18.

<sup>492</sup> Beim *Subcontracting* (dt.: Untervergabe von Aufträgen) nimmt ein FM-Anbieter die Rolle des Principals ein, der Leistungen anderer FM-Anbieter als Agents beschafft. Es handelt sich demnach um „mehrstufige“ Principal-Agent-Beziehungen. Göbel, Neue Institutionenökonomik, 2002, S. 106 f.

<sup>493</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen.

<sup>494</sup> Vgl. Pfür, Modernes Immobilienmanagement, 2004, S. 212-215; Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 59 f. oder auch Barta, Outsourcing-Strategien, 2006, S. 55-60.

zial, -prozess und -produkt bzw. -ergebnis.<sup>495</sup> Kenntnisse über die Qualitätseigenschaften von FM-Dienstleistungen können im Wesentlichen erst ex post erlangt werden.<sup>496</sup>

Ferner herrscht *Unklarheit über die partnerschaftliche Zusammenarbeit und die institutionelle Ausgestaltung der Wertschöpfungspartnerschaft* zwischen Principal und Agent.

In den frühen Phasen des Outsourcingprozesses erfolgt nicht selten ein aktives „Verstecken“ von Characteristics hinsichtlich dem eingesetzten Personal und Systemen, Prozessen, Qualitäten etc. durch den akquirierenden und von Umsatzziehen getriebenen Vertrieb bzw. das Key Account Management.<sup>497</sup> Exemplarisch wird auf eine gewisse Unklarheit des Principals bezüglich des im Projekt eingesetzten Fachpersonals des Agents verwiesen, da Projektleiter und Objektmanager bei der Vergabe oftmals nicht bekannt sind. Des Öfteren mangelt es an einer Beständigkeit sowie ferner auch ausreichenden Weisungs- und Vertretungsrechten des vom Agent eingesetzten Personals, da dieses bzw. einzelne Mitarbeiter in Schlüsselpositionen bedingt durch neue Projekte des Agents etc. ausgetauscht werden. Das Subcontracting intensiviert das Problem der Hidden Characteristics, da ggf. dem Principal nicht bekannte oder nicht von diesem gewünschte Subunternehmen durch den Agent beauftragt werden, die das Informationsgefälle erhöhen. Darüber hinaus herrscht eine gewisse Unklarheit über die unternehmerische Kontinuität des Agents in sich konsolidierenden Märkten.

Durch das Outsourcing von Facilities Management sowie dem damit üblicherweise verbundenen Verantwortungsübergang und Risikotransfer auf den Agent schwindet i.d.R. auch die Expertise des Principals und es entsteht eine Abhängigkeit vom Agent. Der Principal kann nur schwer beurteilen, ob der Agent einerseits das gewünschte Produkt- und Produktions-Know-how sowie die geforderte System- und Problemlösungskompetenz und andererseits die Fähigkeit und Bereitschaft zum motivierten und treuhänderischen Handeln erbringen kann. Letzten Endes kann der Beitrag des Facilities Managements zur Wertschöpfung und Performance des Principals nur schwierig und bedingt ermittelt werden.<sup>498</sup>

<sup>495</sup> Vgl. zur mehrdimensionalen Dienstleistungsdefinition Kapitel 3.3.1.1, Begriffsbestimmung von Dienstleistungen und zur Auswahl eines Dienstleistungsunternehmens Kashiwagi/Byfield, Selecting the Best Contractor, 2002, S. 103-116.

<sup>496</sup> Zur Problematik des Wesens von Dienstleistungen vgl. grundlegend Maleri, Dienstleistungsproduktion, 2001, S. 141-143.

<sup>497</sup> An dieser Stelle wird auf den bereits angeführten, grundlegenden Agencykonflikt hinsichtlich konkurrierender Interessen von Absatz und Beschaffung der Akteure verwiesen. Ziel des Principals ist oftmals die Kostenminimierung im FM, Ziel des Agents die Umsatzmaximierung. Vgl. Gräber, Miteinander, 2006, S. 50-52.

<sup>498</sup> Dies kann beispielsweise bei Corporates durch das Gemeinkostenmanagement (Beitrag des FM zur Senkung der Gemeinkosten) oder bei Institutions durch das Wertmanagement der Immobilien (Beitrag des FM zur Senkung der Immobilienkosten oder Steigerung der Immobilienrendite) erfolgen.

Ferner besteht bei einem internationalen Facilities Management das *Problem der „einheitlichen“ Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften*. In verschiedenen Ländern, die durch (vergabe-) rechtliche und kulturelle sowie sprachliche Besonderheiten geprägt sind, ist das Facilities Management oftmals unterschiedlich weit entwickelt und es herrschen verschiedene Verständnisse insbesondere bezüglich der Philosophie sowie grundlegend Prozessen, Qualitäten oder auch dem Berichtswesen vor.<sup>499</sup> Ergänzend zu diesen allgemeinen Länderspezifika kommen Unternehmensspezifika hinzu, die den Grad der Komplexität bei mehreren Agents noch erhöhen.

Schlussendlich kann es durch den Informationsnachteil des Principals zur *Auswahl unerwünschter Vertragspartner bzw. (Out-) Sourcingpartner* kommen. Im Zusammenhang mit dieser Adverse Selection sind die in Abhängigkeit des Outsourcingprojekts nicht unerheblichen Transaktions- bzw. insbesondere Wechsel- und auch Opportunitätskosten<sup>500</sup> anzuführen, die dem Principal durch eine Substitution des Agents entstehen.

Das Leistungsversprechen des Agents kann insgesamt unter dem Aspekt der Hidden Characteristics besser beurteilt werden, wenn es sich bei dem Zusammentreffen der ökonomischen Akteure um eine Vertragsverlängerung, einen Folgeauftrag o.ä. handelt, so dass durch einen reduzierten Informationsnachteil des erfahrenen Principals von den bisherigen Qualitätseigenschaften auf zukünftige geschlossen werden kann.

### 3.3.4.2.2 Hidden Information und Hidden Action

Im Facilities Management hat der Agent einen Informationsvorteil gegenüber dem Principal, der in hohem Maße durch eine per se für beide Vertragsparteien vorteilhafte, jedoch in der betrieblichen Praxis häufig nicht ausgeschöpfte, ergebnisorientierte Leistungserbringung und zunehmend auch treuhänderische Eigentümervertretung bestimmt wird.<sup>501</sup> Aus diesen per se sinnvollen Handlungsspielräumen des Agents resultieren auch Hidden Action Probleme für den Principal, da für diesen die *Aktivitäten des Agents größtenteils verborgen* sind. Hidden Information liegt dem Agent über die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess vor. Das Betreiben von

<sup>499</sup> Vgl. grundlegend Buckley, Pan-European Bidding, 2005, S. 373-380.

<sup>500</sup> *Opportunitätskosten* zählen zu den Transaktionskosten und sind „nicht real entstandene Kosten, die sich durch eine entgangene Nutzungsmöglichkeit knapper Ressourcen, z.B. einem entgangenen Gewinn oder einer entgangenen Zahlung aufgrund einer alternativen Verwendung ergeben.“ Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 742. *Wechselkosten* sind diejenigen Transaktionskosten, die einem Nachfrager durch den Wechsel eines Anbieters entstehen. Vgl. Marketing Lexikon, Homepage, 2008.

<sup>501</sup> Vgl. zur Gegenüberstellung von verrichtungs- und ergebnisorientierten Verträgen grundlegend Nagels/Schmitz, Keine Angst vor externer Hilfe, 2000, S. 37-40 oder auch Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 119.

Facilities oder auch die (mitwirkende) Realisierung von Transaktionen<sup>502</sup> beispielsweise erfordern ein kontinuierliches Datenmanagement, welches in detaillierter Form v.a. dem Agent obliegt.

Für den Principal bestehen insbesondere *Qualitäts-, Termin- und auch Kostenrisiken* bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch den Agent bzw. auch durch die von diesem im Rahmen des Subcontractings eingesetzten Unternehmen, die zur Unzufriedenheit führen können. In diesem Zusammenhang kommt der oftmals unzureichenden Qualitätssicherung des Agents eine elementare Bedeutung zu. Defizite sind bei der qualitätsorientierten Steuerung des Tagesgeschäfts ebenso zu identifizieren wie ferner auch bei der Qualifikation und Weiterbildung der Mitarbeiter.

Risiken durch Schlechtleistung, wie beispielsweise unzureichende Qualität oder Reaktionszeit bzw. Unterlassung von Dienstleistungen durch den Agent, erstrecken sich auf eine Vielzahl von Facilities Services und auch Management Services<sup>503</sup> oder sogar auf die Facilities selbst.<sup>504</sup> Eine solche Nutzenmaximierung des Agents, die durch Bestrebungen nach einem möglichst hohen Umsatz sowie möglichst geringen Aufwendungen bzw. Ressourceneinsatz gekennzeichnet sind, kann dem Principal Schaden zuführen. Kennzeichnend ist nicht selten ein *Mangel an vollumfänglichen, institutionell verankerten Anreiz- und Sanktionierungssystemen* wie beispielsweise erfolgsabhängiger Vergütungskomponenten.<sup>505</sup>

---

<sup>502</sup> Das Mietmanagement oder auch die Vorbereitung von Transaktionen in Form von der Zusammenstellung erforderlicher Daten für die Due Diligence etc. sind typische Aufgaben des Property und Facilities Managements. Vgl. einführend Kiesl, Immobilien Due Diligence, 2004, Lekt. 1, S. 7-10.

<sup>503</sup> Im kaufmännischen Bereich kann dies beispielsweise eine nicht fristgerecht erstellte Betriebs- und Nebenkostenabrechnung sein, die keine optimale Kostenumlegung auf die Nutzer bzw. Mieter vornimmt; im technischen Bereich kann dies eine nicht dem vereinbarten Service Level entsprechende Wartung einer Anlage sein; typische Beispiele im infrastrukturellen Bereich sind nicht gemäß den vereinbarten Intervallen ausgeführte Reinigungs- oder auch Sicherheitsleistungen.

<sup>504</sup> Eine falsche bzw. nicht ordnungsgemäß umgesetzte Instandhaltungsstrategie kann zu einem Wertverlust der Facilities führen.

<sup>505</sup> Vgl. Wagner, Vergütungsstrukturen, 2006, S. 66 f.; Ernst & Young, Asset Management, 2007, S. 25-27. und auch Balensiefer/Henzelmann, Integrierte Leistungsvergabe, 2005, S. 22-26.

Grundsätzlich können *Risiken der Leistungsstörung* bei den Unterstützungsaktivitäten u.U. verheerende Folgen für die Primäraktivitäten des Principals haben (z.B. Betriebsunterbrechung).<sup>506</sup> Konfliktpotenzial bergen oftmals auch *unzureichende Schnittstellendefinition und Regelungen zu Haftung und Gewährleistung*.<sup>507</sup>

Im internationalen Facilities Management wird die Informationsasymmetrie durch die erforderlichen Markt- und Standortkenntnisse noch intensiviert. Der im Ausland tätige Agent verfügt über lokale Kenntnisse der Objekte und erlangt einen Informationsvorteil gegenüber dem Principal.

Aufgrund der aufgezeigten Probleme kann Moral Hazard bestehen, wobei es zum *opportunistischen Ausnutzen des Informationsnachteils des Principals sowie der teilweise umfangreichen und ungeregelten Verhaltensspielräume durch den Agent* kommt. Die Gefahr, dass die Interessen des Principals nicht umfassend Niederschlag in den Verträgen und Handlungen des Agents finden ist umso höher, je unerfahren der Principal bezüglich dem Outsourcing und Controlling von FM-Dienstleistungen ist. Wie aus den Expertengesprächen hervorgeht, sind in der betrieblichen Praxis Konzepte anzutreffen, welche die Leistungsbausteine und Preismodelle, die Zielvorgaben und Kontrollmechanismen für die Leistungserbringung sowie auch das Vergütungssystem und das Berichtswesen unzureichend ergebnis- und performanceorientiert miteinander verknüpfen. Es fehlt oftmals an geeigneten Anreiz- und Sanktionierungssystemen, die für Probleme in der Supply Chain verantwortlich sind.<sup>508</sup>

### 3.3.4.2.3 Hidden Intention

Im Outsourcingprozess des Facilities Managements erbringt der Principal Vorleistungen wie die Vorbereitung der Vergabe, die Vertragsgestaltung sowie auch die aktive Mitwirkung bei Übergang und Start-up, bevor der Regelbetrieb mit einem ausgewählten und beauftragten Agent beginnt. Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management sind üblicherweise auf mehrere Jahre ausgerichtet und erhalten nachhaltige strategische Bedeutung durch eine gemeinsame partnerschaftliche (Weiter-) Entwicklung und Optimierung im Interesse der Vertragspartner.<sup>509</sup> Es kommt zu einer Abhängigkeit des Principals und es besteht die Gefahr von Hidden Intention.

<sup>506</sup> Als Extremfälle können hier exemplarisch ein Produktionsausfall aufgrund unterlassener bzw. unzureichender Instandhaltung oder auch der Ausfall eines Rechenzentrums aufgrund nicht hinreichend gesicherter Energieversorgung aufgeführt werden, die zu sehr hohen Umsatzeinbußen des Principals und ggf. auch zu Schadenersatzansprüchen gegenüber Dritten führen können.

<sup>507</sup> Vgl. Schneider, Facility Management, 2004, S. 320 f.

<sup>508</sup> Vgl. Narayanan/Raman, Teile und gewinne, 2005, S. 38-49.

<sup>509</sup> Leider wird diese strategische Komponente immer noch oft durch die Reduktion des FM auf die operativen Leistungen unterschätzt bzw. nicht vollumfänglich ausgeschöpft.

So sind dem Principal die Kalkulationsgrundlagen und Auslastungsziele des Agents oftmals nicht oder nur unzureichend bekannt, der möglicherweise „unter Preis“, d.h. mit teilweise markanten Abweichungen von den angestrebten Gewinnmargen in die Partnerschaft geht, um einen für ihn wichtigen Auftrag zu erhalten oder in Geschäftsbeziehung mit einem renommierten Kunden zu gelangen. Anschließend wird durch beispielsweise höherwertigere und kostenintensivere Service Levels (Up-selling),<sup>510</sup> zusätzliche Leistungsbündel bzw. Produkte (Cross-selling),<sup>511</sup> Nachträge oder auch intelligentes Unterlassen der Leistungserbringung versucht, den wirtschaftlichen Erfolg des Projekts in der bestehenden Kundenbeziehung zu sichern.

Die bereits angeführten divergierenden Interessen und Zielsetzungen der Akteure können während der Zusammenarbeit zu einer nicht gewünschten Leistung des Agents führen. Durch *keine oder unzureichend präzise Definition der erwarteten Ergebnisse* durch den Principal<sup>512</sup> ergibt sich ein Verhaltensspielraum für den Agent, der diesen bei mangelnden Anreizen für sich ausnutzen kann und nicht unternehmerisch im Sinne des Principals handelt. Eine ähnliche Problematik ergibt sich aus oftmals *defizitären Vereinbarungen zu Kommunikation, Vergütungssystem und ferner Berichtswesen*, die letzten Endes zu überhöhten Kosten für den Principal und Konflikten mit dem Agent führen. Hold-up liegt vor, wenn der Agent getroffene Kostenzusagen wie bei Pauschalpreisen gegenüber dem Principal nicht einhält, ohne dass dieser in der Lage wäre, Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Ferner bestehen *Qualitäts-, Termin- und Kostenrisiken* bei planungs- und realisierungsbegleitendem Facilities Management, wenn die Wirtschaftlichkeit eines Projekts<sup>513</sup> für den Principal durch unzureichende Kenntnis und nicht fundierte Leistungen des Agents gefährdet wird.<sup>514</sup> Dem wirken lebenszyklusorientierte Betreiber- und Kooperationsmodelle entgegen.

Die aufgezeigten Probleme treffen grundsätzlich auf das national sowie das international ausgerichtete Facilities Management zu. Schlussendlich führt die zeit- und kosten-

<sup>510</sup> Der Agent kann eine angebotsinduzierte Nachfrage beim Principal wecken, indem innovative Produkte, wie beispielsweise ein umfassendes und internetbasiertes Datenmanagement, anstatt wie bisher eine standardisierte Kosten- und Leistungsrechnung offeriert werden.

<sup>511</sup> Das Cross-selling-Potenzial im FM kann aufgrund des umfangreichen, diversifizierten und weitgehend modularisierten Leistungspotfolios grundsätzlich als hoch eingestuft werden.

<sup>512</sup> Vgl. exemplarisch Kadefors, Contracting in FM, 2008, S. 178-188.

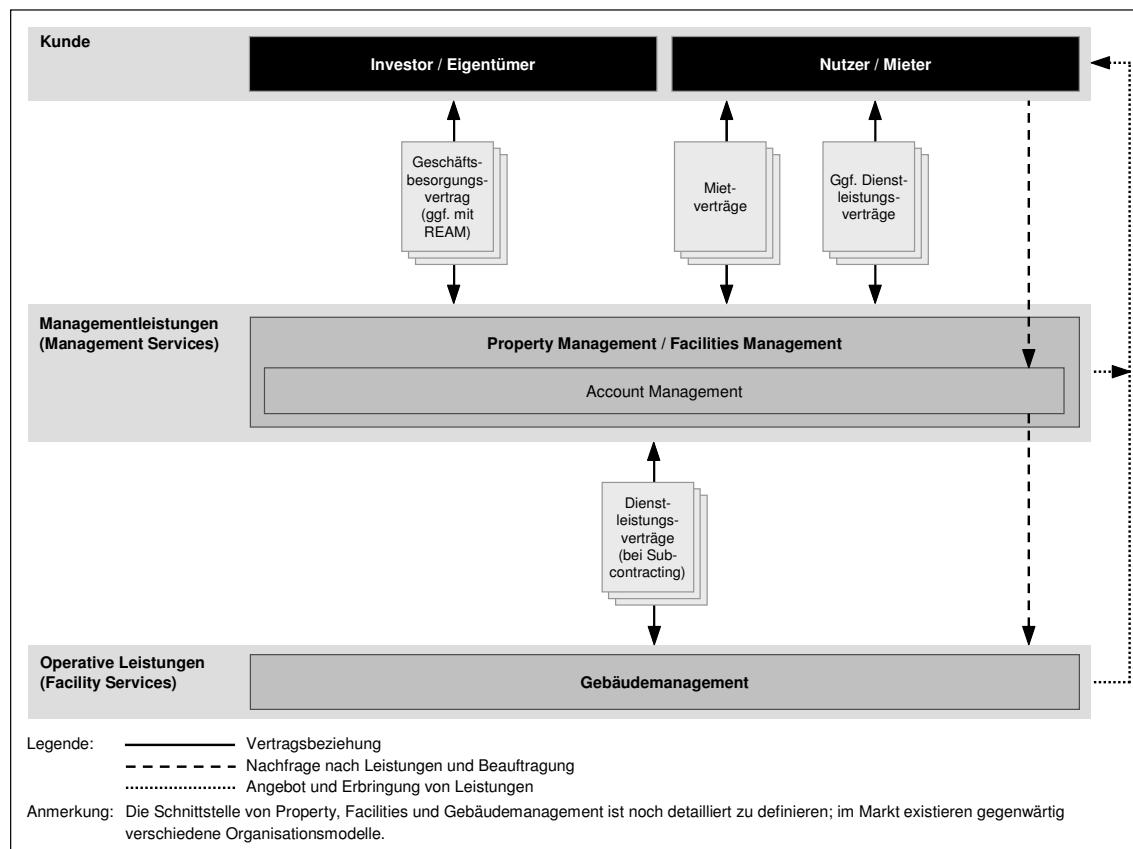
<sup>513</sup> Für die Einflussmöglichkeiten des planungs- und realisierungsbegleitenden Facilities Managements auf die Wirtschaftlichkeit von Immobilien vgl. exemplarisch Teichmann, Atrien, 2004, S. 16.

<sup>514</sup> Es kommt nach wie vor dazu, dass Neubauten zwar kostengünstig erstellt werden, jedoch in der Nutzungsphase die Betriebs- und Nebenkosten zu hoch sind und zum Vermietungshemmnis bzw. Leerstandsrisiko werden.

intensive Transaktion ex post und beobachtbar zu einer *Abhängigkeit des Principals vom Agent und dessen Leistungsvermögen*. Es kommt zur Ausnutzung der oftmals nur unzureichend kontrollierbaren bzw. unzureichend kontrollierten Verhaltensspielräume des Agents. Die Erwartungshaltungen des Principals werden nicht vollumfänglich erfllt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Gefahren von Hold-up bei erfahrenen Principals durch den Einsatz institutioneller Mechanismen geringer sind als bei unerfahrenen. Hold-up besteht demnach insbesondere dadurch, dass der Principal den Agent v.a. aufgrund der hohen Transaktionskosten sowie Notwendigkeit zur Sicherstellung von kontinuierlichen Unterstützungsprozessen nicht kurzfristig oder nur mit teilweise hohen Aufwendungen substituieren kann.

### 3.3.4.3 Wertschöpfungssystem und Vertragsbeziehungen im Facilities Management

Vor dem Hintergrund der an späterer Stelle dieser Arbeit folgenden Ausführungen zur Vertragsgestaltung soll hier lediglich das Wertschöpfungssystem im Facilities Management abstrahiert und neutral erläutert werden (Abbildung 48). Es handelt sich hierbei um ein mögliches, in der betrieblichen Praxis verbreitetes Modell.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 48: Marktübliches Wertschopfungssystem und Beziehungen im FM (Organisationsmodell)**

In einem solchen Konstrukt<sup>515</sup> bestehen zahlreiche *Vertragsbeziehungen*<sup>516</sup> zwischen den einzelnen ökonomischen Akteuren. Den Investor bzw. Eigentümer – ggf. treuhänderisch vertreten durch das Real Estate Asset Management – verbindet oftmals ein Geschäftsbesorgungsvertrag mit dem Property bzw. auch Facilities Management,<sup>517</sup> der wiederum im Falle des marktüblichen Subcontractings Dienstleistungsverträge mit Subunternehmen<sup>518</sup> wie dem Gebäudemanagement hat. Des Weiteren trifft das Property bzw. Facilities Management in Mietverträgen und bzw. oder Dienstleistungsverträgen Vereinbarungen mit dem Nutzer bzw. Mieter. Die Gestaltung und Steuerung der Wertschöpfungspartnerschaften erfolgt üblicherweise insbesondere mittels SLAs und KPIs.

*Beauftragungsbeziehungen*, d.h. die Nachfrage nach Leistungen und Beauftragung bzw. Bestellung von diesen, bestehen üblicherweise zwischen dem Nutzer bzw. Mieter und den Dienstleistungsunternehmen. Ein Leistungsabruft kann über ein zentrales Account Management als (Shared) Services Center erfolgen.

Die *Leistungsbeziehungen*, d.h. das Angebot und die Erbringung von Leistungen, verlaufen in entgegengesetzter Richtung, wobei in Managementleistungen (Management Services) und operative Leistungen (Facilities Services) unterschieden werden kann. Eine Besonderheit stellen hierbei kaufmännische operative Leistungen dar, die oftmals in variierendem Umfang durch das Property bzw. Facilities Management und nicht durch das Gebäudemanagement erbracht werden.

Eine Schwierigkeit stellt die Schnittstelle von Property, Facilities und Gebäudemanagement dar, die gegenwärtig im sich verändernden Markt noch nicht detailliert definiert ist. Es existieren verschiedene Organisationsmodelle,<sup>519</sup> die sich insbesondere bei den Vertragsbeziehungen und der Steuerung der Dienstleistungsunternehmen unterscheiden, was die Flexibilität sowie die Substituierbarkeit der Anbieter determiniert.

In der betrieblichen Praxis sind zahlreiche, typische *Konflikte in FM-Verträgen* anzutreffen, die immer wieder auftretende Probleme und auch Risiken für Principals und Agents darstellen. Diese Konflikte sind nachfolgend systematisch und analog der Pha-

<sup>515</sup> Es wird hierbei nicht der Anspruch auf eine universelle Lösung des Wertschöpfungssystems und insbesondere der organisatorischen Aspekte sowie der Vertragsarten erhoben. Das Modell soll vielmehr einen grundlegenden Überblick liefern.

<sup>516</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 5.3.3.2.2, Gestaltung des FM-Vertrags.

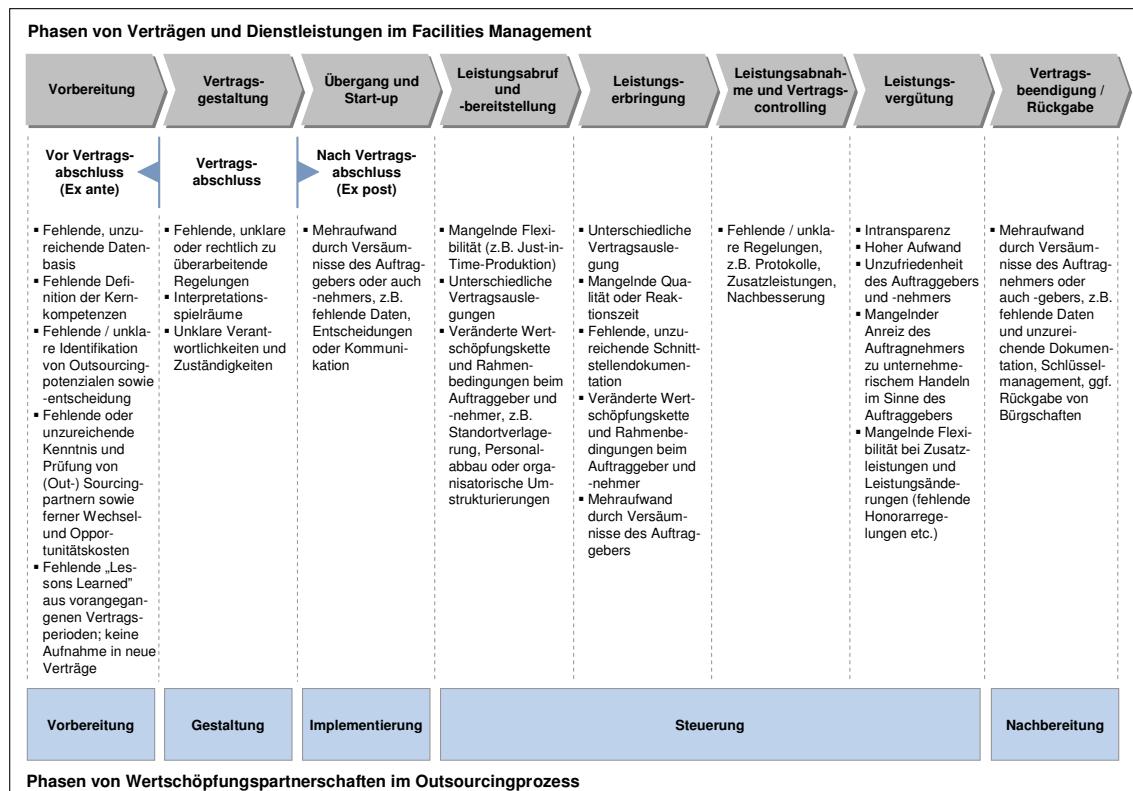
<sup>517</sup> Vgl. Meißner, Martin, Akquisitions- und Exitmanagement, Eltville im Rheingau, 2007 / 2008, o.S.

<sup>518</sup> Es können auch direkte Vertragsbeziehungen zwischen Subunternehmen und dem Nutzer bzw. Mieter bestehen.

<sup>519</sup> Vgl. Klecker, Subcontracting, 2007, Lekt. 8, S. 18-25.

sen von Verträgen bzw. Wertschöpfungspartnerschaften aufgeführt (Abbildung 49).<sup>520</sup>

Die vereinfachte Struktur unterscheidet prinzipiell in den Vertragsabschluss, ex ante zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften sowie ex post, was sich auf die Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften konzentriert.



Eigene Darstellung, entwickelt aus RESULT, Unternehmensbroschüre, 2007, S. 6.

**Abbildung 49: Probleme und Risiken bei FM-Verträgen**

Es zeigt sich, dass in der betrieblichen Praxis oftmals unzureichende Regelungen sowie auch unpräzise Beschreibungen von beispielsweise erwarteten Ergebnissen zu Konflikten zwischen den Vertragsparteien führen.<sup>521</sup>

### 3.3.5 Fazit

In der vorangegangenen institutionenökonomischen Problemanalyse wurde zunächst das Wesen von Dienstleistungen sowie Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management untersucht, wobei die vorgenommenen Begriffsbestimmungen und Typisierungen zur Transparenz beitragen sollen. Wertschöpfungspartnerschaften bezeichnen strategische Partnerschaften bzw. Kooperationen zwischen ökonomischen Akteuren in der Supply Chain des Facilities Managements.

<sup>520</sup> Zu den Phasen von Verträgen bzw. Aufgaben des Vertragsmanagements vgl. auch Hellerforth, Facility Management, 2006, S. 125.

<sup>521</sup> Vgl. exemplarisch Odin/Odin/Pieper, Ergebnisorientierte Ausschreibungen, 2004, S. 6-9 oder auch grundlegend Schmitz, Leistungsverzeichnissen, 2009, S. 48-51.

Die Principal-Agent-Theorie als Ansatz der Neuen Institutionenökonomie richtet sich im Allgemeinen auf die Leistungsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Im Zentrum der Betrachtung stehen aufgrund der asymmetrischen Informationsverteilung instrumentelle Mechanismen wie der Vertrag, der dem Principal Schutz vor opportunistischem Verhalten des Agents liefert.

Durch Übertragung auf das Facilities Management konnte das Verhältnis von Anbieter und Nachfrager als Principal-Agent-Beziehung identifiziert werden, die oftmals durch eine asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichnet ist. Der Principal kann sowohl ex ante von Qualitätsunsicherheiten und dem Problem der Adverse Selection als auch ex post von Verhaltensunsicherheiten des Agents in Form von Moral Hazard und Hold-up ausgehen. Es kommt zu Wohlfahrtsverlusten für die ökonomischen Akteure.

Auf Basis dieser agencytheoretischen Probleme zwischen Principal und Agent werden institutionenökonomische Lösungsansätze abgeleitet.<sup>522</sup>

### 3.4 Zusammenfassung

Gegenstand der vorangegangenen Ausführungen ist die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zum Integrierten Facilities Management, wozu umfassende theoretische und empirische Untersuchungen im internationalen Kontext durchgeführt wurden.

Zunächst wurde eine Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements vorgenommen, um die sich vollziehende Spezialisierung der Aufgaben und Leistungsbereiche in der Immobilienwirtschaft wissenschaftlich und marktkonform abzubilden und eine adäquate Einordnung des Facilities Managements zu treffen.

Darauf aufbauend wurde der den europäischen Markt prägende Ansatz des Integrierten Facilities Managements untersucht, was ein oftmals auf einzelne Integrationsaspekte reduziertes Marktverständnis offenlegte. Dem wissenschaftlichen Ansatz des Forschungsprojekts liegt ein weit gefasstes Verständnis zu Grunde, das die Integrationsphilosophie im Facilities Management explizit herausstellt, die in der betrieblichen Praxis oftmals nur unzureichende Berücksichtigung findet. Die durchgeföhrte Analyse ermöglichte die Ableitung eines kohärenten Verständnisses, welches insgesamt sechs zentrale und managementorientierte Integrationsperspektiven im Facilities Management umfasst. Es sind dies die Integration der Phasen des Immobilien- und Infrastrukturlebenszyklus, die Integration der Handlungsebenen, die Integration der Funktionen

<sup>522</sup> Vgl. Kapitel 5.3, Institutionenökonomische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften im FM.

und Hierarchien sowie der Unterstützungsprozesse in die Geschäftsprozesse, die Integration der Interessensgruppen, die Integration der Dienstleistungen sowie die Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance.

Abschließend wurde vor dem Hintergrund des wachsenden Bedeutungszuwachses von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management eine institutionenökonomische Problemanalyse durchgeführt, die einführend das Wesen von Dienstleistungen und strategischen Partnerschaften von Unternehmen im Facilities Management diskutiert. Der neoinstitutionalistische Ansatz der Principal-Agent-Theorie, die Leistungsbeziehungen zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent) untersucht, wurde auf die Anbieter-Nachfrager-Beziehung im Facilities Management übertragen. Systematisch wurden zentrale und typische Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent im Markt analysiert, wobei in die grundlegenden Arten der Hidden Characteristics, Hidden Information und Hidden Action sowie Hidden Intention differenziert wurde.

## 4 Empirische Untersuchung und Marktanalyse zum Integrierten Facilities Management in Europa

In diesem Kapitel wird eine Untersuchung des Markts für Facilities Management in Europa vorgenommen, wobei der Schwerpunkt zunächst grundlegend auf eine Marktstrukturanalyse gerichtet ist. Es folgen eine internationale Marktangebots- und Marktnachfrageanalyse zum Integrierten Facilities Management, die vertiefende Kenntnisse zum entwickelten theoretischen Bezugsrahmen und über führende Anbieter und Nachfrager in Europa schaffen soll.

### 4.1 Internationale Marktstrukturanalyse der Facilities Management-Branche

Die internationalen Aktivitäten von Unternehmen vielfältiger Branchensegmente erfordern immer mehr ein internationales Wertschöpfungsmanagement sowie auch eine grenzüberschreitende Betrachtung des Facilities Managements. Ziel dieser Untersuchung ist eine systematische und flächendeckende Marktstrukturanalyse der FM-Branche und die Analyse, ob trotz nationaler Unterschiede grundsätzliche Markttypen und ein übergeordnetes Marktentwicklungsmodell existieren. Vorangestellt sollen kurz, soweit erforderlich, begriffliche Grundlagen des Marketings angeführt und auf das Facilities Management übertragen werden.

Bei dem Begriff *Markt* und dessen Merkmalen ist bezüglich der Betrachtungsweisen zu differenzieren:

1. Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs *Markt* ist identisch mit dem Ort des Zusammentreffens eines Angebots von Produkten mit der Nachfrage nach diesen. Dies kann an einem realen, aber auch an einem virtuellen Ort stattfinden.<sup>523</sup>
2. Aus volkswirtschaftlicher Sicht umfasst der *Markt* die Gesamtheit der Anbieter und Nachfrager, die an den Austauschprozessen eines bestimmten Sachgutes bzw. einer bestimmten Dienstleistung beteiligt sind. Von Bedeutung ist der ökonomische Aspekt des Tausches in Bezug auf den Preis, die Menge, die Kosten, den Zeitraum und das geografische Gebiet.<sup>524</sup>
3. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet der *Markt* alle Personen und Organisationen, die bereits Käufer sind oder als potenzielle Käufer in Frage kommen, wodurch die Nachfrageseite im Vordergrund steht.<sup>525</sup>

<sup>523</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 2 f.

<sup>524</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 131.

<sup>525</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 131.

Demgegenüber lässt sich unter *Branche*<sup>526</sup> eine Gruppe von Unternehmen verstehen, die Produkte – d.h. Sach- bzw. Dienstleistungen – herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können.<sup>527</sup> Eine Branche richtet sich demnach auf die Anbieterseite, d.h. das eigene Angebot sowie das der Konkurrenz.<sup>528</sup>

Als *Markt für Facilities Management* kann demzufolge die Gesamtheit von Anbietern von FM-Produkten und Nachfragern nach diesen verstanden werden, durch deren Zusammentreffen sich letzten Endes Preise bilden.<sup>529</sup>

Die *Facilities Management-Branche* bezeichnet die Gesamtheit an Unternehmen, die Produkte im Facilities Management anbieten. Die Anbieter von FM-Dienstleistungen (kurz: FM-Anbieter) stehen dabei in permanenter Interaktion mit Nachfragern (kurz: FM-Nachfrager).

An dieser Stelle wird auf die nicht zu unterschätzende *Problematik der Marktabgrenzung* im Facilities Management hingewiesen.<sup>530</sup> Analog zu dem nicht klar abgrenzbaren Verständnis von Facilities Management ist diese Besonderheit auch für den Markt kennzeichnend. Qualitativ bzw. inhaltlich grenzen beispielsweise die Märkte für Leistungen der IT, des Property Managements, des Bau-Projektmanagements oder auch des Anlagenbaus an. Hieraus resultiert u.a. die Schwierigkeit der quantitativen Abgrenzung des Marktvolumens und der Erfassung der Umsätze im Facilities Management.

#### 4.1.1 Markt für Facilities Management in Europa

##### 4.1.1.1 Charakteristika und Entwicklungstendenzen des Markts für Facilities Management in Europa

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis gilt das Facilities Management und dessen Markt schon lange nicht mehr als unbekanntes Terrain. Es existieren zahlreiche Studien von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen, welche jedoch größtenteils auf einzelne, i.d.R. geografische Marktsegmente fokussiert sind.<sup>531</sup> Vor dem Hintergrund einer erforderlichen, gesamteuropäischen Marktanalyse werden

<sup>526</sup> Die Begriffe Branche und Branchensegment werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet.

<sup>527</sup> Vgl. Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 35.

<sup>528</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 131.

<sup>529</sup> Ein Markt kann im Allgemeinen statisch und dynamisch betrachtet werden. Im Rahmen der Unterkapitel der Marktanalyse in Europa wird sowohl die Marktstatistik als auch die Marktdynamik im FM analysiert.

<sup>530</sup> Vgl. Blumenthal, Marketingkonzept, 2004, S. 30-32.

<sup>531</sup> Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-1 - I-10.

nachfolgend zunächst zentrale Charakteristika sowie Entwicklungstendenzen aufgezeigt, die sich in weiteren Untersuchungen dieser Arbeit bestätigen (Abbildung 50).<sup>532</sup>

1	<b>Immobilien werden zunehmend als strategische Ressource betrachtet</b>
2	<b>Wachsende Bedeutung des Performance Managements von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten</b>
3	<b>Anhaltendes Outsourcing durch Veränderungen in den Wertschöpfungsketten</b>
4	<b>Ausbildung einer charakteristischen Anbieter- und Produkttypologie</b>
5	<b>Wertschöpfungspartnerschaften werden immer wichtiger</b>

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Henzemann/Teichmann, FM in Europa, 2007, S. 38-43 und Henzemann/Teichmann, FM in Europe, 2008, S. 8 f.

**Abbildung 50: Charakteristika und Entwicklungstendenzen des europäischen FM-Markts**

Das Facilities Management ist eine insbesondere mit dem Corporate Real Estate Management eng verbundene Managementdisziplin der Immobilienökonomie. Hauptsächlich durch die hohe Kosten- und Vermögensdimension von Immobilien und Facilities können Unternehmen ihre betrieblichen Immobilien nicht ausschließlich in der Funktion als Produktionsfaktor und damit als Betriebsmittel zur Unterstützung des Kerngeschäfts betrachten.<sup>533</sup> Vielmehr rücken immer mehr Immobilien als strategische Ressource in den Vordergrund, die aktiv in das unternehmerische Shareholder Value-Konzept eingebunden werden.<sup>534</sup> Es bleibt jedoch festzuhalten, dass Immobilien in den meisten europäischen Ländern und den meisten Branchensegmenten fast überwiegend als Produktionsfaktoren fungieren. Die Relevanz von Immobilien als strategische Ressource zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird bislang nur in wenigen Ländern erkannt und entsprechend umgesetzt. Das Vereinigte Königreich wird diesbezüglich seiner Vorreiterrolle in Europa gerecht. Demzufolge verwundert es nicht, dass die hierarchische Stellung des Immobilien- und Facilities Managements in euro-

<sup>532</sup> Vgl. hierzu die Ergebnisse in Kapitel 4.3, Internationale Marktnachfrageanalyse und branchenspezifische Trendstudie.

<sup>533</sup> Immobilien verzeichnen üblicherweise ca. 5 bis 15 % der Gesamtkosten sowie ca. 10 % am Gesamtvermögen von Unternehmen. Vgl. Schulte/Schäfers, Modernes Immobilien-Management, 2004, S. 41-44.

<sup>534</sup> Vgl. Haub/Schäfers, Shareholder Value-Analyse, 2004, S. 493-502; Hill, Shareholder Value, 2001, S. 335-345 oder auch Booth, Shareholder Value, 1999, S. 19-28. Das Immobilienvermögen europäischer Unternehmen wird von Jones Lang LaSalle auf ca. 4.700 Milliarden Euro geschätzt. Jones Lang LaSalle European Capital Markets Research, Immobilienkapitalmarkt, 2002, S. 3. Für eine Übersicht des Immobilienvermögens der 30 größten deutschen börsennotierten Non-Property Companies vgl. Gier, Bereitstellung und Desinvestition, 2006, S. 98.

päischen Unternehmen oftmals noch zu gering ist und die Immobilien noch nicht umfassend in das strategische Management der Unternehmen integriert sind. Eine effektive Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse ist oftmals noch nicht ausgeschöpft.<sup>535</sup>

Ebenfalls eine immer größere Bedeutung erfährt das Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten. Der Schwerpunkt der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Immobilienperformance liegt allerdings noch auf der Kostendimension mit Blick auf die Kostenreduzierung bzw. -optimierung. Die Vermögensdimension von Immobilien wird gegenwärtig noch in relativ geringem Maße beachtet,<sup>536</sup> so dass ein aktives Immobilienmanagement in Form eines wertorientierten Real Estate Asset Managements etc. bei vielen Unternehmen noch eine relativ geringe Relevanz besitzt. Von Bedeutung ist des Weiteren die Gestaltung der Dienstleisterbeziehung mittels innovativer FM-Verträge mit ergebnis- und performanceorientierten Vertragsinstrumenten, wobei die Wichtigkeit des Verantwortungstransfers vom FM-Nachfrager zum FM-Anbieter durch Prozess-, Personal- und Assetübergang verschiedenster Arten von Facilities zunimmt.

Durch Veränderungen in den Wertschöpfungsketten in einzelnen Wirtschaftszweigen bzw. Branchensegmenten hält das Outsourcing von immobilienbezogenen und zunehmend auch betrieblichen Leistungen weiter an und das Facilities Management rückt immer näher an das Kerngeschäft. So werden beispielsweise in der Automobilindustrie einige Dienstleistungen an betriebsrelevanten Maschinen und Anlagen, wie z.B. die Instandhaltung von Produktions- oder Lackieranlagen, in Fremdleitung erbracht. Diese Entwicklung ermöglicht eine fortschreitende Professionalisierung und Qualitätsoptimierung des Facilities Managements. Bei der Betrachtung des Gesamtaufwands für Facilities Management wird üblicherweise in interne und externe Leistungen sowie kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen differenziert. In den einzelnen Unternehmen und auch Branchensegmenten ist die eigene Wertschöpfung in Abhängigkeit von Sourcingstrategien und der Gestaltung der Leistungstiefe in der Supply Chain (Make-or-Buy-Entscheidung) sehr unterschiedlich. Bei den unterschiedlichen Anforderungen und Ausprägungen wird das Facilities Management überwiegend von technischen Leistungen bestimmt, welche genauso wie infrastrukturelle Leistungen insgesamt in hohem Maße durch externe FM-Anbieter erbracht werden.<sup>537</sup> Die Be-

<sup>535</sup> Vgl. Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005, S. 8 f. und Büchele/Henzelmann, Immobilien-Performance, 2006, S. 12-14.

<sup>536</sup> Vgl. Henzelmann, Stand und Entwicklungsperspektiven, 2004, S. 61 f.

<sup>537</sup> Vgl. Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005, S. 19.

schaffung von Fremdleistungen erfolgt hierbei zunehmend über Paket- und Systemvergabe.

Auf dem deutschen und europäischen Markt haben sich charakteristische Anbieter und Produkte im Facilities Management etabliert, die vereinfacht in Einzel-, Paket- und System-Dienstleistung zu unterscheiden sind. Hierbei sind einerseits Anbieter mit hoher eigener Wertschöpfung wie so genannte System-Anbieter und andererseits Anbieter von Management Services zu unterscheiden, die als so genannte Broker bzw. Trader überwiegend Fremdleistungen koordinieren.

Wie eingangs angeführt gewinnt im Kontext des Outsourcings die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management immer mehr an Bedeutung, wobei verschiedene Typen von strategischen Partnerschaften zwischen Marktteilnehmern prägend sind. Die Anbieterstruktur ist in weit entwickelten Märkten durch organisches Wachstum und Aufbau bzw. Erweiterung der geografischen Präsenz sowie Wachstum durch Mergers & Acquisitions geprägt. Kennzeichnend ist ebenfalls die grenzübergreifende, teilweise sogar europa- und weltweite Betreuung von Großkunden verschiedenster Branchensegmente, wozu es eines umfangreichen Dienstleistungsportfolios im Immobilien- und Facilities Management bedarf.

#### **4.1.1.2 Angebot an Facilities Management-Dienstleistungen**

Eine Untersuchung und Systematisierung von Anbietern als Dienstleistungsunternehmen im Facilities Management kann aufgrund der heterogenen Anbieterstruktur in Deutschland und Europa aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven und mit unterschiedlichen Schwerpunkten erfolgen.<sup>538</sup> Nachfolgend werden marktübliche Klassifikationen vorgestellt, wozu vereinfacht typische Unternehmensbeispiele des deutschen Markts angeführt werden.

##### **4.1.1.2.1 Klassifikation der FM-Anbieter nach Unternehmenszugehörigkeit bzw. Auftraggeber**

Anbieter von FM-Dienstleistungen können grundsätzlich in (unternehmens-) interne und bzw. oder (unternehmens-) externe Unternehmen differenziert werden (Abbildung 51). Wegen ihres hohen Anteils an internen, d.h. kaptiv erbrachten Leistungen werden erstere auch als so genannte kaptive Anbieter bezeichnet.

---

<sup>538</sup> Vgl. hierzu auch Kaya/Alexander, Classifying FM Organisations, 2005, S. 570-584 und Kaya/Alexander, Is your FM Unique?, 2005, S. 443-464.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 51: Interne vs. externe FM-Anbieter**

Die Zugehörigkeit der FM-Anbieter zum Mutterunternehmen ist oftmals verschieden gestaltet. Manche Anbieter sind beispielsweise ein eigener, rechtlich nicht selbständiger Geschäftsbereich und fungieren als *Shared Services Center*,<sup>539</sup> das zentrale Dienste vielfältiger Art für mehrere Bereiche innerhalb des Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe erbringt. Andere wiederum sind *Spin-offs* als wirtschaftliche und rechtliche Verselbständigung von Serviceeinheiten der Mutterunternehmen.<sup>540</sup> Ferner existieren *Joint Ventures* als gemeinsame Serviceunternehmen, an denen sich die kooperierenden Unternehmen gemeinsam beteiligen.<sup>541</sup>

<sup>539</sup> *Shared Services* bezeichnen gemeinsam, d.h. unternehmensweit genutzte (Dienst-) Leistungen. In einem *Shared Services Center* werden verteilt aufgestellte Organisationsteile eines Unternehmens zusammengeführt, die vergleichbare Leistungen für verschiedene Unternehmenseinheiten erbringen. Die Zusammenlegung interner Unterstützungsfunktionen soll marktfähige Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmenseinheit liefern. Vgl. Westerhoff, Shared Services, 2008, S. 55-60.

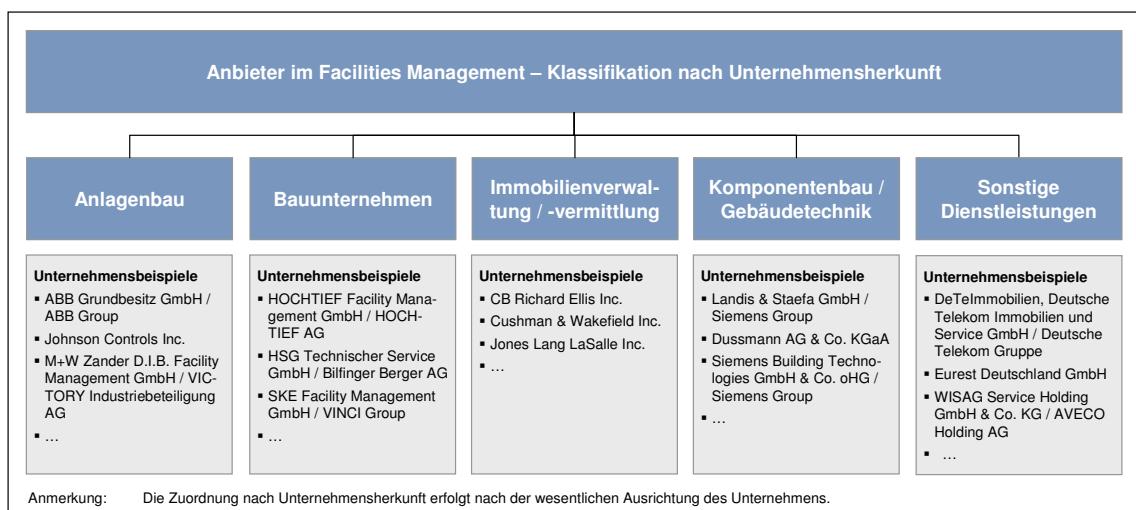
<sup>540</sup> Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 915.

<sup>541</sup> Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 394.

Die Bezeichnung intern wird im Markt in Ergänzung zur wirtschaftlich und rechtlichen Stellung des Anbieters üblicherweise auf die Umsätze bezogen, die größtenteils oder vollständig am externen Markt, d.h. bei anderen Unternehmen generiert werden.<sup>542</sup> Insbesondere große Unternehmen wie beispielsweise DeTelimmobilien gelten primär als interner Anbieter, sind jedoch bei Umsätzen in zwei- bis dreistelliger Millionenhöhe auf dem Drittmarkt als externe Anbieter ernst zu nehmen.

#### 4.1.1.2.2 Klassifikation der FM-Anbieter nach Unternehmensherkunft

Bei der sehr unterschiedlichen Anbieterstruktur ist eine Unterscheidung der Anbieter im Facilities Management nach Herkunft der Unternehmen möglich (Abbildung 52). Unter Bauunternehmen werden hier Unternehmen des Hoch-, Tief-, und Ingenieurbaus sowie der Immobilien-Projektentwicklung und des Bau-Projektmanagements subsumiert.



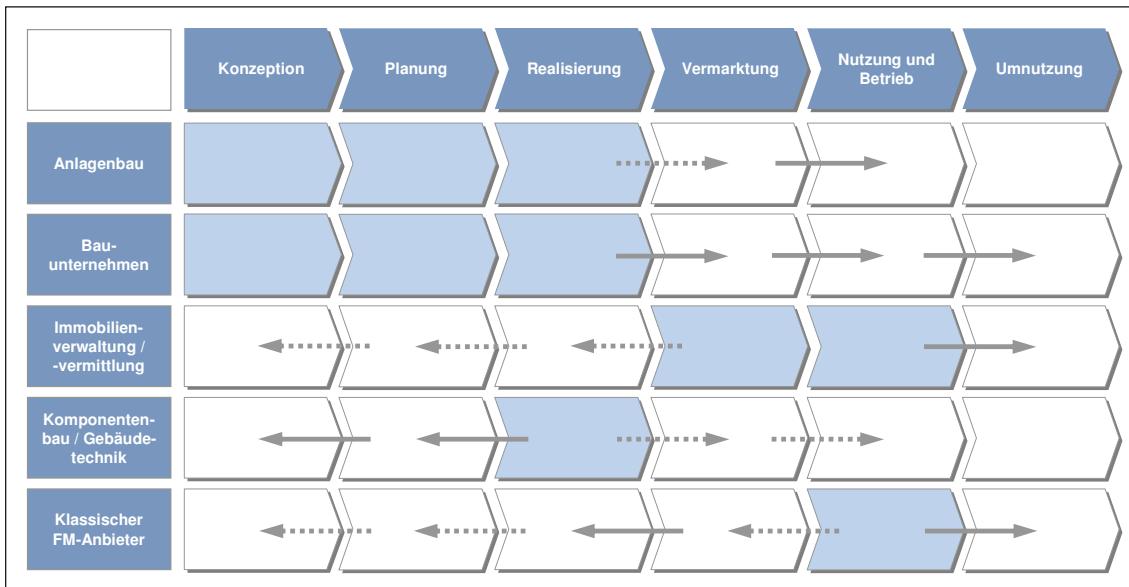
Eigene Darstellung, in Anlehnung an Staudt/Kriegesmann/Thomzik, Facility Management, 1999, S. 191 und Henzelmann, Strategien, 2003, S. 58.

**Abbildung 52: Unternehmensherkunft der FM-Anbieter**

<sup>542</sup> Für eine Zuordnung, welche Unternehmen als interne und welche externe Anbieter anzusehen sind, nutzt beispielsweise die Lündendonk Marktstudie ein quantitatives Kriterium. Als externe Anbieter werden demnach Unternehmen bezeichnet, die mindestens zwei Drittel (66 %) ihres Umsatzes mit externen Aufträgen realisieren. Es bleibt jedoch anzumerken, dass diese relative Kennzahl lediglich das Verhältnis von internen zu externen Umsätzen darstellt. Denkbar ist die ergänzende Nutzung einer absoluten Kennzahl, wonach externe Anbieter auch Unternehmen sind, die einen jährlichen Umsatz von mindestens beispielsweise 50 Mio. Euro aufweisen. Vgl. Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 9.

#### 4.1.1.2.3 Klassifikation der FM-Anbieter nach strategischer Positionierung in der Wertschöpfungskette

Bei den fortschreitenden Veränderungen der Leistungsbilder in der Immobilienwirtschaft kommt es auch zu Veränderungen der strategischen Positionierung von Anbietern im Facilities Management, die ihr Dienstleistungsportfolio entlang des vereinfacht dargestellten Lebenszyklus von Facilities systematisch erweitern (Abbildung 53).



Eigene Darstellung.

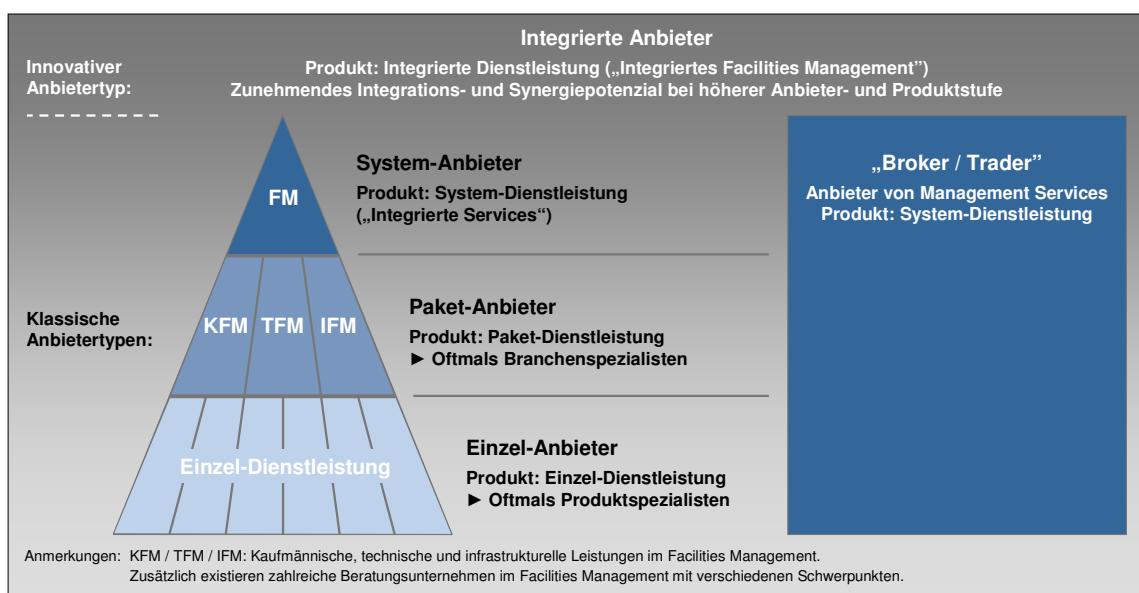
**Abbildung 53: Strategische Positionierung der FM-Anbieter im Lebenszyklus von Facilities**

#### 4.1.1.2.4 Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen

Eine Klassifikation von Anbietern im Facilities Management kann letzten Endes auch über die Produkte,<sup>543</sup> Kundensegmente und die zugrunde liegenden Geschäftsmodelle vorgenommen werden. In Deutschland und Europa lassen sich grundsätzlich die klassischen Anbiertypen Einzel-, Paket-, System-Anbieter und Broker bzw. Trader sowie der innovative Anbiertyp des Integrierten Anbieters differenzieren (Abbildung 54).<sup>544</sup>

<sup>543</sup> Produkte im FM können grundsätzlich durch verschiedene Detaillierungstiefen beschrieben werden. Als FM-Produkt können einzelne Dienstleistungen wie z.B. die Nebenkostenabrechnung, gesamte Leistungsbereiche wie z.B. das technische FM oder ferner auch Public Private Partnership-Projekte gelten. Das Produkt bezeichnet üblicherweise im Markt die Stufe der Dienstleistung nach der vorgenommenen Klassifikation, z.B. System-Dienstleistung. Das Dienstleistungsportfolio kann durch die Programmbreite und -tiefe gestaltet werden. Vgl. hierzu beispielsweise Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 173.

<sup>544</sup> Für eine derartige Klassifikation von Anbietern im Kontext des Sourcings vgl. auch Zenes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 338.



Eigene Darstellung, entwickelt aus Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-6, Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 43, GEFMA 700, Qualitätsorientierung, 2005, S. 8 f. und GEFMA 731, System-Dienstleistungen, 2006, S. 2.

**Abbildung 54: Anbieter- und Produkttypologie im FM (Stufenmodell)**

Während Einzel-, Paket- und System-Anbieter durch eine hohe eigene Wertschöpfung gekennzeichnet sind, d.h. die FM-Dienstleistungen in hohem Maße durch das eigene Unternehmen erbringen, koordinieren Broker bzw. Trader als Anbieter von Management Services überwiegend Dienstleistungen von Subunternehmen. Nachfolgend werden charakteristische Anbieter und Produkte im Facilities Management in Bezug auf das vorherrschende Verständnis im Markt vorgestellt, welche im Hinblick auf Umfang und Komplexität prinzipiell in vier aufeinander aufbauende Stufen eingeteilt und bestimmten Anbiertypen zugeordnet werden können.<sup>545</sup>

Die erste und grundlegende Stufe bilden Anbieter von Einzel-Dienstleistungen. Unter *Einzel-Anbietern* im Facilities Management werden Unternehmen verstanden, die auf einen Bereich der Wertschöpfungskette, d.h. Einzelgewerke spezialisiert sind und einzelne kaufmännische, technische oder infrastrukturelle Leistungen des Facilities Managements erbringen. Dies erfolgt üblicherweise in Eigenleistung. Im Vordergrund steht hierbei oftmals die Umsetzung operativer Leistungen wie beispielsweise Reinigungs- oder Sicherheitsleistungen (Facilities Services).

<sup>545</sup> Die vorgestellte Klassifikation von Anbietern und Produkten im FM gründet auf der traditionellen Drei-Säulen-Teilung des Gebäudemanagements. Vgl. DIN 32736 Gebäudemanagement, 2000, S. 2-7 oder auch Kapitel 3.1.4.8.3, Aufgaben GM bzw. Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnismodell des FM. Obgleich diese deutsche Struktur per se veraltet ist, stellt sie ein in Deutschland und auch vielen anderen Ländern Europas gültiges Verständnis dar. In Anlehnung an die Europäische Norm für FM ist auch ein anderes Verständnis von Produkten und Anbiertypen denkbar. Grundlegend wird jedoch eine Clusterung von einzelnen Leistungen zu sinnvollen Leistungsbereichen als marktkonform erachtet, so dass die Typologie auch die Situation in anderen Ländern Europas beschreiben kann.

Die nächste Stufe stellen Anbieter von Paket-Dienstleistungen dar. Unter *Paket-* bzw. *auch Modul-Anbietern* im Facilities Management werden Unternehmen verstanden, die jeweils umfangreiche Leistungen in einem oder maximal zwei Leistungsbereichen des kaufmännischen, technischen oder infrastrukturellen Facilities Managements erbringen. Dies erfolgt üblicherweise größtenteils in Eigenleistung oder aber auch durch Fremdleistung von Subunternehmen. Im Vordergrund steht hierbei oftmals die Umsetzung operativer Leistungen sowie Managementleistungen (Management Services) auf operativer Ebene.

Es folgen als dritte Stufe die Anbieter von System-Dienstleistungen,<sup>546</sup> welche im Markt oftmals als „*Integrierte Services*“<sup>547</sup> bezeichnet werden. Unter *System-* bzw. *auch Komplett-Anbietern* im Facilities Management<sup>548</sup> werden Unternehmen verstanden, die jeweils umfangreiche Leistungen der drei Leistungsbereiche des kaufmännischen, technischen oder infrastrukturellen Facilities Managements erbringen. Dies erfolgt üblicherweise größtenteils in Eigenleistung oder aber auch durch Fremdleistung von Subunternehmen. Im Vordergrund steht hierbei oftmals die Umsetzung operativer Leistungen sowie Managementleistungen auf strategischer und operativer Ebene.

Demgegenüber werden *Broker* bzw. *Trader* im Facilities Management (Anbieter von Management Services)<sup>549</sup> als Unternehmen verstanden, die genau wie System-Anbieter jeweils umfangreiche Leistungen der drei Leistungsbereiche des kaufmännischen, technischen oder infrastrukturellen Facilities Managements erbringen. Dies erfolgt üblicherweise größtenteils in geringer oder im Extremfall keiner Eigenleistung und durch Koordination von Fremdleistungen von Subunternehmen. Im Vordergrund stehen hierbei oftmals Managementleistungen auf strategischer und operativer Ebene, wodurch Broker als Generalunter- bzw. Generalübernehmer fungieren. Ein solches *Subcontracting* ist ein kennzeichnendes Merkmal dieses Anbiertyps.

Als Broker i.w.S. lassen sich Unternehmen verstehen, welche sich wie viele Unternehmensberatungen im Kontext des (Out-) Sourcings auf die Beschaffung von FM-Dienstleistungen konzentrieren. Im Rahmen dieser Arbeit werden Broker i.e.S. als Unternehmen verstanden, die sowohl die *Beschaffung* als auch *Steuerung* von *FM-Dienstleistungen über die Vertragslaufzeit* leisten. Es sind dies v.a. die oftmals interna-

<sup>546</sup> Vgl. GEFMA 731, System-Dienstleistungen, 2006, S. 1 f.

<sup>547</sup> Obgleich der Begriff Services (dt.: (Dienst-) Leistungen) synonyme Bedeutung mit Dienstleistungen hat, werden von einigen Marktteilnehmern die System-Dienstleistungen im FM als *Integrierte Services* bezeichnet.

<sup>548</sup> Analog Full-service Provider.

<sup>549</sup> Im FM werden *Broker* (dt.: Makler, Vermittler, Zwischenhändler) bzw. *Trader* (dt.: Händler) insbesondere in den Niederlanden auch als *Main Contractor* bezeichnet. Vgl. hierzu auch Brat, Developments, 1996, S. 39-47 und Huber, Servicebroker, 2003, S. 10.

tional ausgerichteten Makler- und Beratungsunternehmen und auch Anbieter von Property Management, die wesentliche kaufmännische Leistungen wie Beschaffungs-, Kosten- und Vertragsmanagement in Eigenleistung erbringen.<sup>550</sup>

Als vierte und letzte Stufe gelten die Anbieter integrierter Dienstleistungen. *Integrierte Anbieter* im Facilities Management bzw. Anbieter von Integriertem Facilities Management bezeichnen Unternehmen, die ebenfalls wie System-Anbieter und Broker umfangreiche Leistungen aller Leistungsbereiche des Facilities Managements erbringen und die Integrationskriterien in hohem Maße erfüllen.<sup>551</sup>

Es kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere mit einem zunehmenden Dienstleistungsportfolio auch ein steigendes Integrations- und Synergiepotenzial zu verzeichnen ist.<sup>552</sup> Je höher die Dienstleistung im beschriebenen Stufenmodell, desto besser sollten Anbieter verschiedene Integrationsperspektiven im Facilities Management wie beispielsweise Organisations-, Leistungs- oder auch Performancekriterien erfüllen können. Vor diesem Hintergrund sollten insbesondere System-Anbieter und Broker bzw. Trader über starkes Integrationspotenzial verfügen. Von Bedeutung ist eine ergebnis- und performanceorientierte Dienstleistungserbringung, die umfangreiche Managementleistungen auf strategischer und operativer Ebene erfordern.<sup>553</sup>

Während die so genannten *Produktspezialisten* oftmals Einzel-Anbieter sind, bilden insbesondere Paket-Anbieter so genannte *Branchenspezialisten*.

<sup>550</sup> Nach diesem Verständnis werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit kaufmännisch ausgerichtete Beratungsunternehmen (insbesondere Strategie- und Organisationsberater) und technisch ausgerichtete Beratungsunternehmen (Beratende Ingenieure) nicht als Broker verstanden, da diese i.d.R. lediglich unterstützende Managementleistungen bei Ausschreibung und Vergabe sowie ggf. Start-up und Implementierung anbieten. Ebenfalls werden hier Einzel-, Paket- oder auch System-Anbieter mit ausgeprägtem technischen oder infrastrukturellen Schwerpunkt nicht als Broker verstanden.

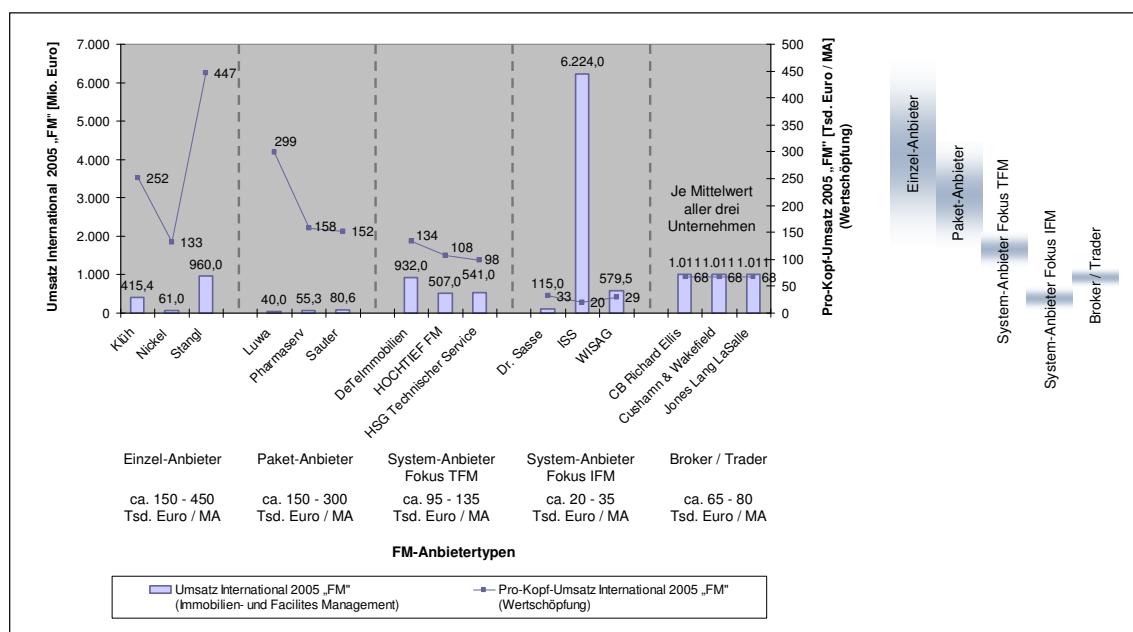
<sup>551</sup> Die Untersuchungen zeigten, dass v.a. in Deutschland und Zentral-Europa eine hohe Eigenleistungsquote von Vorteil ist. Demgegenüber sind Länder wie beispielsweise die Niederlande oder auch das Vereinigte Königreich aufgeschlossener gegenüber auf Management- und Koordinationsleistungen ausgerichteten Anbietern.

<sup>552</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1.2; Anbiertypenranking bezüglich der Eignung zum Integrierten FM.

<sup>553</sup> Ferner wurden im Rahmen der ersten Studie zu Grundlagen des Integrierten Managements Kriterien abgefragt, die *Integrierte Anbieter* kennzeichnen könnten. Es kann festgehalten werden, dass integrierte Dienstleistungen grundsätzlich sowohl von internen als auch von externen FM-Anbietern erbracht werden können. Viele große und international tätige Unternehmen haben sich auf mehrere Branchensegmente fokussiert, was jedoch nicht als Kriterium *Integrierte Anbieter* betrachtet wird. Es fällt weiter auf, dass viele Anbieter einen beachtlichen Anteil des Umsatzes aus interdisziplinären Projekten generieren, die aus kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Leistungen bestehen. Dies spricht zwar für die Integration von Dienstleistungen, betrachtet jedoch nach dem abgeleiteten Verständnis vom Integrierten FM lediglich eine Integrationsperspektive. Abschließend steht die Erkenntnis, dass dieser neuartige Anbiertyp eine Vielzahl von Kriterien erfüllen sollte, die in den Integrationsperspektiven subsumiert werden.

Der Vollständigkeit halber sind *Beratungsunternehmen* im Facilities Management mit verschiedenen Schwerpunkten zu nennen. Als wichtige Gruppen sind auf IT, Strategie und Organisation sowie technische Bereiche spezialisierte Unternehmen aufzuführen.

Im Folgenden wird der Zusammenhang von Anbiertypen und Wertschöpfung als jährlicher Pro-Kopf-Umsatz analysiert, wozu exemplarische Unternehmen herangezogen werden (Abbildung 55).<sup>554</sup> Die System-Anbieter werden differenziert in Anbieter mit technischem und infrastrukturellem Schwerpunkt. Es ist anzumerken, dass manche Anbieter nicht exklusiv als ein Anbiertyp im Markt auftreten, so dass eine eindeutige Zuordnung zu den vorgestellten Anbiertypen erschwert wird.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 55: Wertschöpfung von Anbiertypen im FM**

Es zeigt sich, dass die Pro-Kopf-Umsätze der ausgewählten Anbieter in einem gewissen Bereich liegen, was mit ergänzenden Anbietern verifiziert wurde.<sup>555</sup> Lediglich bei Einzel- und auch teilweise Paket-Anbietern variieren die Werte erheblich. Dies kann durch die Konzentration auf wenige, jedoch unterschiedliche Dienstleistungen sowie die Ausrichtung auf bestimmte Branchensegmente begründet sein.

<sup>554</sup> Die hier verwendeten Daten zu betrachteten FM-Anbietern stammen aus Gründen der Verfügbarkeit und besseren Vergleichbarkeit aus einer Marktstudie. Vgl. MAKON/Der Facility Manager, Marktübersicht, 2006. Bei den Brokern wurden die in der späteren internationalen Marktangebotsanalyse erhobenen Daten verwendet, da diese die einzige verfügbaren darstellen. Aufgrund der erforderlichen Vertraulichkeit der Daten werden hier jeweils Mittelwerte der drei analysierten Unternehmen verwendet.

<sup>555</sup> Vgl. hierzu auch Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 88-96.

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass an späterer Stelle dieser Arbeit sowohl Anbieterprofile in Form von Radargraphen als auch eine Struktur für einen Anbietersteckbrief folgen.<sup>556</sup>

#### **4.1.1.3 Nachfrage nach Facilities Management-Dienstleistungen**

Die Nachfragerstruktur Facilities Management in Deutschland und Europa ist gleichermaßen heterogen wie die Anbieterstruktur. Nachfolgend wird eine Systematisierung von Nachfragern nach Kern- bzw. Immobiliengeschäft sowie Branchensegmenten vorgenommen. Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand werden hier vereinfacht in Immobilien sowie Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen differenziert (Abbildung 56).

Es besteht eine Problematik der Abgrenzung bei der Definition von Branchensegmenten und der Zuordnung der einzelnen Unternehmen. Dies resultiert insbesondere daher, dass einerseits keine allgemeingültigen Definitionen von Branchensegmenten existieren und andererseits diversifizierte Unternehmen Produkte verschiedener Branchensegmente anbieten. Erschwert wird dies durch verschiedene Aggregationsstufen der Differenzierung einzelner Wirtschaftszweige. Einen hilfreichen Ansatz liefert die Klassifikation der Wirtschaftszweige der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, die europaweit vereinheitlicht ist.<sup>557</sup>

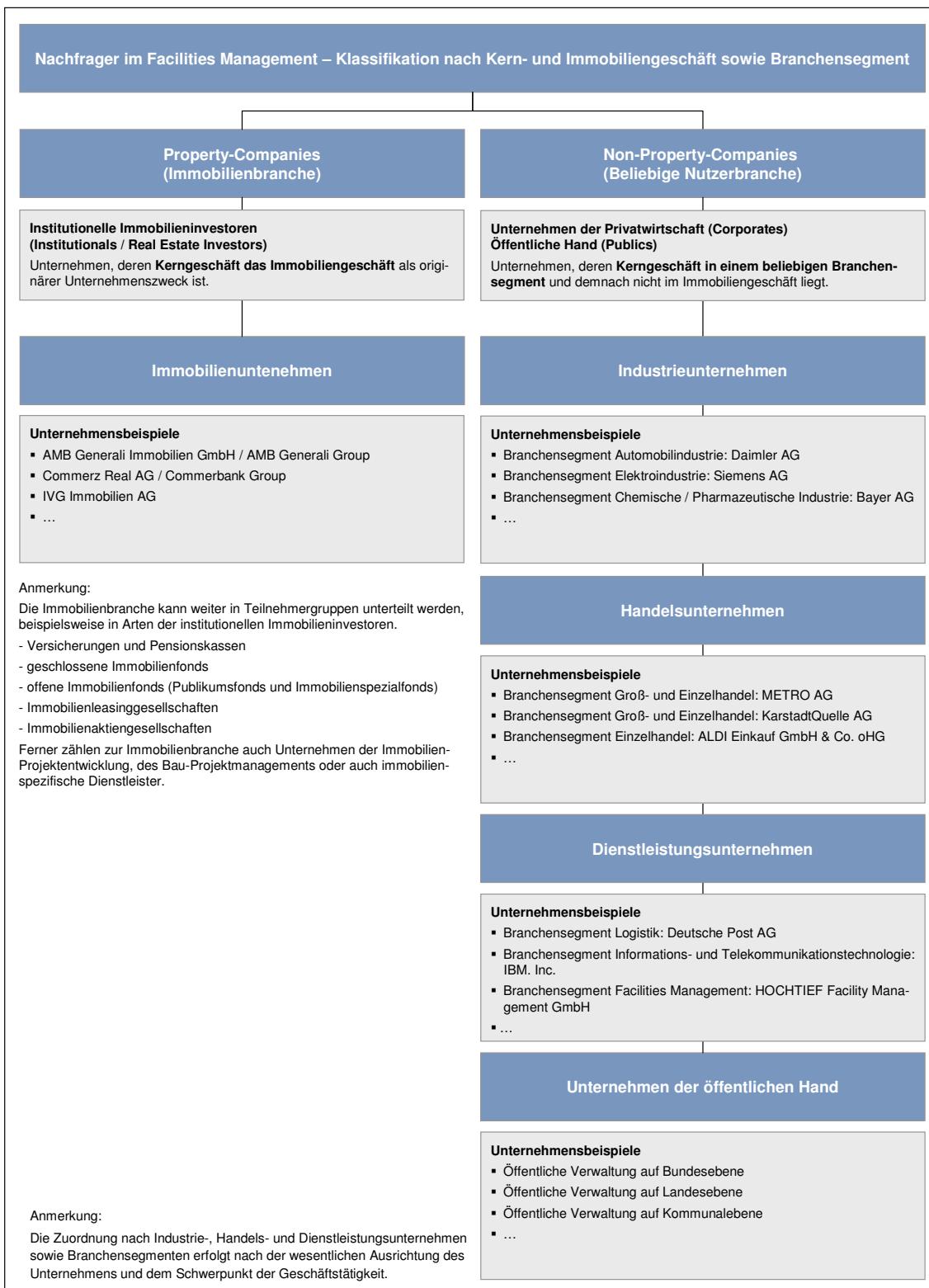
Abschließend wird darauf hingewiesen, dass an späterer Stelle dieser Arbeit sowohl Nachfragerprofile in Form von Radargraphen als auch eine Struktur für einen Nachfragersteckbrief folgen.<sup>558</sup>

---

<sup>556</sup> Vgl. für Anbieterprofile Kapitel 4.2.4, Fallübergreifende Schlussfolgerungen der internationalen Marktangebotsanalyse und für einen Anbietersteckbrief Anhang B.11, Strukturvorschlag eines allgemeinen Anbietersteckbriefs im FM. Für einen detaillierten Vergleich der Anbieterarten System-Anbieter und Broker vgl. Kapitel 4.2.2.2, Vorstellung der analysierten FM-Anbieter in Europa.

<sup>557</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat), Eurostat Online-Datenbank oder Statistisches Bundesamt Deutschland (Destatis), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung.

<sup>558</sup> Vgl. für Nachfragerprofile Kapitel 4.3.4, Fallübergreifende Schlussfolgerungen der internationalen Marktnachfrageanalyse und für einen Nachfragersteckbrief Anhang C.6, Strukturvorschlag eines allgemeinen Nachfragersteckbriefs im FM.

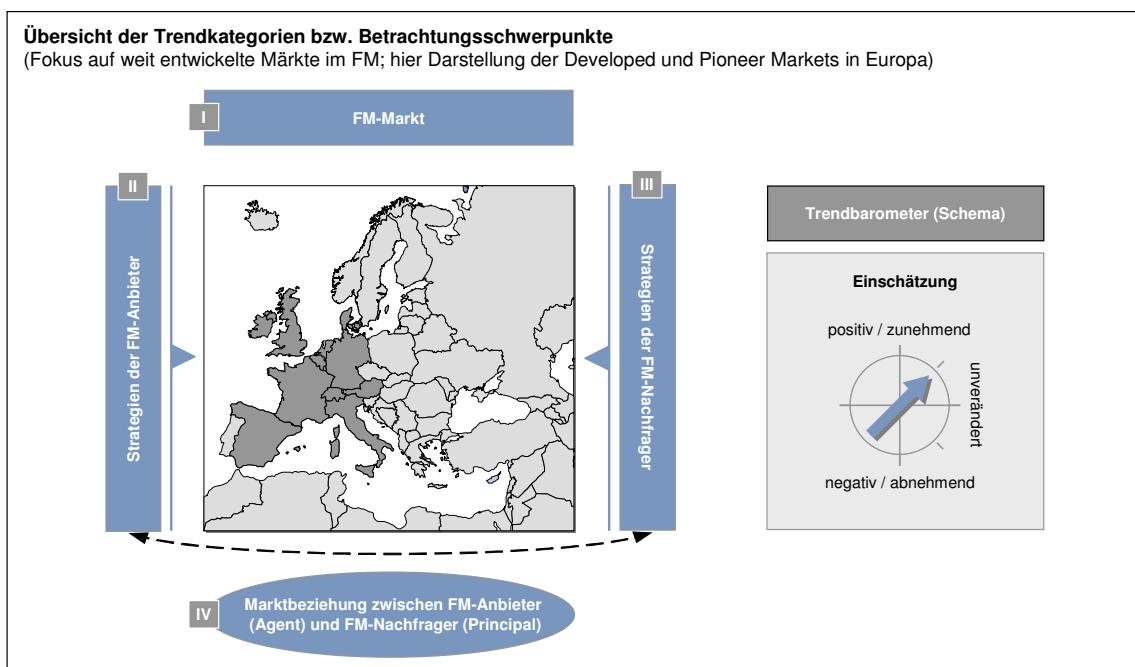


Eigene Darstellung, entwickelt aus Bone-Winkel/Schulte/Focke, Christian, Wirtschaftsgut, 2005, S. 12 f.

**Abbildung 56: Unternehmen verschiedener Branchensegmente als FM-Nachfrager**

#### 4.1.1.4 Allgemeine Trends im Facilities Management in Europa

Nach vorangegangener Einführung zu Angebot und Nachfrage im Facilities Management sollen nachfolgend elementare und allgemeine Trends im internationalen Kontext dargestellt werden, wobei verschiedene Betrachtungsschwerpunkte gewählt sind (Abbildung 57).<sup>559</sup> Es werden hierbei bezüglich dem Facilities Management weit entwickelte Märkte fokussiert.<sup>560</sup> Die eingesetzten Trendbarometer dienen der Einschätzung zukünftiger Entwicklungen in den nächsten Jahren. Informationsquellen sind insbesondere führende Marktstudien, zahlreiche Fachbeiträge sowie die Erkenntnisse aus den im Rahmen der internationalen Marktanalyse geführten Interviews.<sup>561</sup>



Eigene Darstellung.

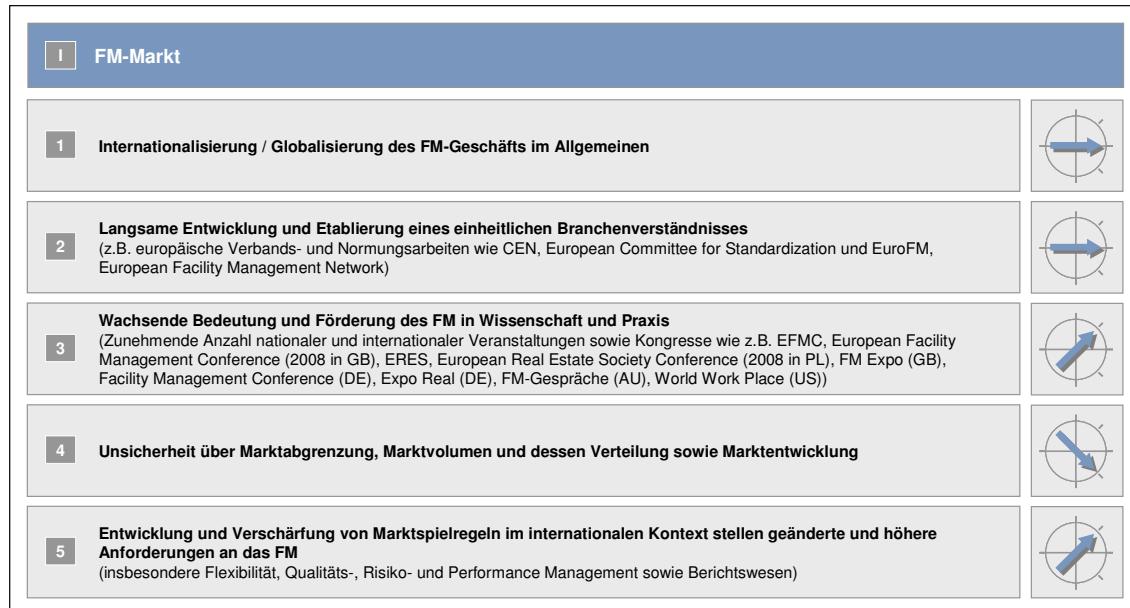
**Abbildung 57: Internationale Trends im FM – Struktur der Trendanalyse**

<sup>559</sup> Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hierbei auf dem Markt und nicht auf einzelnen „Trendthemen“ wie beispielsweise dem Nachhaltigkeitsmanagement.

<sup>560</sup> Es wird angemerkt, dass bei der Analyse allgemeiner Trends im internationalen FM die so genannten Developed und Pioneer Markets im Vordergrund stehen. Vgl. Kapitel 4.1.4.1, Ableitung und Charakteristika von Markttypen.

<sup>561</sup> Vgl. Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006; Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005; Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003; Dr. Michael Taeger & Partner/Bertelsmann, Facility Management Studie, 2002; Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006; MSI Marketing Research, Facility Management, 2004; InterConnection Consulting Group, Market Tracking Facility Management, 2006; EUWID, Trends, 2006; Henzelmann, Marktentwicklung, 2005, S. 17-22 und ferner Helbling Management Consulting/GEFMA, Facility Management, 2000 oder auch Schneider, Facility Management, 2004, S. 453-456. Zu Trends und Visionen für den (deutschen) FM-Markt vgl. auch Hossenfelder, Wachstumsbranche, 2009, S. 220-237.

Gegenstand der Analyse ist zunächst grundlegend der Markt für Facilities Management in Europa (Abbildung 58), die Strategien der Anbieter und Nachfrager im Facilities Management (Abbildungen 59 und 60) sowie abschließend deren Beziehung im Markt (Abbildung 61).



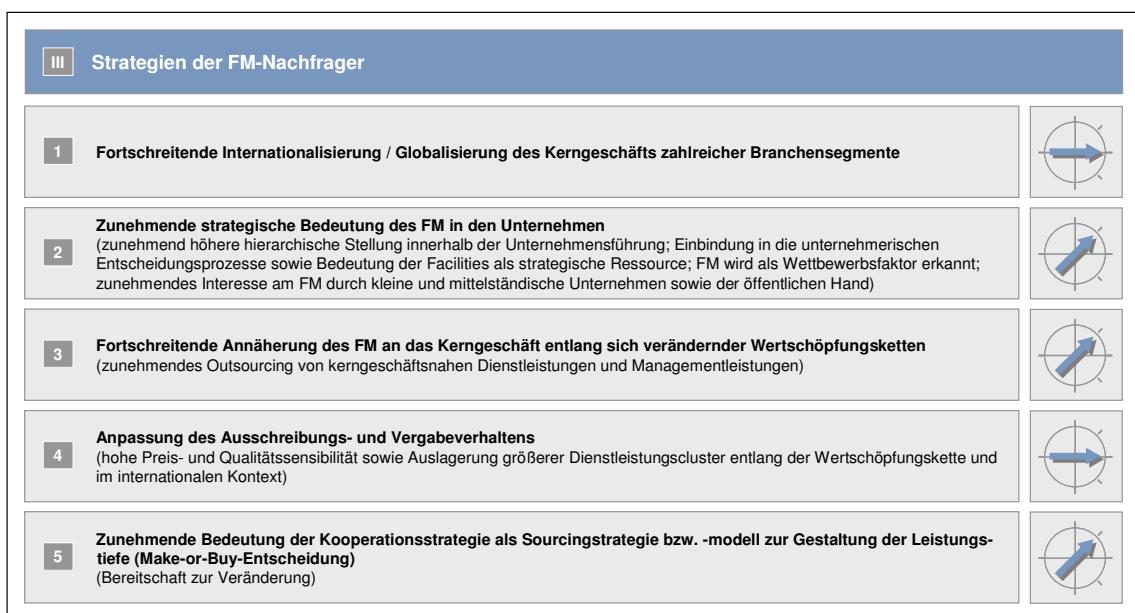
Eigene Darstellung.

**Abbildung 58: Internationale Trends im FM – Markt**



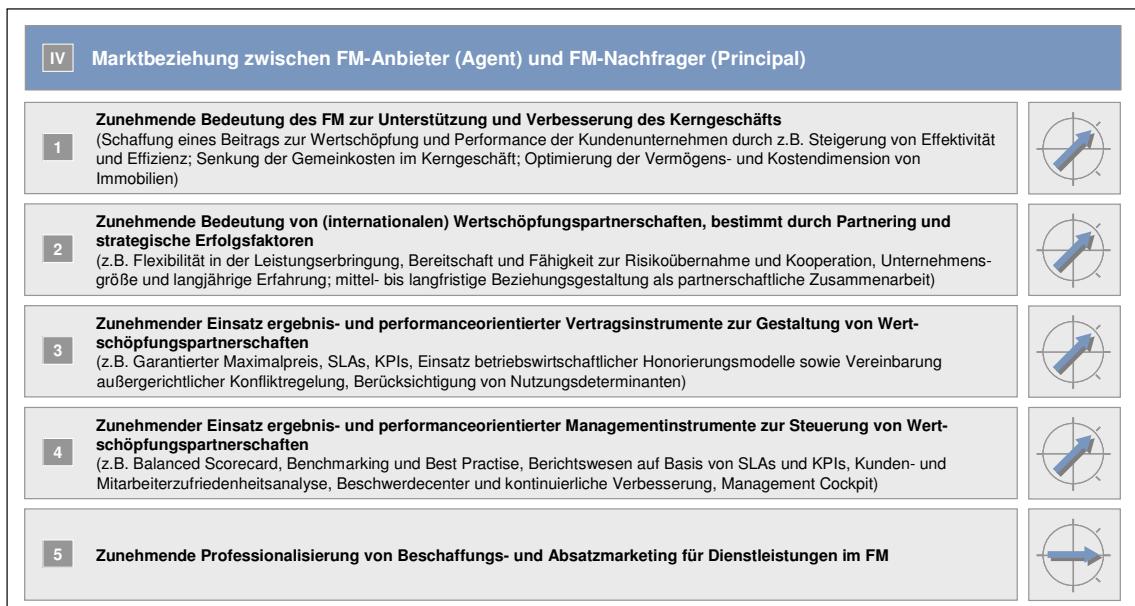
Eigene Darstellung.

**Abbildung 59: Internationale Trends im FM – Strategien der Anbieter**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 60: Internationale Trends im FM – Strategien der Nachfrager**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 61: Internationale Trends im FM – Marktbeziehung zwischen Anbietern und Nachfragern**

Bei einem zusammenfassenden Vergleich der verschiedenen Trends kommen der Internationalisierung des Facilities Managements sowie die u.a. daraus resultierenden Anforderungen an die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Sinne eines Partnerings eine übergeordnete Bedeutung zu.

Nach dieser Vorstellung allgemeiner Trends im Facilities Management werden in der Marktnachfrageanalyse dieser Arbeit branchenspezifische Trends erarbeitet.<sup>562</sup> Der Betrachtungsschwerpunkt liegt hierbei auf der Marktbeziehung als Wertschöpfungspartnerschaft zwischen FM-Anbieter und FM-Nachfrager. Beim Design der empirischen Studie erfolgt eine Berücksichtigung der allgemeinen Trends.

#### **4.1.2 Empirische Studie zur internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche**

##### **4.1.2.1 Forschungsmethodik der Untersuchung**

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Internationalisierung in zahlreichen Branchensegmenten erfährt auch eine grenzüberschreitende Betrachtung des Facilities Managements eine immer größere Bedeutung. Da keine europaweite Studie bekannt ist und die Literatur<sup>563</sup> überwiegend einzelne geografische Marktsegmente betrachtet, soll eine empirische und flächendeckende Analyse der Marktstruktur im europäischen Facilities Management diese Lücke schließen. Im Rahmen von Interviews wurden führende Experten im Facilities Management zu ihren internationalen Erfahrungen befragt.

Der Fragebogen zur zweiten Studie „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“ ist in drei Themenkomplexe unterteilt (Abbildung 62).<sup>564</sup> Im Rahmen dieses Kapitels werden ausschließlich die Untersuchungsergebnisse des dritten *Themenkomplexes zur Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa* betrachtet. Die Erkenntnisse zur Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa sowie die Vorstellung der befragten Unternehmen sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

Die internationale Marktstrukturanalyse war Teil der internationalen Marktangebotsanalyse, welche an anderer Stelle vorgestellt wird.<sup>565</sup>

Die Datenerhebung erfolgte im Wesentlichen in Form von strukturierten und persönlichen Interviews (Face-to-Face) und Telefoninterviews anhand eines standardisierten

---

<sup>562</sup> Vgl. Kapitel 4.3. Internationale Marktnachfrageanalyse und branchenspezifische Trendstudie.

<sup>563</sup> Es wird angemerkt, dass die vorhandenen Studien von insbesondere Marktforschungs- und Beratungsunternehmen primär einzelne Länder oder vereinzelt auch Ländercluster wie beispielsweise Ost-Europa behandeln. Ähnliches gilt für diverse Beiträge auf der European Facility Management Conference (EFMC) sowie anderer Messen und Konferenzen. Eine flächendeckende Analyse des europäischen Markts für FM ist dem Verfasser bislang unbekannt.

<sup>564</sup> Vgl. Anhang B.4, Interviewfragebogen deutsch und B.5 Interviewfragebogen englisch.

<sup>565</sup> Vgl. Kapitel 4.2, Internationale Marktangebotsanalyse.

Fragebogens. Die Durchschnittliche Gesprächsdauer zu dem Themenkomplex der internationalen Marktstrukturanalyse betrug ca. 48 Minuten.<sup>566</sup>

Themenkomplex	Thema
1. Allgemeine Unternehmensdaten des FM-Anbieters	Angaben zur Unternehmensgröße Angaben zur Verteilung der Unternehmensumsätze Angaben zur Wertschöpfung des Unternehmens
2. Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa	Lebenszyklusperspektive Handlungsperspektive Organisationsperspektive Interessensperspektive Leistungsperspektive Performanceperspektive
3. Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa	Ausprägung zentraler Weltbewerbskräfte der FM-Märkte einzelner europäischer Länder

Eigene Darstellung.

**Abbildung 62: Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie II)**

#### 4.1.2.2 Übersicht der befragten Unternehmen in Europa

In der Zeit von Juli bis September 2007 wurden insgesamt 21 strukturierte Interviews mit international tätigen Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern Europas sowie zusätzlich den Vereinigten Staaten in deutscher und englischer Sprache geführt.<sup>567</sup>

Bedingt durch die Heterogenität des europäischen Markts für Facilities Management ist eine Segmentierung für die folgenden Untersuchungen hilfreich, die grundsätzlich nach verschiedenen Kriterien möglich ist. Üblicherweise wird von Marktstudien, Unternehmen etc. eine regionale, d.h. nach einzelnen Ländern oder auch Länderclustern, eine funktionale, d.h. nach Leistungsbereichen, oder eine nutzerspezifische Unterteilung vorgenommen, d.h. nach Branchensegmenten oder auch Immobilientypen.

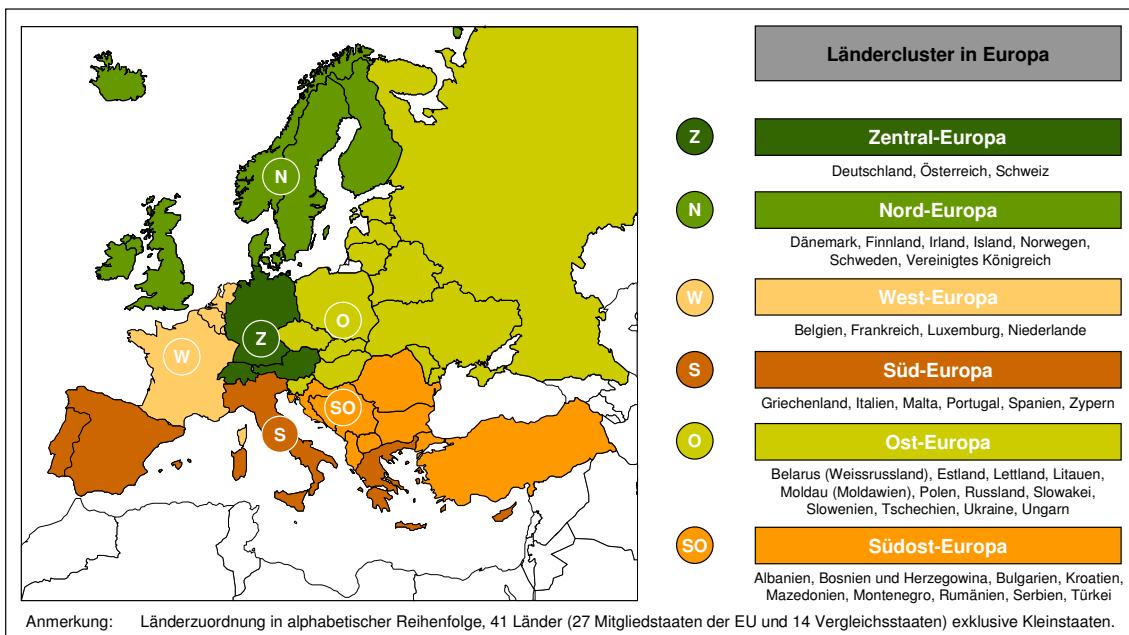
Bei der Analyse in dieser Studie wurde Europa flächendeckend mit insgesamt 41 Ländern betrachtet, 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union sowie zusätzlich 14 Vergleichsstaaten. Aufgrund der Größe, der regionalen Unterschiede sowie allgemeinen Gemeinsamkeiten in Europa wurde zunächst eine *geografische Marktsegmentierung in sechs Ländercluster* vorgenommen: Zentral-, Nord-, West-, Süd-, Ost-<sup>568</sup> und zusätzlich Südost-Europa<sup>569</sup> (Abbildung 63).

<sup>566</sup> Die Angaben zu den Gesprächsdauern beziehen sich auf die 5 mit ergänzenden Experten geführten Interviews zum dritten Themenkomplex des Fragebogens der zweiten Studie.

<sup>567</sup> Vgl. Anhang B.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.

<sup>568</sup> In der vorgenommenen Systematik wird Russland dem Ländercluster Ost-Europa zugeordnet. Es wird hier v.a. der europäische Teil Russlands betrachtet, der durch die Metropolen St. Petersburg und Moskau geprägt ist.

<sup>569</sup> Aufgrund struktureller Besonderheiten und Gemeinsamkeiten wurde zusätzlich das Ländercluster Südost-Europa gebildet. Die Zuordnung der Länder Europas folgt der Sys-



Eigene Darstellung.

**Abbildung 63: Marktsegmentierung Europas nach Länderclustern (geografisch)**

Es wird angemerkt, dass unterschiedliche Bezeichnungen für Ländercluster sowie unterschiedliche Auffassungen existieren, welche Länder welchen Länderclustern zuzuordnen sind. Beispielsweise können Deutschland oder das Vereinigte Königreich auch als Länder Westeuropas angesehen werden. Vor dem Hintergrund der späteren Nutzung dieser Länderklassifizierung wird die Systematik derart vorgenommen, dass die großen und bezüglich dem Facilities Management weit entwickelten Märkte wie das Vereinigte Königreich, Frankreich, Deutschland, Italien und Spanien sinnvoll den definierten Länderclustern zugeordnet werden, da diese Länder bzw. Märkte den Wettbewerbscharakter der Ländercluster in nicht unerheblichem Maße bestimmen.

Die nachfolgende Auflistung (Abbildung 64) liefert eine ergänzende Übersicht der analysierten Länder Europas, unterteilt in die Ländercluster sowie ferner die Zugehörigkeit zur Europäischen Union (EU).<sup>570</sup>

matik der Deutschen Bank, die für den Bereich der Finanzdienstleistungen Länder des Balkans gemeinsam untersucht. Vgl. Deutsche Bank, Banking in Southeastern Europe, 2007, S. 1. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde die Türkei im Ländercluster Südost-Europa ergänzt.

<sup>570</sup> Für die exakte Bezeichnung der Länder in deutscher und englischer Sprache wurde die entsprechende internationale Norm zu Grunde gelegt, welche auch die Buchstabiercodes der Länder angibt. Vgl. DIN EN ISO 3166-1 Codes für Ländernamen, 2006. Für die aktuelle Zugehörigkeit der Mitgliedstaaten der Europäischen Union vgl. beispielsweise Auswärtiges Amt Deutschland, Mitgliedstaaten der Europäischen Union, 2007.

Lfd. Nr.	Ländername Kurzbezeichnung (deutsch)	Ländercode nach DIN EN ISO 3166-1	Ländername Kurzbezeichnung (englisch / international)	Ländercode nach DIN EN ISO 3166-1	Mitgliedstaat der EU
<b>Ländercluster Zentral-Europa (3 Länder)</b>					
1	Deutschland	DE	Germany	DE	X
2	Österreich	AT	Austria	AT	X
3	Schweiz	CH	Switzerland	CH	Vergleichsstaat
<b>Ländercluster Nord-Europa (7 Länder)</b>					
1	Dänemark	DK	Denmark	DK	X
2	Finnland	FI	Finland	FI	X
3	Irland	IE	Ireland	IE	X
4	Island	IS	Iceland	IS	Vergleichsstaat
5	Norwegen	NO	Norway	NO	Vergleichsstaat
6	Schweden	SE	Sweden	SE	X
7	Vereinigtes Königreich (Großbritannien und Nordirland)	GB	United Kingdom	UK	X
<b>Ländercluster West-Europa (4 Länder)</b>					
1	Belgien	BE	Belgium	BE	X
2	Frankreich	FR	France	FR	X
3	Luxemburg	LU	Luxembourg	LU	X
4	Niederlande	NL	Netherlands	NL	X
<b>Ländercluster Süd-Europa (6 Länder)</b>					
1	Griechenland	GR	Greece	GR	X
2	Italien	IT	Italy	IT	X
3	Malta	MT	Malta	MT	X
4	Portugal	PT	Portugal	PT	X
5	Spanien	ES	Spain	ES	X
6	Zypern	CY	Cyprus	CY	X
<b>Ländercluster Ost-Europa (12 Länder)</b>					
1	Belarus (Weissrussland)	BY	Belarus	BY	Vergleichsstaat
2	Estland	EE	Estonia	EE	X
3	Lettland	LV	Latvia	LV	X
4	Litauen	LT	Lithuania	LT	X
5	Moldau (Moldawien, Republik Moldau)	MD	Moldova	MD	Vergleichsstaat
6	Polen	PL	Poland	PL	X
7	Russland (Russische Föderation)	RU	Russia	RU	Vergleichsstaat
8	Slowakei	SK	Slovakia	SK	X
9	Slowenien	SI	Slovenia	SI	X
10	Tschechien (Tschechische Republik)	CZ	Czech Republic	CZ	X
11	Ukraine	UA	Ukraine	UA	Vergleichsstaat
12	Ungarn	HU	Hungary	HU	X
<b>Ländercluster Südst-Europa (9 Länder)</b>					
1	Albanien	AL	Albania	AL	Vergleichsstaat
2	Bosnien und Herzegowina	BA	Bosnia and Herzegovina	BA	Vergleichsstaat
3	Bulgarien	BG	Bulgaria	BG	X
4	Kroatien	HR	Croatia	HR	Vergleichsstaat
5	Mazedonien	MK	Macedonia	MK	Vergleichsstaat
6	Montenegro	ME	Montenegro	ME	Vergleichsstaat
7	Rumänien	RO	Romania	RO	X
8	Serben	RS	Serbia	RS	Vergleichsstaat
9	Türkei	TR	Turkey	TR	Vergleichsstaat
<b>Zusätzlich Vereinigte Staaten</b>					
	Vereinigte Staaten	US	United States	US	Vergleichsstaat

Eigene Darstellung.

Abbildung 64: Übersicht der Ländercluster Europas und der zugeordneten Länder

Mit dem Ziel, eine möglichst umfassende Datenbasis zu erhalten, wurden Interviews mit renommierten Unternehmen auf dem europäischen Markt für FM geführt.<sup>571</sup> Befragt wurden 13 System-Anbieter aus den für das Facilities Management besonders relevanten Länderclustern Zentral-, Nord-, West- und Süd-Europa, 3 Broker in Europa sowie ergänzend 5 Experten von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen sowie Immobilienfondsgesellschaften, welche über umfangreiche Kenntnisse zu europäischen Märkten verfügen. Es wurden jeweils fünf führende und nach bestimmten Kriterien ausgewählte Unternehmen pro Cluster zur Teilnahme an dieser internationalen Studie gebeten. Aufgrund mangelnder zeitlicher Verfügbarkeit<sup>572</sup> aber auch sprachlicher Probleme konnten nicht in jedem Cluster alle Unternehmen an der Studie teilnehmen. Es konnten jedoch in jedem Cluster zwei bzw. drei Unternehmen für eine Teilnahme an der Studie gewonnen werden, so dass die im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse erforderliche Anonymisierung sichergestellt werden konnte. Die nachfolgende Auflistung ist nach Unternehmenstyp, Ländercluster und in alphabetischer Reihenfolge mit Angabe des Heimatlandes sortiert (Abbildung 65).

System-Anbieter in Zentral-Europa	System-Anbieter in Nord-Europa	System-Anbieter in West-Europa	System-Anbieter in Süd-Europa	Broker in Europa (Management Services)	Ergänzende Experten (nur Marktstrukturanalyse)
DeTelimmobilien DE	Carillion GB	Axima / SUEZ Group FR	Ferrovial Services ES	CB Richard Ellis US	InterConnection Consulting AU
HOCHTIEF Facility Management DE	ISS DK	Faceo / Cegelec Group, Thales Group FR	Pirelli Real Estate IT	Cushman & Wakefield US	Lünendonk DE
HSG Technischer Service DE	Johnson Controls US	SKE / VINCI Group FR		Jones Lang LaSalle US	Oppenheim Immobilien / IVG Group DE
M+W Zander D.I.B. Facility Management DE					Roland Berger DE
WISAG Service Holding DE					RREEF Germany / Deutsche Bank Group DE

Anmerkungen: Die Länder-Cluster Ost- und Südost-Europa wurden nicht berücksichtigt, da die meisten Anbieter große internationale Player aus dem Ausland sind (insbesondere aus Zentral-, Nord und West-Europa). Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 65: Übersicht der befragten Unternehmen in Europa (Studie II)**

<sup>571</sup> Zur begründeten Auswahl der befragten Unternehmen mittels Filterkriterien vgl. Kapitel 4.2.1, Übersicht und Auswahl von FM-Anbietern in Europa. Für eine Vorstellung der befragten Unternehmen vgl. 4.2.2.2, Vorstellung der analysierten FM-Anbieter in Europa.

<sup>572</sup> Einige Unternehmen bzw. die angefragten Führungskräfte befanden sich in dem für das Interview in Frage kommenden Zeitraum in organisatorischen Umstrukturierungen, komplexen Projekten oder schlachtweg in einer verlängerten Sommerpause, so dass sie zeitlich nicht für eine Teilnahme an der Studie zur Verfügung standen. Es wurde des Öfteren darauf verwiesen, dass ein grundsätzliches Interesse an einer Teilnahme bestünde; eine Delegierung an einen Mitarbeiter wurde bei der hohen Bedeutung der Thematik jedoch nicht gewünscht.

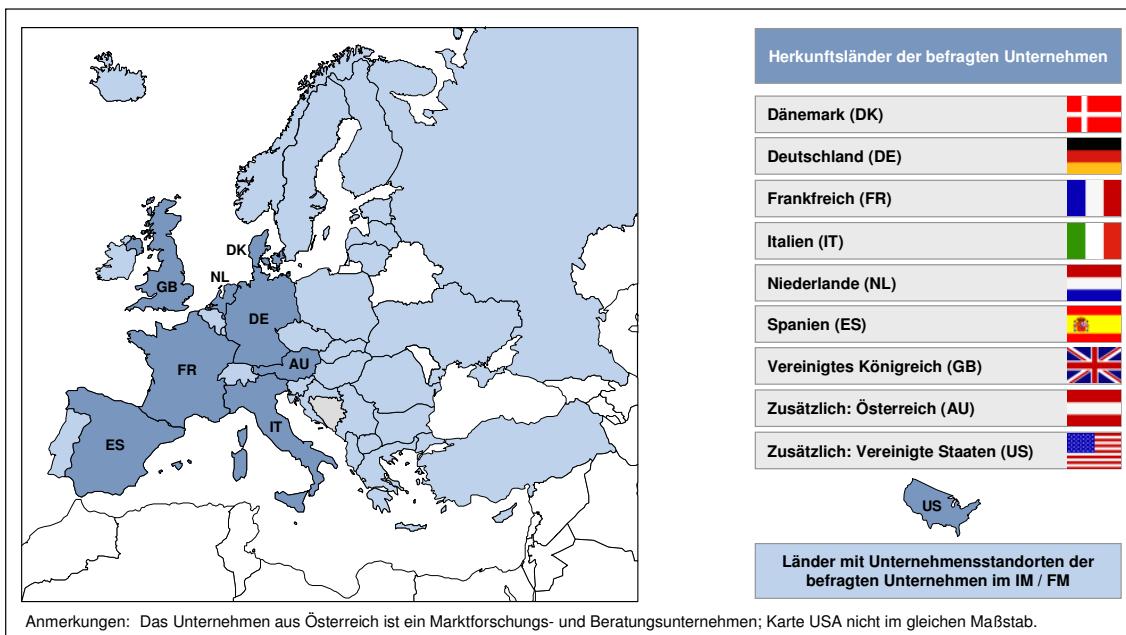
An dieser Stelle soll auf einige Besonderheiten bei der Auswahl der befragten Unternehmen hingewiesen werden. Im Cluster Nord-Europa wurde das Unternehmen Johnson Controls befragt, da dieses v.a. im Vereinigten Königreich ein Marktführer ist.<sup>573</sup> Das britische Unternehmen Carillion ist dem Ländercluster Nord-Europa zugeordnet, obgleich im Bereich Facilities Management ein Joint Venture mit den Niederlanden besteht. Bei den französischen Unternehmen waren keine Interviews mit dem Top-Management in den Zentralen des Heimatlandes möglich.<sup>574</sup> Es mussten ersatzweise die deutschen Tochterunternehmen bzw. Landesgesellschaften befragt werden. Die Vollständigkeit der Informationen sowie hohe Qualität der Aussagen wurde dadurch sichergestellt, dass den Unternehmen Informationen aus den Heimatländern sowie anderen europäischen Ländern im intensiven Austausch bereitgestellt wurden. Abschließend ist bei den drei befragten Brokern anzumerken, dass es sich um US-amerikanische Unternehmen handelt, die in Europa führend und repräsentativ sind. Ferner wird darauf hingewiesen, dass die befragten Marktforschungs- und Beratungsunternehmen regelmäßig Studien zum Facilities Management veröffentlichen und die exemplarisch befragten Immobilienfondsgesellschaften internationale Portfolios betreuen, so dass umfassende Kenntnisse zum Markt für Facilities und auch Property Management gewonnen werden konnten.

Die befragten Unternehmen kommen aus insgesamt 8 Ländern Europas und gewährleisten mit 29 Ländern nahezu flächendeckende Präsenz in Europa (Abbildung 66).

Die Interviewpartner stammten insbesondere aus dem Top-Management der Unternehmenszentralen der Heimatländer in den Funktionen Managing Director, Business Development Director, Head of International Activities oder Head of Facilities Management.

<sup>573</sup> Vgl. Frost & Sullivan, Northern European Integrated FM Markets, 2005, S. I-1.

<sup>574</sup> Einige französische Unternehmen standen aufgrund der langen Sommerferien sowie auch aufgrund mangelnder Bereitschaft bzw. Fähigkeit, das angefragte Interview in englischer Sprache zu führen, nicht zur Verfügung.



Eigene Darstellung.

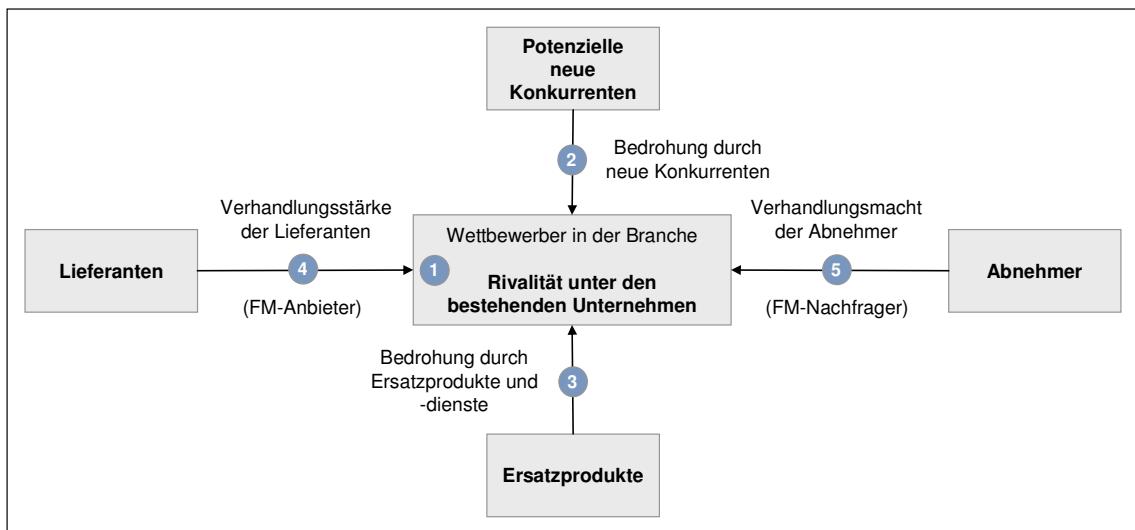
**Abbildung 66: Herkunftsländer der befragten Unternehmen**

#### 4.1.2.3 Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter und Übertragung auf das Facilities Management

Der Markt für Facilities Management in Europa kann insgesamt als heterogen bezeichnet werden. Einzelne, insbesondere regionale Teilmärkte haben verschiedene Ausprägungen und sind bezüglich des FM unterschiedlich weit entwickelt. Im Zusammenhang mit der geografischen Marktsegmentierung in einzelne Länder kann von verschiedenen „Reifegraden“ gesprochen werden. Dennoch kann es sein, dass mehrere, oftmals geografisch zusammenhängende Länder mit gemeinsamer Historie, wie z.B. einige Baltikum- oder Balkanstaaten, ähnliche FM-Märkte bzw. ähnliche Rahmenbedingungen für deren Entwicklungen aufweisen.

Das Modell zur Branchenstrukturanalyse nach Porter (Fünf-Kräfte-Modell)<sup>575</sup> liefert strukturelle *Determinanten der Wettbewerbsintensität* in Märkten und ermöglicht eine systematische und differenzierte Betrachtung von im Wettbewerb relevanten Faktoren einzelner europäischer FM-Märkte auf Länderebene. Es gibt fünf grundlegende Wettbewerbskräfte, welche die Struktur und den Wettbewerbscharakter einer Branche sowie das ihr zugrunde liegende Gewinnpotenzial bestimmen (Abbildung 67).

<sup>575</sup> Vgl. grundlegend Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 33-69.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 34.

**Abbildung 67: Modell zur Branchenstrukturanalyse mit Wettbewerbskräften nach Porter**

Dieses allgemeine Modell kann grundlegend zur Strukturanalyse verschiedenster Branchen eingesetzt werden. Vor dem Hintergrund der Besonderheiten der FM-Branche und deren Dienstleistungen wird dieser Ansatz im Folgenden auf das Facilities Management übertragen, wobei zunächst der Betrachtungsfokus auf die FM-Anbieter als Lieferanten und bzw. oder die FM-Nachfrager als Abnehmer gerichtet wird. Als FM-Anbieter können grundsätzlich sämtliche Unternehmen bezeichnet werden, die Dienstleistungen im Facilities Management anbieten. Vor dem Hintergrund komplexer Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Kontext liegt der Schwerpunkt der Betrachtung hier auf System-Anbietern und Brokern. Im Wesentlichen sind die Ausprägungen der Wettbewerbskräfte auch für Subunternehmen wie oftmals Modul-Anbieter oder Gebäudemanager zutreffend. Des Weiteren werden zu jeder Wettbewerbskraft besonders relevante Elemente bzw. Aspekte für die FM-Branche aufgeführt, so dass eine gute Verständlichkeit sowie hohe Qualität der Antworten der Interviewpartner erzielt wird.<sup>576</sup>

### 1. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Betrachtungsfokus: FM-Anbieter

Elemente: Wettbewerbsausmaß, Branchenwachstum,<sup>577</sup> Unterschiede bezüglich Leistungsportfolios (Leistungsbreite und -tiefe) und Geschäftsmodellen, Austrittsbarrieren etc.

<sup>576</sup> Vgl. Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 35-69.

<sup>577</sup> Von Bedeutung ist ebenfalls die allgemeine volkswirtschaftliche Entwicklung bzw. der Entwicklungsstand des Landes.

## 2. Bedrohung durch neue Konkurrenten

Betrachtungsfokus: FM-Anbieter

Elemente: Eintrittsbarrieren,<sup>578</sup> Zugang zu Vertriebskanälen, Internationalisierung / Globalisierung, Unterschiede im Leistungsportfolio etc.

## 3. Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste

Betrachtungsfokus: FM-Anbieter und FM-Nachfrager

Elemente: Outsourcingverhalten (Make-or-Buy-Entscheidung / interne vs. externe Vergabe),<sup>579</sup> Branchen- und Leistungsdifferenzierung, staatliche Politik und Gesetzgebung wie beispielsweise PPP als neues Produkt oder Real Estate Investment Trusts (REITs) etc.

## 4. Verhandlungsstärke der Lieferanten

Betrachtungsfokus: FM-Anbieter

Elemente: Lieferantenkonzentration, Anzahl und Heterogenität der Anbieter, Anbieter-Typen, Partnerschaften / Kooperationen, Verhältnis zu Subunternehmen, Preis- / Qualitätsorientierung, staatliche Politik und Gesetzgebung wie beispielsweise Tariflöhne etc.

## 5. Verhandlungsmacht der Abnehmer

Betrachtungsfokus: FM-Nachfrager

Elemente: Abnehmerkonzentration, Anzahl und Heterogenität der Nachfrager bzw. Nutzerbranchen, Abnehmervolumen, Unterschiede im Leistungsportfolio, Vergabekriterien, Preisempfindlichkeit etc.

Zur Analyse der Wettbewerbskräfte des Modells zur Branchenstrukturanalyse wurde eine Kalkulation in Microsoft Excel entwickelt, die eine systematische und differenzierte Betrachtung einzelner regionaler FM-Märkte in Europa auf Länderebene ermöglicht (Abbildung 68).

Bei dieser länderweisen Analyse wurden alle 21 Unternehmen zur Einschätzung der Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte in allen 41 Ländern Europas befragt, wozu eine *standardisierte, 6-stufige Ratingskala* zum Einsatz kam. Nach der Nennung des Landes, zu dessen FM-Markt die Experten über Kenntnisse verfügen, wurden die Wettbewerbskräfte bzw. Merkmale jeweils einer Ordinalskala über die Merkmalsausprägungen von „nicht vorhanden“ (Ausprägungsgrad: 0) bis „sehr hoch“ (Ausprägungsgrad: 5) beurteilt. Zusätzlich zu den geschlossenen Fragen bzw. vorgegebenen Ant-

<sup>578</sup> Ein wichtiges Kriterium des Markteintritts ist die Bereitschaft zur Vergabe an ausländische Unternehmen. Länder wie Frankreich oder auch in abgeschwächter Form Österreich und die Schweiz sind relativ geschlossene Märkte („Closed Markets“), deren FM-Nachfrager bevorzugt mit nationalen FM-Anbietern zusammenarbeiten.

<sup>579</sup> In diesem Zusammenhang sind der Anteil kaptiver Leistungen sowie die Outsourcinggrade im Land zu beachten. Eine Bedrohung kann auch das Insourcing darstellen.

wortkategorien bestand die Möglichkeit, persönliche Bemerkungen zu jeder Wettbewerbskraft jedes Landes zu ergänzen.

Bei der Auswertung wurden ausschließlich vollständige Datensätze berücksichtigt, d.h., wenn zu allen fünf Wettbewerbskräften eine Einschätzung erfolgte. Die Anzahl der vollständigen Datensätze der gesamten Untersuchung variiert in Abhängigkeit der jeweiligen Marktkenntnisse der Gesprächspartner. Die Gewichtung der einzelnen Länder im Ländercluster erfolgt nach der Anzahl der Datensätze und somit der Zuverlässigkeit der Beurteilung.

Lfd. Nr.	Ländername Kurzbezeichnung (Ländercode nach DIN EN ISO 3166-1)	Anzahl der Datensätze (Markteinschätzungen je Land)	Land (gesamt)
Ländercluster Nord-Europa			
10	Vereinigtes Königreich (GB)	15	Ergebnis
	Datensatz Nr. Übersicht und Ausprägungsgrade der fünf Wettbewerbskräfte des FM-Märkte		<b>Σ</b>
	1. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	5,0   4,0   4,0   4,0   5,0   5,0   5,0   5,0   4,0   4,0   5,0   4,0   4,0   5,0   2,0	4,3
	2. Bedrohung durch neue Konkurrenten	1,0   2,0   1,0   3,0   1,0   3,0   4,0   2,0   3,0   2,0   4,0   3,0   2,0   3,0   2,0	2,4
	3. Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste	4,0   2,0   3,0   3,0   4,0   2,0   4,0   4,0   2,0   2,0   5,0   3,0   3,0   4,0   1,0	3,1
	4. Verhandlungsstärke der Lieferanten	4,0   3,0   2,0   4,0   2,0   4,0   3,0   4,0   3,0   3,0   4,0   4,0   3,0   4,0   2,0	3,3
	5. Verhandlungsmacht der Abnehmer	5,0   3,0   4,0   4,0   4,0   4,0   4,0   4,0   4,0   3,0   4,0   4,0   4,0   5,0   2,0	3,9

Eigene Darstellung.

**Abbildung 68: Länderweise Datenerhebung und -auswertung  
(Beispiel einer Länderanalyse)**

Nach der länderweisen Datenerhebung wurden diese auf die definierten Ländercluster aggregiert, wobei eine Gewichtung der Daten nach der Anzahl der Datensätze vorgenommen wurde, um eine höhere Genauigkeit zu erzielen (Abbildung 69). Die Ausprägungsgrade der fünf Wettbewerbskräfte zeigen jeweils die Mittelwerte aller Einschätzungen durch die befragten Experten.

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse in Form von Netzdiagrammen erlaubt vielfältige Auswertungen und reicht von der Erstellung einzelner Länderprofile bis zum länderübergreifenden Vergleich von beispielsweise führenden Ländern Europas mit den Vereinigten Staaten.

Länderangaben und Kriterien												Ländercluster in Europa																			
Länderübersicht und -zuordnung												Zentral-Europa (n = 42)			Nord-Europa (n = 49)			West-Europa (n = 44)			Süd-Europa (n = 43)										
Nr. Land im Ländercluster	1	2	3	DE	AT	CH	DK	FI	IE	IS	NO	SE	GB	1	2	3	4	BE	FR	LU	NL	GR	IT	MT	PT	ES	CY				
Ländercode nach DIN EN ISO 3166-1 (Zweibuchstabencode)																															
Ländername (Kurzbezeichnung)																															
Mitgliedstaat der EU	X	X																													
Kein Mitgliedstaat der EU			X																												
Lfd. Nr. Land	1	2	3												4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Branchenstrukturanalyse nach Fünf-Kräfte-Modell																															
Übersicht und Ausprägungsgrade der fünf Wettbewerbskräfte des FM-Marktes (Durchschnitt aller Expertenbeurteilungen)																															
1. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen	4,3	3,8	3,1	3,8				3,3	3,5	4,4	4,0	3,0	3,1	4,3	3,7																
2. Bedrohung durch neue Konkurrenten	2,9	3,1	3,0	3,0				2,3	2,3	2,7	2,0	2,3	2,1	2,4	2,4																
3. Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste	2,8	2,8	3,3	2,9				2,6	2,8	3,1	3,0	2,7	2,7	3,1	2,9																
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten	2,7	2,5	2,8	2,7				2,4	2,7	3,4	3,0	2,5	2,4	3,3	2,9																
5. Verhandlungsmacht der Abnehmer	4,0	3,8	3,8	3,9				3,4	4,0	4,1	4,0	3,5	3,7	3,9	3,8																
Anzahl der Datensätze (Markteinschätzungen je Land)	18	12	12	42				7	6	7	1	6	7	15	49																
Ost-Europa (n = 62)													Südost-Europa (n = 32)				(EU gesamt)				(nicht EU gesamt)				(gesamt)				(Vergleichsland)		
Belarus (Weissrussland)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	AL	BA	BG	HR	MK	ME	RO	RS	TR	27	14	41	1	Vereinigte Staaten (USA)					
Estonia	BY	EE	LV	LT	MD	PL	RU	SK	SI	CZ	UA	HU										-	-	-	-						
Lettland													Altanien	Bosnien und Herzegowina									X	X	X	X					
Litauen													Bulgarien																		
Modru (Moldawien)													Kroatien																		
Polen													Mazedonien	Montenegro	Rumänien	Serbien															
Russland																															
Slowakei																															
Slowenien																															
Tschechien																															
Ukraine																															
Ungarn																															
Ost-Europa (gesamt)	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	-	-	-	-	42					
BY	EE	LV	LT	MD	PL	RU	SK	SI	CZ	UA	HU	Σ	AL	BA	BG	HR	MK	ME	RO	RS	TR	27	14	41	1	US					
2,0	2,3	1,5	1,5	2,0	2,6	2,2	2,4	2,3	2,7	1,5	2,7	2,4	1,5	2,0	2,8	1,7	1,5	2,7	1,5	2,5	2,2	-	-	-	-	US					
2,0	3,3	4,0	4,0	2,0	3,8	3,6	3,3	3,1	3,4	4,0	3,2	3,4	4,0	4,0	3,3	3,3	2,7	4,0	3,4	3,0	3,4	3,1	2,5	3,2	3,0	US					
2,0	3,3	3,5	3,5	2,0	2,9	2,8	2,3	2,9	2,9	3,5	2,4	2,8	3,5	3,5	3,3	3,3	2,5	3,0	2,7	3,5	2,9	2,8	3,0	3,0	US						
2,0	3,3	3,5	3,5	2,0	3,3	3,2	2,9	3,1	3,1	3,5	3,2	3,2	3,5	3,5	3,3	3,3	2,7	3,5	3,0	3,5	3,2	2,9	3,0	2,9	US						
2,0	3,7	3,5	3,5	2,0	3,4	3,2	3,3	3,1	3,3	3,5	3,6	3,3	3,5	3,5	3,7	3,8	4,0	3,5	3,6	3,5	2,8	3,6	3,5	4,5	US						
1	3	2	2	1	12	5	7	7	11	2	9	62	2	2	6	4	3	2	7	2	4	32	225	47	272	US					

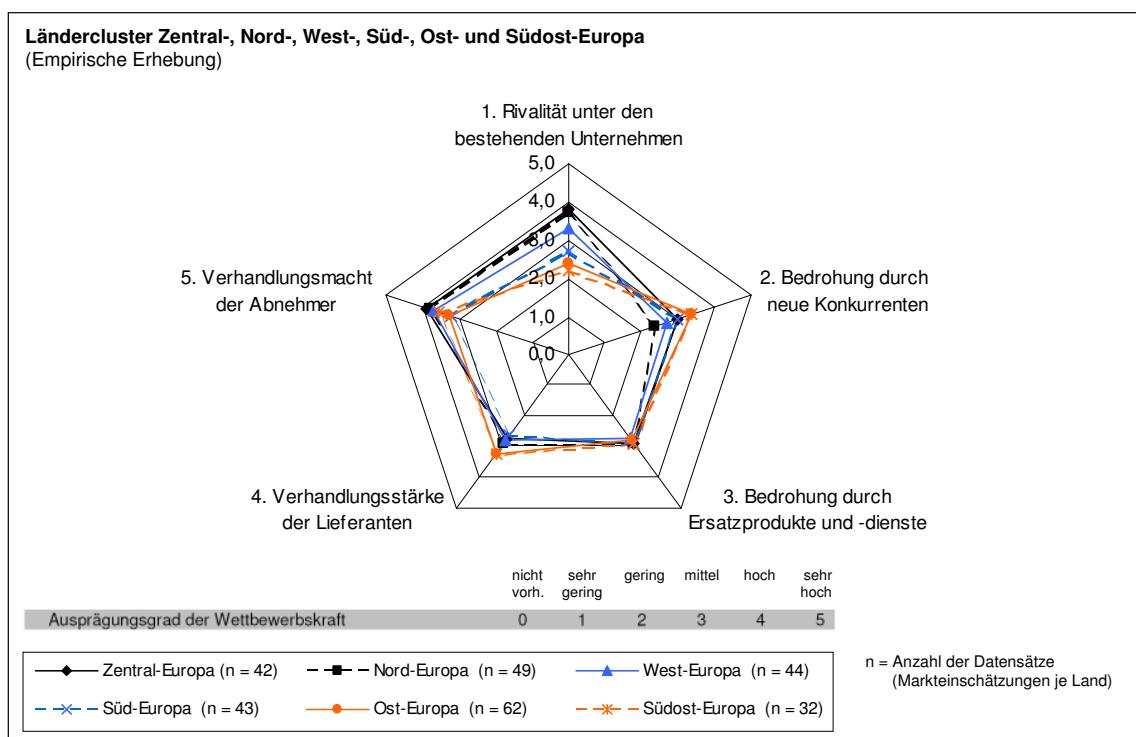
Eigene Darstellung.

Abbildung 69: Länderübergreifende Datenerhebung und -auswertung (Länderclusteranalyse)

### 4.1.3 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

#### 4.1.3.1 Ergebnis der Ländercluster Europas im internationalen Vergleich

Bei der internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche zeigt der gesamteuro- päische Vergleich der Ländercluster bezüglich der aggregierten Ausprägungsgrade der Wettbewerbskräfte ein interessantes Bild (Abbildung 70). Während die Ausprägungs- grade bei manchen Wettbewerbskräften nur gering divergieren, unterscheiden sich diese sich bei anderen deutlich. Nachfolgend werden die Ergebnisse zu allen fünf strukturellen Determinanten der Wettbewerbsintensität nacheinander vorgestellt.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 70: Internationale Marktstrukturanalyse und Ergebnisse nach Länderclustern**

Bei der Rivalität unter den bestehenden Unternehmen sind deutliche Unterschiede zu erkennen. Während diese in Südost- und Ost-Europa als noch relativ gering eingestuft wird, ist ein Anstieg von mittel in Süd- und West-Europa bis hoch in Nord- und Zentral- Europa zu verzeichnen. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten zeigt ein ähnliches Ergebnis, jedoch gegenläufig. Die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste schätzen die befragten Experten als relativ homogen und im mittleren Bereich ein. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten bzw. FM-Anbieter als Lieferanten wird in den meisten Länderclustern als mittel eingestuft, in Südost- und Ost-Europa etwas höher, insbesondere aufgrund der noch geringeren Anzahl an Anbietern. Demgegenüber sieht das Bild bei der Verhandlungsmacht der Abnehmer bzw. FM-Nachfrager als Abnehmer

anders aus; dort sind es genau Südost-, Ost- und Süd-Europa, deren Verhandlungsmacht der Abnehmer als tendenziell mittel eingestuft wird, während sie bei den übrigen Länderclustern höher gesehen wird.

#### **4.1.3.2 Ergebnis der Länder Europa TOP 5 und Vergleich zu den Vereinigten Staaten**

Die Länder Vereinigtes Königreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien sind führende Volkswirtschaften bzw. Industriestaaten Europas mit in hohem Maße professionalisierten Facilities Management. Ferner sind diese Länder die Herkunftsländer einer Vielzahl führender FM-Anbieter sowie auch FM-Nachfrager, die jeweils sehr wichtige Länder in den gebildeten Länderclustern darstellen und vielen anderen als Orientierung dienen, nicht nur im Facilities Management. Aufgrund dieser besonderen Stellung innerhalb Europas sowie der Tatsache, dass diese Länder bezüglich des Marktvolumens<sup>580</sup> sehr große FM-Märkte aufweisen, lassen sich diese als „Länder Europa TOP 5“ bezeichnet.

Ein Vergleich der fünf größten Märkte Europas liefert ein insgesamt ähnliches Ergebnis wie der gesamteuropäische Vergleich der Ländercluster, denen diese großen und weit entwickelten Märkte zugeordnet sind. (Abbildung 71)

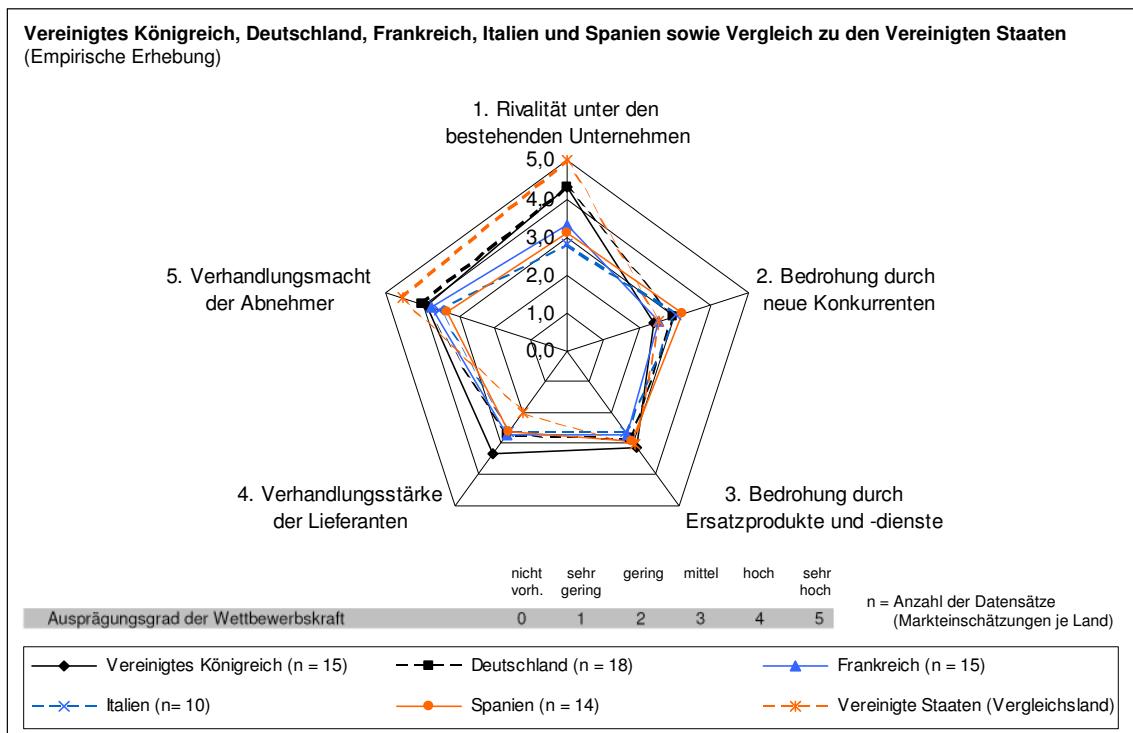
Auffallend ist jedoch das Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern bei diesen Ländern Europa TOP 5: Während die Verhandlungsstärke der Lieferanten im Vereinigten Königreich mit der Bewertung mittel am stärksten eingeschätzt wird, liegt die Beurteilung für Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien tendenziell bei gering. Im sehr weit entwickelten Markt des Vereinigten Königreichs mit seiner langen Historie und europäischen Vorreiterrolle wird auf Augenhöhe verhandelt und aktives Partnering betrieben.<sup>581</sup> Die Ausprägung der Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern liegt im Vereinigten Königreich am geringsten auseinander, was ein möglicher Indikator für „gelebte“ Wertschöpfungspartnerschaften ist.

Entgegen den Erwartungen werden für den FM-Markt in den Vereinigten Staaten die Verhandlungsstärke der Lieferanten als gering und die Verhandlungsmacht der Abnehmer als sehr hoch eingestuft. Insbesondere vor dem Hintergrund der sehr langen

<sup>580</sup> Nach eigenen Berechnungen des Marktvolumens haben die Länder Vereinigtes Königreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien quantitativ den größten Gesamtaufwand für FM. Vgl. Kapitel 4.1.5.2, Berechnung des Marktvolumens. Das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen InterConnection bezeichnet diese Länder als die fünf wichtigsten und führenden im FM. Vgl. InterConnection Consulting Group, Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, 2007.

<sup>581</sup> Das Vereinigte Königreich nimmt beispielsweise auch im Bereich Public Private Partnerships eine Vorreiterrolle in Europa ein. Vgl. Boll, Public Private Partnership, 2007, S. 45-47.

Historie des Facilities Managements<sup>582</sup> und der sehr weiten Entwicklung des Markts muss dieses Ergebnis zum Kräfteverhältnis zwischen Anbietern und Nachfragern nach Auffassung des Verfassers kritisch betrachtet werden. Dieser teilt die Einschätzung nicht und beurteilt die Vereinigten Staaten ähnlich wie das Vereinigte Königreich. Da der Schwerpunkt der Betrachtung im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf Europa liegt, wird dies nicht weiter verfolgt.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 71: Internationale Marktstrukturanalyse und Ergebnisse der Länder Europa TOP 5 im Vergleich zu den Vereinigten Staaten**

#### 4.1.4 Allgemeines Marktentwicklungsmodell in Europa

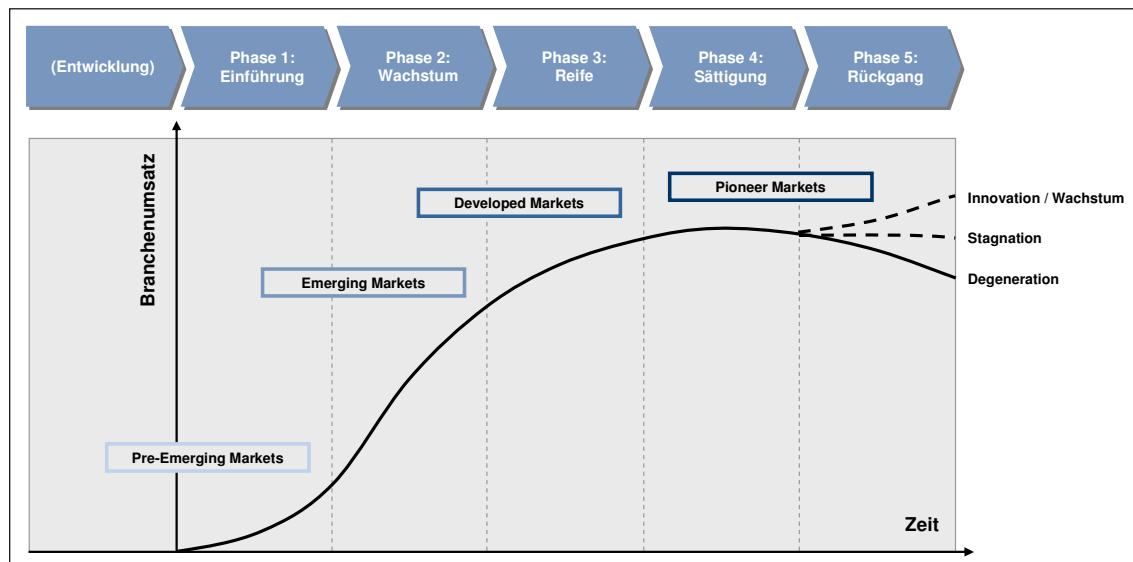
Nachdem die Daten für einzelne Länder Europas erhoben und auch nach Länderclustern aggregiert ausgewertet wurden, stellt sich die Frage, ob ein übergeordnetes Marktentwicklungsmodell existiert. Hierzu wird im Folgenden das allgemeine Lebenszyklusmodell<sup>583</sup> vorgestellt, welches in einer idealtypischen Betrachtungsweise besagt, dass Produkte bzw. Branchen<sup>584</sup> eine Reihe von Phasen der Marktreife durchlaufen (Abbildung 72).

<sup>582</sup> Die Vereinigten Staaten gelten als das Ursprungsland des Facilities Managements. Vgl. Kapitel 2.1.1.1, Historische Entwicklung des FM.

<sup>583</sup> Vgl. zur Branchenentwicklung grundlegend Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 214-251 sowie Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 363-368 oder auch Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 180-184.

<sup>584</sup> Es wird kontrovers diskutiert, ob sich das Lebenszyklusmodell nur auf einzelne Produkte oder auf ganze Branchen bezieht. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird dem Ansatz

In der Literatur finden sich üblicherweise die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Sättigung, welche durch die Phase des Rückgangs ergänzt werden kann. Insbesondere vor dem Hintergrund der späteren Betrachtung des Facilities Managements als Dienstleistungsbranche mit einem umfassenden Produktpotential werden hier grund-sätzliche Varianten der Branchenentwicklung nach der Phase der Sättigung darge-stellt.<sup>585</sup>



Eigene Darstellung, entwickelt aus Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 220, Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 363 und Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 181.

**Abbildung 72: Lebenszyklusmodell mit Phasen der Produkt- und Branchenentwicklung**

In dem Modell folgt die Branchenentwicklung bezogen auf den Umsatz einem S-förmigen Verlauf. Die flache Phase der Einführung spiegelt die Trägheit der Abnehmer wider, beispielsweise ein neues Produkt zu erproben. Nach einer erfolgreichen Markteinführung folgt üblicherweise ein schnelles Wachstum, der bei zunehmender Ausschöpfung des Käuferpotenzials abflacht. Nach den Phasen der Reife und Sättigung sinken die Umsätze in dem Maß, wie Ersatzprodukte auf dem Markt erscheinen; es kann zum Rückgang kommen.

von Porter gefolgt, der dieses ebenfalls auf Branchen erstreckt. In diesem Zusammenhang lässt sich das Modell als Markt- bzw. Branchenzyklus bezeichnen. Vgl. Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 216.

<sup>585</sup> Der (FM-) Dienstleistungsbranche kann eine gewisse Kontinuität im Sinne einer fortschreitenden Nachfrage unterstellt werden. Die Unterscheidung des Sourcings in interne oder externe Leistungserbringung ist in diesem Zusammenhang unerheblich.

Es wird darauf hingewiesen, dass der Gewinn einer Branche in diesem allgemeinen Modell einen S-förmigen Verlauf erfährt, jedoch in geringer Ausprägung beginnt mit der Wachstums- und endet in der Sättigungsphase.<sup>586</sup>

Der Charakter des Wettbewerbs einer Branche verändert sich im Verlauf des Lebenszyklus, woraus sich verschiedene Folgerungen für die Strategie ergeben. Abschließend soll auf einige Aspekte einer kritischen Würdigung dieses Modells hingewiesen werden:<sup>587</sup> Die Dauer der einzelnen Phasen variiert stark in den einzelnen Branchen und es kann zu Abweichungen von dem S-förmigen Verlauf kommen. Es ist möglich, dass manche Branchen einzelne Phasen „überspringen“. Des Weiteren können Unternehmen die Wachstumskurve durch Produktinnovationen oder strategische Umorientierung beeinflussen, verschieben oder erweitern.<sup>588</sup> Ferner ist der Charakter des Wettbewerbs in jeder Phase des Lebenszyklus nicht für alle Branchen gleich.

Bei der Beschreibung der Branchenentwicklung empfiehlt Porter, zentrale „Triebkräfte“ zu suchen, die dem Prozess zugrunde liegen und Veränderungen bedingen.<sup>589</sup> Zur Übertragung dieses allgemeinen Lebenszyklusmodells auf die FM-Branche wird nachfolgend eine Auswertung und Interpretation der empirisch erhobenen Daten hinsichtlich charakteristischer Markttypen vorgenommen.

In einem Vergleich der einzelnen europäischen Länder hinsichtlich beispielsweise dem generellen Verständnis für Facilities Management, vorherrschenden Produkten und Anbiertypen, dem Verhältnis von Anbietern und Nachfragern oder allgemein den Ausprägungsgraden der fünf Wettbewerbskräfte nach Porter, fällt folgender Zusammenhang auf: Über den Betrachtungszeitraum der vergangenen 25 bis 30 Jahre bis zu der Zeit, als sich in Europa die ersten Ansätze des FM gezeigt haben,<sup>590</sup> lassen sich bei allen länderspezifischen Besonderheiten dennoch Ähnlichkeiten in der grundsätzlichen Marktentwicklung der einzelnen Länder erkennen. Zur Ausarbeitung der einzelnen Markttypen dienen in einem ersten Schritt die fünf Wettbewerbskräfte als strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität und in einem zweiten Schritt ergänzende Parameter.

<sup>586</sup> Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen und der kontinuierlichen Nachfrage nach FM-Dienstleistungen wird im Rahmen dieser Arbeit davon ausgegangen, dass bezogen auf die gesamte FM-Branche auch am Ende des Lebenszyklus Gewinnpotenzial existiert.

<sup>587</sup> Vgl. Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 216-220.

<sup>588</sup> Die Entwicklung neuer und innovativer Produkte kann eine anbieterseitig induzierte Nachfrage wecken. Im FM wären dies beispielsweise ein umfassendes Datenmanagement anstatt einer einfachen Kosten- und Leistungsrechnung.

<sup>589</sup> Vgl. Porter, Competitive Strategy, 2000, S. 221.

<sup>590</sup> Vgl. hierzu beispielsweise InterConnection Consulting Group, Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, 2007.

#### 4.1.4.1 Ableitung und Charakteristika von Markttypen in Europa

In einem allgemeinen Marktentwicklungs- oder Marktreifemodell können vier wesentliche Phasen von FM-Märkten als grundsätzliche Markttypen unterschieden werden (Abbildung 73).<sup>591</sup> Hierbei kann die Marktreife<sup>592</sup> insbesondere über die zeitliche Entwicklung bzw. Markthistorie und die Produkte des Facilities Managements schematisch charakterisiert werden. Die Markttypen können dem vorgestellten Lebenszyklusmodell zugeordnet werden (Abbildung 72).<sup>593</sup>

- **Phase 1: Pre-Emerging Markets (dt.: Unterentwickelte Märkte)**

Diese sehr jungen und noch nicht entwickelten Märkte befinden sich erst ganz am Anfang eines erkennbaren Facilities Managements. In dieser Kategorie werden seit Ende der 90er Jahre erste Einzel-Dienstleistungen angeboten.

- **Phase 2: Emerging Markets (dt.: Aufstrebende Märkte)**

In diesen seit Ende der 80er Jahre existierenden und aufstrebenden Märkten bildden System-Dienstleistungen im Facilities Management die bisher am weitesten entwickelte Produktstufe.

- **Phase 3: Developed Markets (dt.: Entwickelte Märkte)**

Diese entwickelten und reifen Märkte besitzen nach über 20 Jahren FM-Aktivitäten eine hohe Marktreife. Es sind integrierte Dienstleistungen anzutreffen, jedoch erst seit wenigen Jahren.

- **Phase 4: Pioneer Markets<sup>594</sup> (dt.: Wegbereitende Märkte)**

Diese wegbereitenden und am weitesten entwickelte Märkte können allgemein als Vorreiter im Facilities Management gelten. So ist das Facilities Management seit teilweise 30 Jahren erkennbar vorhanden, integrierte Dienstleistungen inklusive Betreiber- und Kooperationsmodelle wie PPP und BOT sind hier bereits seit Ende der 90er Jahre vorzufinden.

Gemessen am jeweiligen Entwicklungsstand lassen sich demnach die Länder Europas ihrem eingeschätzten Reifegrad entsprechend den vier Markttypen zuordnen.

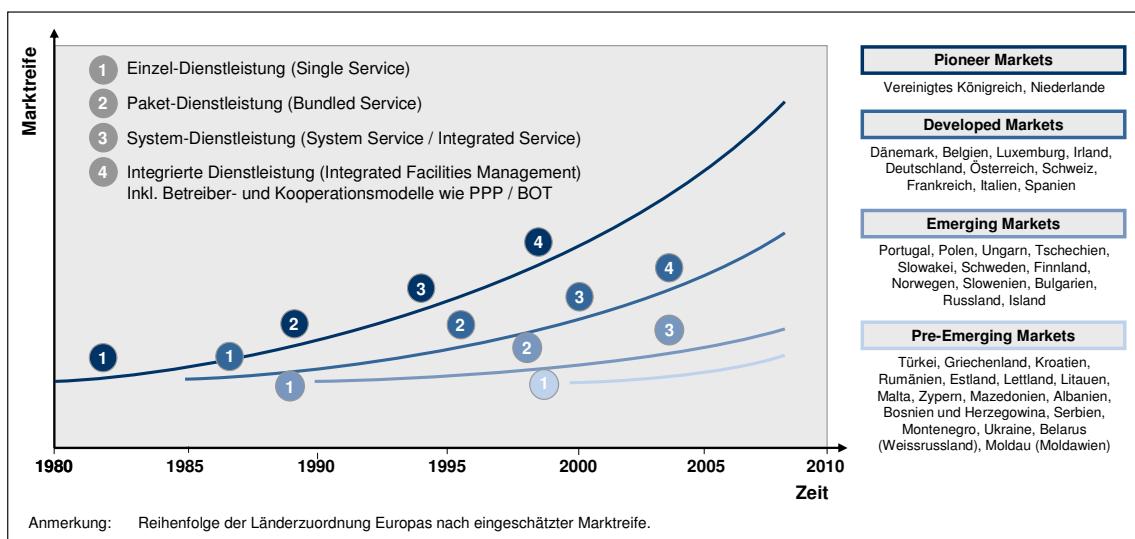
---

<sup>591</sup> Zu Entwicklungsphasen eines FM-Markts vgl. auch Schneider, Facility Management, 2004, S. 443.

<sup>592</sup> Bei der Marktreife der einzelnen Länder handelt es sich um Einschätzungen, die v.a. auf den Erkenntnissen der Interviews zur internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche sowie ferner Literaturanalyse basieren. Bei diesen qualitativen Einschätzungen der Marktreifen verschiedener Länder Europas liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines grundsätzlichen, europaweiten Marktentwicklungsmodells.

<sup>593</sup> Eine Zuordnung der einzelnen Länder nach eingeschätzter Marktreife und demnach der gegenwärtigen Phase der Marktentwicklung ist ebenfalls in dem Lebenszyklusmodell denkbar.

<sup>594</sup> Alternativ zum Begriff *Pioneer Market* sind auch *Mature* oder *Major Market* denkbar.



Eigene Darstellung, entwickelt aus empirischer Studie zur internationalen Marktstrukturanalyse und Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 42.

**Abbildung 73: Grundsätzliche Marktentwicklung im FM und Übersicht von Markttypen in Europa (Phasenmodell)**

Im Folgenden werden zentrale Markttypen und somit die Marktreife anhand relevanter Parameter detailliert betrachtet.<sup>595</sup> Zu diesen überwiegend quantitativ betrachteten Parametern gehören beispielsweise Produkte, Dienstleistungsportfolio, Geschäftsmodelle, Vergabeverhalten, Vertragsinstrumente und Professionalisierungsgrad sowie Hauptwachstumstreiber.

In *Pre-Emerging Markets* herrschen primär Einzel-Dienstleistungen vor und der Professionalisierungsgrad bei Anbietern und Nachfragern im Facilities Management ist sehr niedrig. Die Fokussierung auf Spezialisierung von Einzelgewerken ist ebenso prägend wie eine mehrheitliche Koordination durch Eigentümer bzw. Eigentümervertreter. Es existiert eine Vielzahl von kurzfristigen Verträgen über Einzelgewerke und somit klassische Dienstleistungserbringung. Der Anteil kaptiver Leistungserbringung ist hoch; das allgemeine Verständnis von Facilities Management wächst sukzessiv.

*Emerging Markets* sind insbesondere gekennzeichnet durch Einzel-, Paket- und zunehmend System-Dienstleistungen. Noch immer ist der Professionalisierungsgrad von Anbietern und Nachfragern eher niedrig und die Fokussierung auf Spezialisierung von Einzelgewerken wie eine mehrheitliche Koordination durch Eigentümer bzw. Eigentümervertreter bleibt bestimmend. Es existiert weiterhin eine Vielzahl von kurzfristigen Verträgen über Einzelgewerke. Zwar ist der Anteil kaptiver Leistungserbringung weiter-

<sup>595</sup> Einzelne Unterschiede zwischen den Developed und den Pioneer Markets bestätigten sich auch im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse bei den Interviews mit führenden Anbietern im FM aus den Markttypen zugeordneten Ländern.

hin hoch, jedoch sind erste Outsourcingaktivitäten zu verzeichnen. Hauptwachstumsstreiber ist neben dem Flächenwachstum<sup>596</sup> die Verdrängung von Wettbewerbern.

*Developed Markets* werden dominiert von System-Dienstleistungen und vermehrt von komplexen und innovativen Produkten. Ein wachsendes Dienstleistungsportfolio und eine Entwicklung zum Integrierten Facilities Management sind festzustellen. Die Professionalisierung bei Anbietern und Nachfragern nimmt zu. Erste Betreiber- und Kooperationsmodelle wie PPP, BOT und Contracting werden realisiert. Konzepte wie Open-book Policy, garantierter Maximalpreis, SLAs und KPIs finden zunehmend Anwendung. Hauptwachstumstreiber sind eine steigende Bereitschaft zum Outsourcing sowie eine beginnende Reduzierung von eingesetztem Kapital und Anlagevermögen. Es entwickeln sich verschiedene Formen des Verantwortungsübergangs und des Risikotransfer vom Nachfrager auf den Anbieter.

*Pioneer Markets* schließlich zeichnen sich durch ein hohes Maß an System-Dienstleistungen und Integriertes Facilities Management sowie durch ein komplexes Dienstleistungsportfolio und Wertschöpfung im gesamten Lebenszyklus von Immobilien aus. Der Markt ist hoch professionalisiert. Betreiber- und Kooperationsmodelle wie PPP, BOT und Contracting sowie SLAs und KPIs sind üblich, ebenso ein aktives Performance Management von Immobilien und Infrastruktur, Dienstleistungen sowie Lieferanten. Hauptwachstumstreiber sind eine starke Bereitschaft zum Outsourcing sowie die Verringerung von eingesetztem Kapital und Anlagevermögen.

Weitere, qualitative Analyseparameter der Markttypen bilden insbesondere die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter, welche nachfolgend näher betrachtet werden.

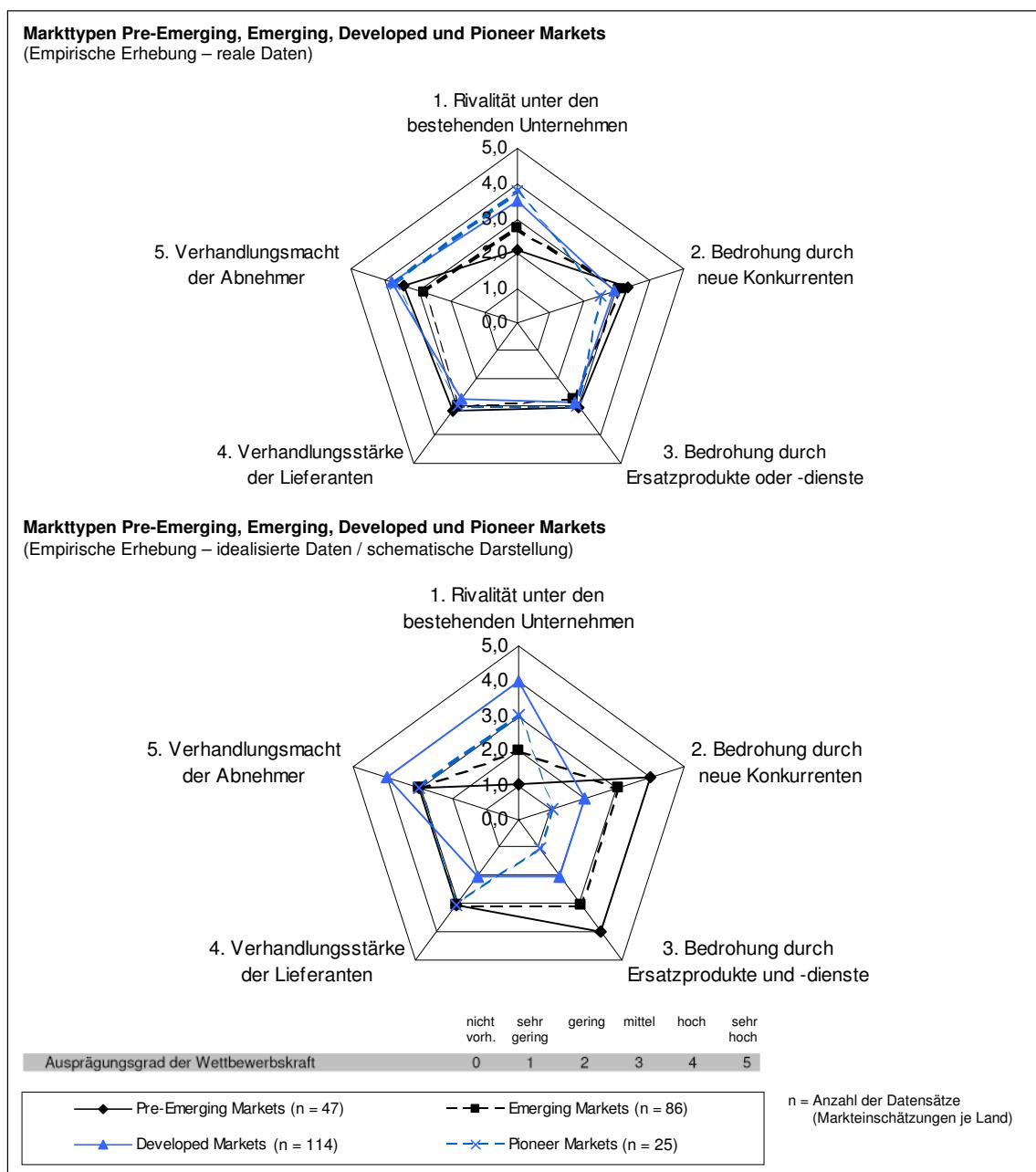
#### 4.1.4.2 Marktstrukturanalyse der FM-Branche nach Markttypen

Im Folgenden werden die länderweise erhobenen Daten der internationalen Marktstrukturanalyse nach Markttypen sortiert und ausgewertet (Abbildung 74). Mit dem Ziel einer weiteren Verdeutlichung der Ergebnisse werden ergänzend zu den empirischen Daten geringfügig modifizierte und idealisierte mit etwas stärkeren Abweichungen zueinander dargestellt (Abbildung 74). Anhand der schematischen Darstellung lassen sich folgende Abhängigkeiten bezüglich der Ausprägung der fünf strukturellen Determinanten der Wettbewerbsintensität in den einzelnen Markttypen erkennen:

Die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen nimmt von sehr gering bei den Pre-Emerging über gering bei den Emerging bis zu hoch bei den Developed Markets zu und fällt anschließend auf mittel bei den Pioneer Markets ab. Die Bedrohung durch

<sup>596</sup> Flächenwachstum bezeichnet hier die Zunahme der bewirtschafteten Fläche in Quadratmeter oder auch der betreuten Immobilien.

neue Konkurrenten als Gefahr des Markteintritts ist gegenläufig und nimmt von hoch bei Pre-Emerging bis zu sehr gering bei den Pioneer Markets ab. Gleches gilt für die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste wie insbesondere dem Insourcing. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten und die Verhandlungsmacht der Abnehmer können insgesamt bei allen Markttypen als mittel eingestuft werden. Eine Ausnahme stellen die Developed Markets dar, welche durch eine hohe Verhandlungsmacht der Abnehmer aber eine relativ geringe Verhandlungsstärke der Lieferanten geprägt sind. Dies ist die Phase, in der ein hohes Maß an Outsourcing Verhandlungen über den Preis fördert.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 74: Ableitung und Profilierung von Markttypen in Europa**

Abschließend sollen die vier Markttypen und somit die Phasen der Marktreife im Facilities Management anhand der vorgestellten, qualitativen Analyseparameter des Modells der Branchenstrukturanalyse einzeln vorgestellt werden.<sup>597</sup>

In den *Pre-Emerging Markets* ist die Rivalität unter den bestehenden, teilweise ausländischen sowie kleinen lokalen Unternehmen sehr gering, da sich ein „Markt“ erst noch entwickeln muss. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie die Bedrohung durch neue Ersatzprodukte und -dienste sind hoch, ein Bewusstsein für Outsourcing jedoch noch nicht vorhanden. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten und die Verhandlungsmacht der Abnehmer sind insgesamt mittel.

Die *Emerging Markets* sind von geringer Rivalität unter den bestehenden Unternehmen gekennzeichnet. Diese Märkte werden von ausländischen Anbietern, welche gemeinsam mit den Kunden wachsen („Follow the Customer“)<sup>598</sup> und einigen, oft kleinen lokalen Anbietern dominiert. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie die Bedrohung durch neue Ersatzprodukte und -dienste sind mittel, erste Outsourcingaktivitäten sind zu beobachten. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten und die Verhandlungsmacht der Abnehmer sind ebenfalls insgesamt als mittel einzustufen.

Demgegenüber ist die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen in den *Developed Markets* hoch einzustufen. Die Anbieterstruktur befindet sich in der Konsolidierungsphase, so dass die Anzahl der Anbieter insgesamt sinkt. Zahlreiche kleine Anbieter fusionieren oder werden übernommen (Mergers & Acquisitions),<sup>599</sup> während der kaptive Anteil sinkt. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie die Bedrohung durch neue Ersatzprodukte und -dienste sind gering, das Maß an Outsourcing hoch. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist gering, die Verhandlungsmacht der Abnehmer hingegen hoch, da die Vergabe über den Preis dominiert. Es werden erste Wertschöpfungspartnerschaften gebildet.

In den *Pioneer Markets* hat die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen letzten Endes wieder abgenommen und ist als mittel einzustufen. Es herrscht eine konsolidierte Anbieterstruktur mit großen, integrierten Anbietern vor. Die Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie die Bedrohung durch neue Ersatzprodukte und -dienste sind insgesamt sehr gering, Outsourcing ist „State of the Art“. Sowohl die Verhandlungs-

<sup>597</sup> Für die modellartige Betrachtung der Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte der europäischen Märkte im FM können die Wettbewerbskräfte 2 und 3 prinzipiell zur Bedrohung durch neue Konkurrenten bzw. durch alte Konkurrenten mit weiterentwickeltem Geschäftssystem zusammengefasst werden. Vgl. Henzelmann/Teichmann, FM in Europa, 2007, S. 38-43 bzw. Henzelmann/Teichmann, FM in Europe, 2008, S. 8 f.

<sup>598</sup> Zur Internationalisierung von Unternehmen vgl. grundlegend Straßheimer, Internationales Corporate Real Estate Management, 1999, S. 14-70.

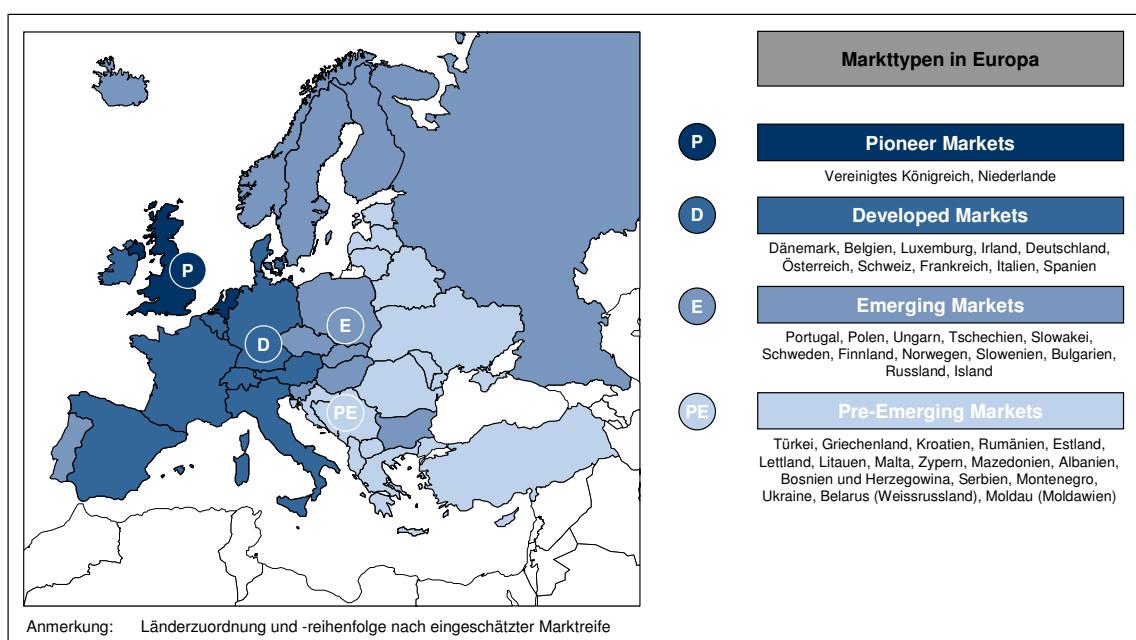
<sup>599</sup> Vgl. hierzu beispielsweise EUWID, Fusionen und Kooperationen, 2004.

stärke der Lieferanten als auch die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist mittel zu bewerten, Wertschöpfungspartnerschaften sind üblich.

#### 4.1.4.3 Marktsegmentierung Europas nach Markttypen

Basierend auf den vorangegangenen Ergebnissen wird im Folgenden eine Einschätzung der Marktreife der einzelnen Länder Europas<sup>600</sup> vorgenommen und diese den Markttypen zugeordnet (Abbildung 75). Während das Vereinigte Königreich sowie die Niederlande als Pioneer Market einzustufen sind, befinden sich zahlreiche Länder Zentral-, West- und auch Süd-Europas, wie beispielsweise Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, derzeit noch in der Phase der Developed Markets. Als Emerging Markets im Facilities Management werden insbesondere Länder des nahen Ost-Europas sowie auch Nord-Europas eingestuft, als Pre-Emerging Markets insbesondere Länder des fernen Ost- und Südost-Europas.

Auf Basis des Marktentwicklungsmodells und den vorgenommenen Charakteristika der Markttypen würden sich die Vereinigten Staaten von Amerika vergleichsweise ebenfalls als Pioneer Market einstufen lassen.



Eigene Darstellung.

Abbildung 75: Marktsegmentierung Europas nach Markttypen (Reifegrade)

<sup>600</sup> Die vorhandenen Einschätzungen zu Marktreifen einzelner Länder von Marktforschungs- und Beratungsunternehmen werden hierbei berücksichtigt. Vgl. Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-1 - I-5; Frost & Sullivan, Central European Integrated FM Markets, 2005, S. I-2; Frost & Sullivan, Northern European Integrated FM Markets, 2005, S. I-2; Frost & Sullivan, Southern European Integrated FM Markets, 2006, S. I-2 sowie Capgemini, Nordic Facilities Management Study, 2005 und Capgemini, FM in the Nordic Countries, 2006, S. 12.

Abschließend ist anzumerken, dass der vorgestellten Entwicklung von FM-Märkten über die vier Phasen bzw. Markttypen eine „normale“ Markt- bzw. Volkswirtschaft unterstellt ist, d.h. übliche strukturelle Veränderungen der gesamten Wirtschaft eines Landes. Wie bereits erwähnt kann es zu sehr kurzen Phasen bzw. zum „Überspringen“ einzelner Phasen kommen, wenn diese Rahmenbedingungen sich sehr dynamisch verändern. Beispielsweise können die Vereinigten Arabischen Emirate oder andere Ölstaaten des nahen Ostens angeführt werden. In Städten wie insbesondere Dubai herrscht eine immens hohe Investitionstätigkeit vor sowie eine rapide Veränderung des gesamten Immobilien- und auch Kapitalmarkts, was eine Professionalisierung des Facilities Managements und der gesamten FM-Branche sehr beschleunigt.<sup>601</sup> In diesem Zusammenhang ist der Import von Know-how durch Tätigkeiten zahlreicher internationaler Unternehmen aus dem Ausland nicht zu unterschätzen.<sup>602</sup>

Abschließend wird angemerkt, dass die Gewinnmargen für Anbieter von Facilities Management in den verschiedenen Ländern und auch Markttypen divergieren. Das Gewinnpotenzial, aber auch das Risiko, ist in den Pre-Emerging und Emerging Markets grundsätzlich etwas höher einzuschätzen als in den Developed und Pioneer Markets. Developed Markets sind bedingt durch die hohe Preissensibilität bei der Vergabe durch geringere Margen geprägt als die Pioneer Markets, in denen längerfristig ausgerichtete Partnerschaften zwischen Abnehmern und Lieferanten etwas mehr Stabilität versprechen.

#### 4.1.5 Marktvolumen des Facilities Managements in Europa

Nach den vorangegangenen Ausführungen zur internationalen Marktstrukturanalyse stellt sich die Frage, wie hoch das Marktvolumen für FM-Dienstleistungen in Europa eigentlich ist.

Unter *Marktvolumen* lässt sich im Allgemeinen der effektiv realisierte Umsatz oder ein prognostizierter Umsatz eines bestimmten Produkts unter Berücksichtigung diverser Faktoren wie beispielsweise der Kundengruppe, des geografischen Gebiets und der Zeitperiode verstehen.<sup>603</sup> Bezogen auf das Facilities Management ist zunächst der Gesamtaufwand für FM-Dienstleistungen von Interesse sowie dessen Verteilung in interne (kaptive) und externe Leistungen.

Trotz des enormen Dienstleistungsbedarfs im Kontext sich verändernder Wertschöpfungsketten in zahlreichen Unternehmen und Branchensegmenten kann das Volumen des europäischen FM-Markts nur schwer beziffert werden; vermutlich kann von einigen

<sup>601</sup> Vgl. Kloet, Boom-Region, 2006, S. 30-33.

<sup>602</sup> Ähnliches gilt vermutlich in etwas abgeschwächter Form auch für Shanghai bzw. China.

<sup>603</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S.141 f.

mehreren Hundert Milliarden Euro ausgegangen werden. An dieser Stelle wird vorweggenommen, dass allein die 16 in der Marktangebotsanalyse befragten Unternehmen (13 System-Anbieter und 3 Broker) einen Umsatz international 2006 FM von gemeinsam über 27,6 Mrd. Euro verzeichneten.<sup>604</sup>

#### **4.1.5.1 Analyse vorhandener Marktstudien bezüglich des Marktvolumens**

In zahlreichen Marktstudien zum Facilities Management werden Angaben zum Marktvolumen in einzelnen Ländern getroffen,<sup>605</sup> allerdings ist kein systematisches und europaweites Marktmodell mit einheitlichen Bezugsgrößen bekannt.

In einer Pressemitteilung des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Inter-Connection Consulting wird das Marktvolumen FM für das Jahr 2005 der fünf umsatzstärksten Länder Europas (Vereinigtes Königreich, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien) auf beinahe 218 Mrd. Euro beziffert.<sup>606</sup> Bei dieser Betrachtung der Europa TOP 5 handelt es sich ausschließlich um externe Leistungen. Für eine exemplarische Betrachtung des Markts in Deutschland finden sich in führenden Studien namhafter Marktforschungs- und Beratungsunternehmen verschiedene Angaben zum Marktvolumen im Facilities Management. Dieses wird üblicherweise auf zwischen 40 und 55 Mrd. Euro geschätzt.<sup>607</sup>

Hierbei besteht das Problem einer mangelnden objektiven Vergleichbarkeit, teilweise resultierend aus keiner klaren Trennung in interne und externe Leistung, unklarer Bestimmung bzw. Abgrenzung der erfassten Produkte und Leistungsbereiche,<sup>608</sup> Unklar-

<sup>604</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.2.1, Größe der befragten Unternehmen.

<sup>605</sup> Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-7 f.

<sup>606</sup> Das externe Marktvolumen wurde für Großbritannien mit ca. 121 Mrd. Euro, für Deutschland mit ca. 35 Mrd. Euro, für Frankreich mit über 26,5 Mrd. Euro, für Italien mit knapp 20 Mrd. Euro und für Spanien mit über 15 Mrd. Euro beziffert. Vgl. InterConnection Consulting, Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, 2007.

<sup>607</sup> Vgl. beispielsweise Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 22-27, InterConnection Consulting, Market Tracking Facility Management, 2006, S. 68 oder auch MSI Marketing Research, Facility Management, 2004, S. 26 f.

<sup>608</sup> Eine Abgrenzung der Leistungsbereiche im FM ist vor dem Hintergrund sich wandelnder Leistungsbilder in der Immobilienwirtschaft schwierig. Es besteht eine Erfassungsproblematik bzw. -ungenauigkeit bei beispielsweise kaufmännischen Leistungen, da Überschneidungen zwischen dem Gebäude-, Facilities und auch dem Property Management existieren. In manchen Studien findet sich ebenfalls eine oftmals unklare Abgrenzung von technischen Leistungen zu denen des Anlagenbaus. Ferner wird auf die IT-Dienstleistungen und das Flächenmanagement verwiesen, die in den verschiedenen Studien unterschiedlich zugeordnet und demnach unterschiedlich erfasst werden. Vgl. auch Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnismodell des FM oder grundlegend Kapitel 3.1, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen.

heit der zugrunde liegenden Methodik der Datenerhebung oder ferner auch verschiedener Betrachtungszeiträume.<sup>609</sup>

Aufgrund der stark lückenhaften Datenbasis für den europäischen Markt und der teilweise lediglich bedingten Aussagekraft vorhandener Marktstudien wird im Rahmen dieser Arbeit eine eigene systematische Be- bzw. Hochrechnung des Marktvolumens Facilities Management auf Basis des Marktentwicklungsmodells vorgenommen.

#### **4.1.5.2 Berechnung des Marktvolumens auf Basis des Marktentwicklungsmodells**

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen liegt der Schluss nahe, dass das Marktvolumen FM in Europa weder von der Unternehmenspraxis noch der Wissenschaft exakt bestimmt werden kann. Dennoch soll hier auf der Basis des vorgestellten Marktentwicklungsmodells mit Markttypen eine vereinfachte Kalkulation zu allen 41 Ländern vorgenommen werden. Nachfolgend sollen wichtige methodische Schritte, ausgewählte Parameter sowie die Ergebnisse vorgestellt werden.

Für eine vereinfachte Kalkulation in Microsoft Excel sind zwei grundlegende Fragestellungen von Bedeutung: Erstens, was sind relevante Parameter zur länderweisen und systematischen Ermittlung des Marktvolumens im Facilities Management und zweitens, welche Ausprägungen bzw. Annahmen zu Basiswerten sind geeignet? Die nachfolgende Auflistung führt eine Übersicht möglicher sowie die getroffene Auswahl allgemeiner volkswirtschaftlicher und FM-spezifischer Parameter auf (Abbildung 76).<sup>610</sup>

Parameter zur Bestimmung des Marktvolumens	Allgemeine Parameter	FM-spezifische Parameter	Ausgewählte Parameter
Korrelation zum Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen [Höhe]	X		X
Wirtschaftssektoren [Höhe und Verteilung]	X		
Bevölkerungsstruktur [Verteilung und Entwicklung]	X		
Anlagevermögen [Volumen und Verteilung]	(X)	X	
Markttypen [Zuordnung nach Typologie der Markttypen]		X	
Outsourcinggrade zu Markttypen im Branchensegment [%]		X	X
Wachstumsraten zu Markttypen im Branchensegment [%]		X	X
...			

Eigene Darstellung.

**Abbildung 76: Übersicht und Auswahl von Parametern zur Bestimmung des Marktvolumens im FM**

<sup>609</sup> Zur Problematik der unterschiedlichen Methoden bei der Ermittlung des Marktvolumens im FM vgl. auch Moss, FM Market Research Review, 2008, S. 454-462.

<sup>610</sup> Eine Detaillierung des Modells zur Ermittlung des länderweisen Marktvolumens im FM ist durch Ergänzung weiterer Parameter denkbar. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Konzentration auf drei bzw. vier wichtige Parameter vorgenommen.

Als Parameter zur Bestimmung des Marktvolumens in Europa wird zunächst das *Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen (BIP)*<sup>611</sup> in den einzelnen Ländern, da es als ein wichtiger Marktparameter in Korrelation zum Gesamtaufwand Facilities Management steht. Um einen ersten Bezug zum Gesamtaufwand des Facilities Managements herzustellen werden die eingangs vorgestellten Daten zu den Europa TOP 5 herangezogen, die das Marktvolumen FM externe Leistungen für das Jahr 2005 beziffern.<sup>612</sup> Bei den Ländern Europa TOP 5 beträgt der Anteil des Marktvolumens FM externe Leistungen am BIP 2005 durchschnittlich 2,48 %, der Anteil des Marktvolumens FM Gesamtaufwand externe und interne Leistungen am BIP 2005 durchschnittlich 4,92 %. Diese beiden Referenzgrößen ermöglichen eine Berechnung des Marktvolumens FM der einzelnen Länder in einer angenommenen gleichen Korrelation zum BIP.

Anschließend wurden drei *zusätzliche Experteninterviews* mit Vertretern renommierter und international tätiger Marktforschungs- und Beratungsunternehmen<sup>613</sup> geführt und diese zur Einschätzung der *Outsourcinggrade der Länder Europa TOP 5*<sup>614</sup> sowie der *Outsourcinggrade und Wachstumsraten externer Leistungen von 2005 auf 2008 zu den definierten Markttypen* als grundsätzliche Reifegrade befragt. (Abbildung 77). Eine *Zuordnung der Länder Europas nach Markttypen* wurde bereits vorgenommen.

<sup>611</sup> Die Daten für das Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen aller betrachteten 41 Länder Europas für das Jahr 2005 als Bezugsjahr der Angaben zum Marktvolumen der Länder Europa TOP 5 stammen von der World Bank Group und wurden beim Statistischen Bundesamt abgefragt. Vgl. Destatis, World Development Indicators, 2007. Zur Definition des *Bruttoinlandsprodukts zu Marktpreisen* vgl. Destatis, Statistisches Jahrbuch, 2007, S. 626. Bei der Währungsumrechnung wurden die aktuellen Kurse des EUR und USD nach dem Bundesverband deutscher Banken verwendet. Vgl. Bundesverband deutscher Banken, Währungskurse, 2007.

<sup>612</sup> Die Angaben zum FM-Marktvolumen zu den fünf wichtigsten europäischen Ländern des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens InterConnection Consulting waren die einzigen bekannten und verfügbaren Daten, die mit gleicher Erhebungsmethodik und in einer Studie veröffentlicht sind. Vgl. InterConnection Consulting, Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, 2007. Eine eigene Erhebung derartiger Bezugsdaten würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

<sup>613</sup> Vgl. Anhang D.1.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>614</sup> Da die Angaben zum Marktvolumen der Länder Europa TOP 5 als Bezugsdaten Verwendung finden, werden diese Länder bezüglich der Outsourcinggrade gesondert beurteilt.

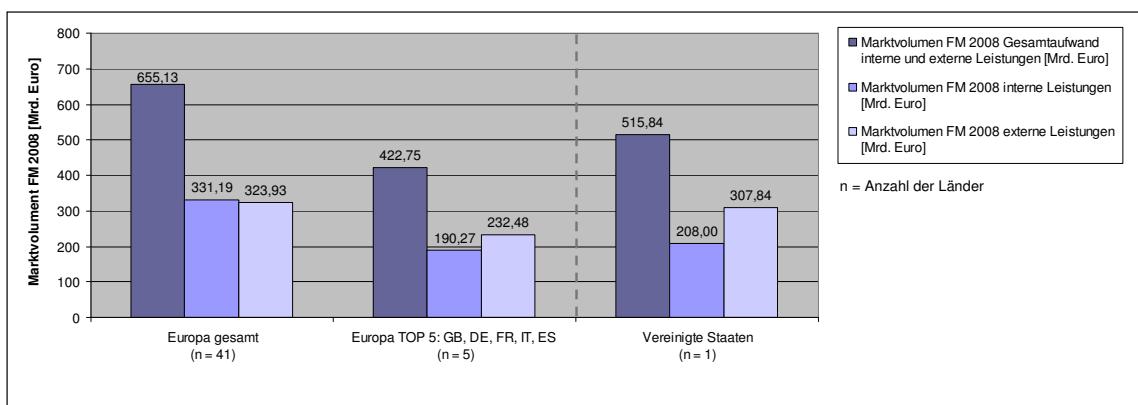
Länder / Markttypen		Mittelwerte der Experteneinschätzungen	
Einschätzung der Outsourcinggrade in den Ländern Europa TOP 5		[%]	Ranking
Vereinigtes Königreich (GB)		59,2	1
Deutschland (DE)		47,7	2
Frankreich (FR)		45,0	3
Italien (IT)		41,0	4
Spanien (ES)		40,2	5
Einschätzung der Outsourcinggrade in den Markttypen		[%]	Ranking
Pre-Emerging Markets		17,5	4
Emerging Markets		32,5	3
Developed Markets		43,6	2
Pioneer Markets		56,3	1
Einschätzung der Wachstumsrate externer Leistungen von 2005 auf 2008 in den Markttypen		[%]	Ranking
Pre-Emerging Markets		21,5	1
Emerging Markets		12,3	2
Developed Markets		8,0	3
Pioneer Markets		6,0	4

Eigene Darstellung.

**Abbildung 77: Experteneinschätzung der Outsourcinggrade und Wachstumsraten**

Um eine höchstmögliche Genauigkeit zu erreichen, wurden für die weitere Kalkulation die durchschnittlich eingeschätzten Outsourcinggrade der Länder Europa TOP 5 verwendet. Bei allen anderen Ländern werden die durchschnittlich eingeschätzten Outsourcinggrade und Wachstumsraten der Markttypen herangezogen. Auf diese Weise konnte das Verhältnis von internen zu externen Leistungen ermittelt werden. Abschließend wurde über eingeschätzte Wachstumsraten des Marktvolumens FM externe Leistungen die Veränderung von 2005 auf 2008 berücksichtigt.

Als Ergebnis wurden insgesamt ca. 655 Mrd. Euro Gesamtaufwand FM in Europa für das Jahr 2008 ermittelt, welche sich in ca. 331 Mrd. Euro noch interne und ca. 324 Mrd. Euro bereits externe Leistungen aufteilen lassen (Abbildung 78). Hiervon entfallen allein auf die Länder Europa TOP 5 ca. 422 Mrd. Euro Gesamtaufwand FM, davon ca. 190 Mrd. Euro für interne und ca. 232 Mrd. Euro für externe Leistungen. Im Vergleich dazu konnten für die Vereinigten Staaten insgesamt ca. 516 Mrd. Euro ermittelt werden. Dies entspricht bei der Einstufung als Pioneer Markt ca. 208 Mrd. Euro an internen und ca. 308 Mrd. Euro an externen Leistungen.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 78: Ermitteltes Marktvolumen FM in Europa und Vergleich zu den Vereinigten Staaten**

Abschließend werden die nach der vorgestellten Methodik und den empirisch erhobenen Annahmen ermittelten Marktvolumina Facilities Management der einzelnen Länder Europas aufgeführt (Abbildung 79).<sup>615</sup>

Eine Übersicht der ermittelten Marktvolumina Facilities Management aller 41 europäischen Länder als *Länderanalysen in alphabetischer Reihenfolge und als Ranking nach Marktgröße* befindet sich im Anhang dieser Arbeit.<sup>616</sup>

<sup>615</sup> Die Ergebnisse der erstellten Kalkulation wurden mit verfügbaren Angaben zu Marktvolumina einzelner Länder aus Marktstudien evaluiert, wodurch die „Plausibilität“ bestätigt wird. Vgl. exemplarisch für einige Länder Ost-Europas o.V., Osteuropäische FM-Märkte, 2007, S. 12.

<sup>616</sup> Vgl. Anhang B.10, Übersicht der Marktvolumina FM europäischer Länder.

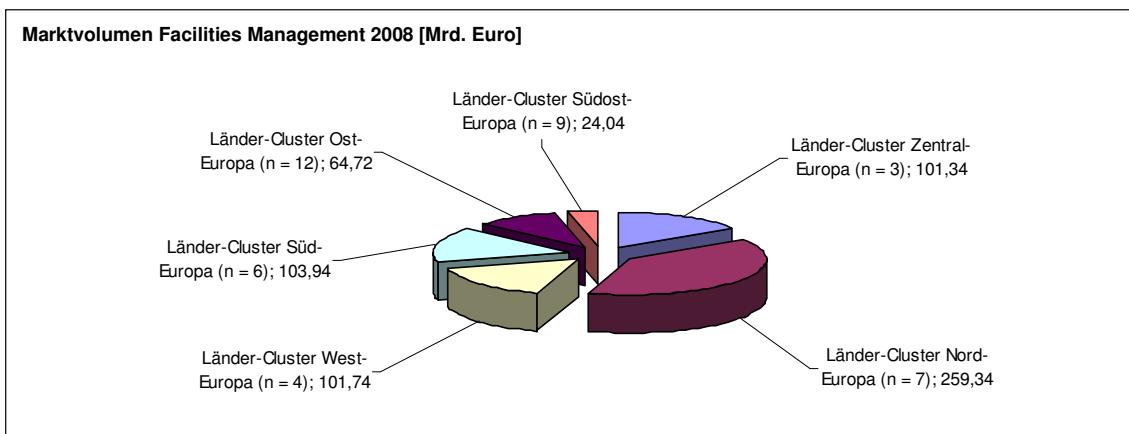
Ld. Nr.	Land	BIP	Marktvolumen FM 2008 in Korrelation zum BIP			Ranking Marktvolumen FM 2008 Gesamt- aufwand
			Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen 2005 [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 externe Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 interne Leistungen [Mrd. Euro]	
<b>Mitgliedstaaten der EU (27 Staaten)</b>						
1	Belgien	BE	313,13	7,25	8,15	15,41
2	Bulgarien	BG	22,96	0,41	0,72	1,13
3	Dänemark	DK	218,46	5,06	5,69	10,75
4	Deutschland	DE	380,06	37,80	35,58	73,38
5	Estland	EE	11,61	0,12	0,45	0,57
6	Finnland	FI	163,11	2,93	5,10	8,02
7	Frankreich	FR	1.795,75	28,62	30,27	58,89
8	Griechenland	GR	190,17	1,99	7,37	9,36
9	Irland	IE	170,42	3,95	4,44	8,38
10	Italien	IT	1.488,29	21,60	27,18	48,78
11	Lettland	LV	13,55	0,14	0,52	0,67
12	Litauen	LT	21,66	0,23	0,84	1,07
13	Luxemburg	LU	30,79	0,71	0,80	1,52
14	Malta	MT	4,70	0,05	0,18	0,23
15	Niederlande	NL	527,08	15,48	10,46	25,98
16	Österreich	AT	258,45	5,99	6,73	12,72
17	Polen	PL	255,99	4,60	8,00	12,59
18	Portugal	PT	154,78	2,78	4,84	7,62
19	Rumänien	RO	83,47	0,87	3,23	4,11
20	Schweden	SE	302,03	5,42	9,44	14,86
21	Slowakei	SK	40,04	0,72	1,25	1,97
22	Slowenien	SI	29,01	0,52	0,91	1,43
23	Spanien	ES	949,66	16,20	21,11	37,31
24	Tschechien (Tschechische Republik)	CZ	104,69	1,88	3,27	5,15
25	Ungarn	HU	93,19	1,67	2,91	4,59
26	Vereinigtes Königreich	GB	1.859,05	128,26	76,13	204,39
27	Zypern	CY	13,02	0,14	0,50	0,64
<b>Europa TOP 5: Durchschnittswerte</b>			46,50	38,05	84,55	
<b>Σ Europa TOP 5: Summe</b>			232,48	190,27	422,75	

Lfd. Nr.	Land	BIP Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen 2005 [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 in Korrelation zum BIP		Ranking Marktvolumen FM 2008 Gesamtaufwand
			Marktvolumen FM 2008 externe Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 interne Leistungen [Mrd. Euro]	
<b>Vergleichsstaten - Keine Mitgliedsstaaten der EU (14 Staaten)</b>					
28	Albanien	7,08	0,07	0,27	37
29	Belaus (Weißrussland)	24,97	0,26	0,97	28
30	Bosnien und Herzegowina	8,38	0,09	0,32	41
31	Island	13,35	0,24	0,42	66
32	Kroatien	32,84	0,34	1,27	62
33	Mazedonien	4,87	0,05	0,19	24
34	Moldau (Moldawien, Republik Moldau)	2,52	0,03	0,10	40
35	Montenegro	1,77	0,02	0,07	41
36	Norwegen	249,53	4,48	7,80	12,28
37	Russland (Russische Föderation)	645,55	11,59	20,17	31,76
38	Schweiz	309,92	7,18	8,07	9
39	Serbien	20,40	0,21	0,79	31
40	Türkei	306,83	3,21	11,89	10
41	Ukraine	72,73	0,76	2,82	23
<b>Ø Europa gesamt (n = 41): Durchschnittswerte</b>					
<b>Σ Europa gesamt (n = 41): Summe</b>					
<b>Zusätzlich Vereinigte Staaten</b>					
<b>Vereinigte Staaten</b>		US	10484,62	307,84	208,00
					515,84

Eigene Darstellung.

**Abbildung 79: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas**

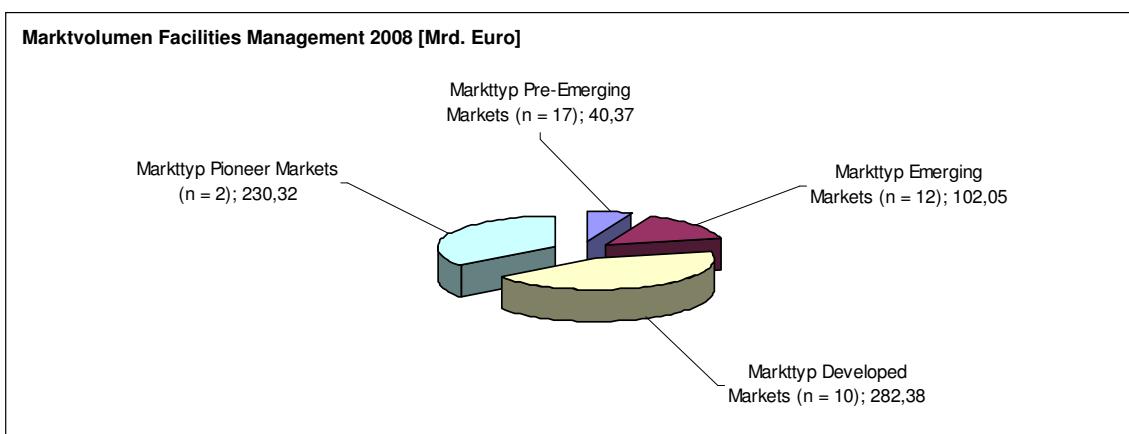
Wird die Verteilung des Marktvolumens FM 2008 Gesamtaufwand interne und externe Leistungen über die Ländercluster Europas und die Markttypen betrachtet, ergibt sich folgendes Bild (Abbildungen 80 und 81).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 80: Verteilung des ermittelten Marktvolumens FM nach Länderclustern**

Auf Basis der definierten Ländercluster Europas mit der vorgenommenen Zuordnung der einzelnen Länder verzeichnet Nord-Europa das mit Abstand höchste Marktvolumen im Facilities Management, insbesondere bestimmt durch das Vereinigte Königreich. Es folgen Zentral-, West- und Süd-Europa mit einem sehr ähnlichen Marktvolumen und wiederum mit einem gewissen Abstand Ost- sowie Südost-Europa. Es fällt auf, dass diese in etwa der Reihenfolge der Marktreife der einzelnen Länder bzw. aggregiert der Markttypen entspricht. Des Weiteren lässt sich ein Nord-Süd-Gefälle in Bezug auf die Verteilung des Marktvolumens erkennen.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 81: Verteilung des ermittelten Marktvolumens FM nach Markttypen**

In der Folge verwundert die Verteilung des Marktvolumens im Facilities Management nach Markttypen nicht weiter. Die Developed Markets verzeichnen den größten Anteil

am europäischen Marktvolumen, gefolgt von den Pioneer, Emerging und abschließend den Pre-Emerging Markets. Diese Betrachtung des Gesamtaufwands FM veranschaulicht, dass zahlreiche Länder mit hoher Marktreife auch ein hohes Marktvolumen verzeichnen, was sicher in hohem Maße durch die allgemeine Volkswirtschaft bzw. das Bruttoinlandsprodukt der zugeordneten Länder bestimmt wird.

#### **4.1.6 Fazit der empirischen Studie**

In den vorangegangenen Analysen wurden verschiedene strategisch bedeutsame Aspekte des Markts für Facilities Management in Europa untersucht.

Zunächst wurde eine Einführung in den europäischen Markt gegeben, übergeordnete Charakteristika und Entwicklungstendenzen ausgearbeitet und Klassifikationen von Anbietern und Nachfragern im Facilities Management vorgenommen. Als besonders geeignet für eine vertiefende Untersuchung erweist sich die Differenzierung von Anbietern, Produkten und Geschäftsmodellen, wozu ein Modell mit vier Stufen ausgearbeitet wurde. An dessen Spitze stehen System-Anbieter und Broker bzw. Trader, welche umfangreiche Dienstleistungen im Facilities Management anbieten und durch unterschiedliche Eigenleistungstiefen gekennzeichnet sind. Insbesondere diese beiden Anbiettypen haben hohes Potenzial, das Produkt Integriertes Facilities Management anzubieten und sich zu so genannten Integrierten Anbietern zu entwickeln.

Anschließend wurden allgemeine Trends im Facilities Management in Europa analysiert, wozu eine Unterscheidung in die Kategorien Markt, Anbieter- und Nachfragerstrategien sowie letzten Endes die gemeinsame Beziehung im Markt erfolgte. Es kann festgehalten werden, dass sich die Rahmenbedingungen der Immobilienwirtschaft und die Wertschöpfungsketten zahlreicher anderer Branchensegmente verändert haben bzw. noch weiter verändern werden, woraus ebenfalls geänderte Anforderungen an das Facilities Management resultieren. Zentrale Ergebnisse sind neben der Internationalisierung, Professionalisierung und auch Differenzierung des FM-Geschäfts die immer größer werdende Bedeutung von ergebnis- und performanceorientierten Wertschöpfungspartnerschaften. Dies zieht grundlegende Veränderungen im Verhältnis von Auftraggeber zu Auftragnehmer nach sich und begründet eine vertiefende Forschung im Rahmen dieser Arbeit.

In der darauf folgenden empirischen Studie zur internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche wurden renommierte Unternehmen zu ihrer Einschätzung der Ausprägung von Wettbewerbskräften als strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität flächendeckend zu insgesamt 41 Ländern Europas befragt. Basierend auf dem Modell der Branchenstrukturanalyse nach Porter wurden länderweise Daten erhoben und

ausgewertet. Diese wurden in die definierten Ländercluster Zentral-, Nord-, West-, Süd-, Ost- und Südost-Europa verdichtet, so dass ein gesamteuropäischer Vergleich als International Best Practise ermöglicht wurde.

Abschließend bleibt bei dem durchgeführten Ländervergleich die Erkenntnis, dass auf dem europäischen Markt für Facilities Management eine erkennbare Marktentwicklung mit vier wesentlichen Phasen bzw. charakteristischen Markttypen vorherrscht, welchen die einzelnen Länder trotz spezifischer Besonderheiten in gleicher bzw. ähnlicher Form folgen. Nach diesem allgemeinen Marktentwicklungsmodell beginnen die einzelnen Märkte normalerweise als noch nicht entwickelte Pre-Emerging Markets, führen dann über Emerging und Developed Markets zu den wegbereitenden und am weitesten entwickelten Pioneer Markets. Die Entwicklung von regionalen Märkten von einer bestimmten Phase bzw. einem Markttyp zum anderen ist dabei lediglich zeitversetzt. Demzufolge kann von einer spezifischen Marktstruktur im europäischen Facilities Management ausgegangen werden, welche wiederum die Attraktivität des FM-Markts im Allgemeinen und hierdurch auch denjenigen der jeweiligen Länder im Besonderen beeinflusst. Es kann von einer Interdependenz gesprochen werden, wobei die Marktstruktur auf das strategische Management der Unternehmen wirkt, das wiederum den Markterfolg bestimmt.

Die einzelnen Markttypen, denen die verschiedenen Länder Europas mit ihrer gegenwärtigen Marktreife zugeordnet wurden, können in einem Marktentwicklungsmodell systematisch anhand relevanter Wettbewerbskräfte charakterisiert werden. Dies ermöglicht Einschätzungen des Wettbewerbs von regionalen Märkten und letzten Endes eine Marktsegmentierung Europas nach Reifegraden.

Zuletzt wurde der Frage nachgegangen, wie hoch das Marktvolumen des Facilities Managements in Europa ist. Aufgrund der hohen Informationsdefizite des Markts und der selektiven sowie methodisch teilweise intransparenten und unterschiedlich erfasssten Datenbasis vorhandener Marktstudien wurde das Marktvolumen auf Basis des erarbeiteten Marktentwicklungsmodells ermittelt. Als Parameter zur länderweisen Bestimmung des Marktvolumens dienten die Korrelation zum Bruttoinlandsprodukt sowie Outsourcinggrade und Wachstumsraten der definierten Markttypen, denen die einzelnen Länder Europas zugeordnet wurden. Der Gesamtaufwand Facilities Management in Europa, bestehend aus intern und extern erbrachten Leistungen, wurde insgesamt auf ca. 655 Mrd. beziffert.<sup>617</sup> Die nachfolgende Übersicht liefert zusammenfassende

---

<sup>617</sup> Eine optimistische Annahme der IKB Deutsche Industriebank beziffert allein das „theoretische“ Marktvolumen in Deutschland auf ca. 400 Mrd. Euro. Vgl. o.V., FM-Markt, 2003, S. 24 f.

Ergebnisse zu den FM-Märkten führender Industriestaaten Europas sowie einen Vergleich der Marktvolumina und der Marktreife (Abbildung 82).

Land Ländername Kurzbezeichnung (deutsch)	Marktvolumen FM 2008 in Korrelation zum BIP			Ranking Marktvolumen FM 2008 Gesamtaufwand	Ranking Marktreife nach Marktentwick- lungsmodell
	Marktvolumen FM 2008 externe Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 interne Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 Gesamtaufwand interne und externe Leistungen [Mrd. Euro]		
Vereinigtes Königreich (GB)	128,26	76,13	204,39	1	1
Deutschland (DE)	37,80	35,58	73,38	2	2
Frankreich (FR)	28,62	30,27	58,89	3	3
Italien (IT)	21,60	27,18	48,78	4	4
Spanien (ES)	16,20	21,11	37,31	5	5

Eigene Darstellung.

**Abbildung 82: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europa TOP 5**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die gewonnenen Erkenntnisse sowohl eine qualitative Beurteilung der Entwicklungsreife sowie zentraler Wettbewerbskräfte und Marktspielregeln als auch eine quantitative Beurteilung des Marktvolumens der einzelnen 41 Länder Europas ermöglicht. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten defizitären Datenbasis über zahlreiche geografische Marktsegmente im Facilities Management sollen die gewonnenen Informationen Marktteilnehmer unterstützen, einzelne Märkte besser einschätzen zu können.<sup>618</sup> Ferner soll ein länderübergreifender Vergleich die Unsicherheit über zu erwartende Marktgegebenheiten mindern.

Die durchgeföhrte internationale Marktstrukturanalyse der FM-Branche liefert essenzielle Erkenntnisse für die marktkonforme und zukunftsorientierte Ausrichtung der folgenden Marktangebots- und Marktnachfrageanalyse.

<sup>618</sup> Die Erkenntnisse sollen beispielsweise Anbietern und Nachfragern im FM bei der Beurteilung potenzieller Zielmärkte dienen, die im Fokus der Expansions- bzw. Wachstumsstrategie des Unternehmens liegen.

## 4.2 Internationale Marktangebotsanalyse zum Integrierten Facilities Management

Auf dem europäischen Markt für Facilities Management gewinnen Wertschöpfungs-partnerschaften zwischen Anbietern und Nachfragern zunehmend an Bedeutung, welche eine anspruchsvolle Herausforderung für Unternehmen darstellen. Ziel dieser internationalen Marktangebotsanalyse zum Integrierten Facilities Management ist die systematische Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter im Sinne eines European Best Practises.

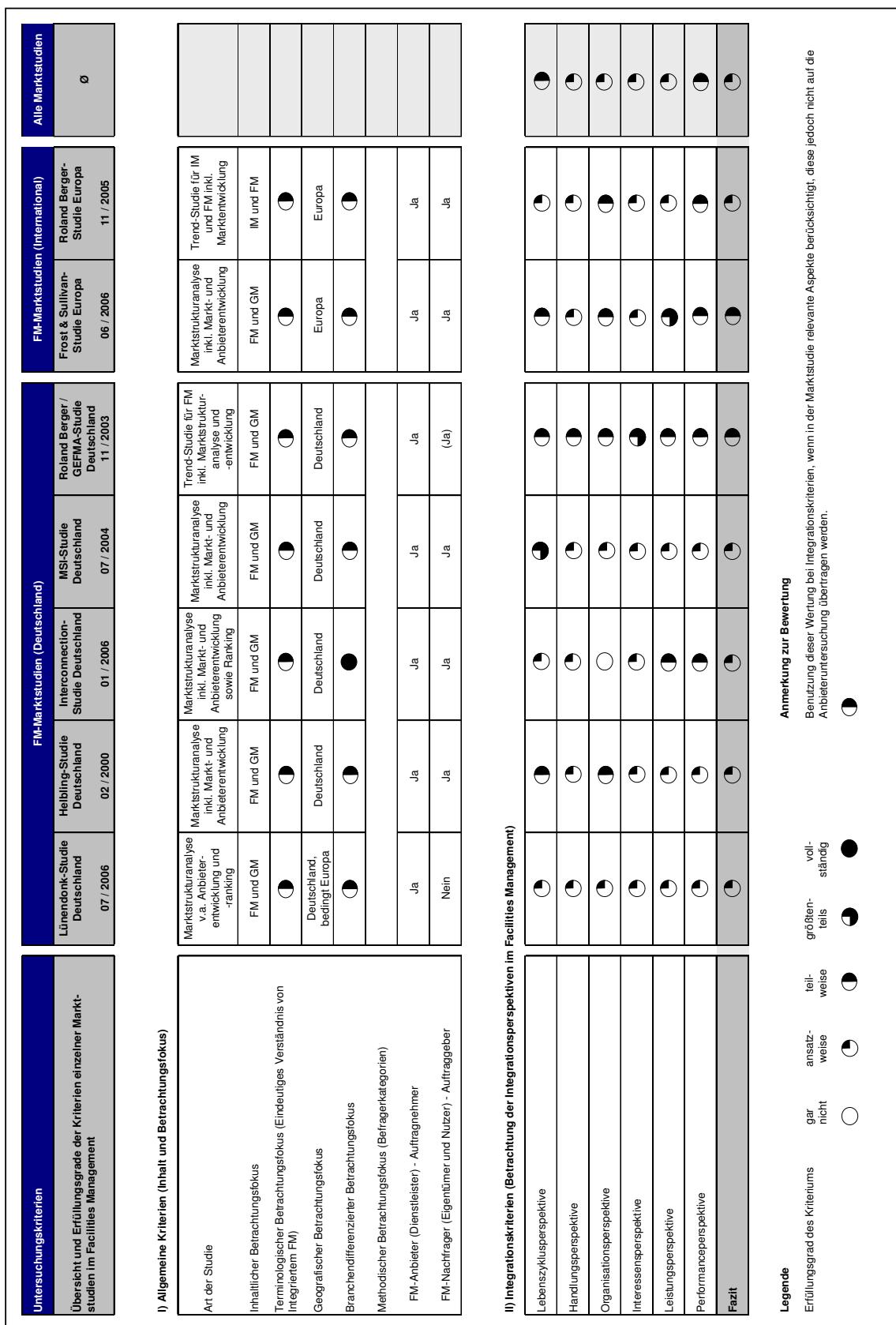
### 4.2.1 Übersicht und Auswahl von Anbietern im Facilities Management in Europa

#### 4.2.1.1 Analyse und Bewertung ausgewählter Marktstudien bezüglich Integriertem Facilities Management

Im Rahmen der Marktangebotsanalyse wird einführend untersucht, inwiefern das Integrierte Facilities Management in vorhandenen Marktstudien Berücksichtigung findet. Hierzu werden exemplarisch fünf Studien zum deutschen und zwei zum europäischen Markt für Facilities Management herangezogen und eine erste qualitative Literaturanalyse und -bewertung durchgeführt.<sup>619</sup> Nach der Festlegung von allgemeinen Kriterien zu Inhalt und Betrachtungsfokus der Marktstudien sowie der Integrationskriterien als spezifische Kriterien des Integrierten Facilities Managements wurden die einzelnen Studien untersucht und nach Erfüllung der Kriterien eingestuft (Abbildung 83).

---

<sup>619</sup> Vgl. Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006; Helbling Management Consulting/GEFMA, Facility Management, 2000; InterConnection Consulting Group, Market Tracking Facility Management, 2006; MSI Marketing Research, Facility Management, 2004; Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003; Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006 oder auch Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 83: Analyse und Bewertung ausgewählter Marktstudien bezüglich Integriertem FM**

In dem gegenüberstellenden Vergleich der analysierten Marktstudien bestätigt sich die bereits festgestellte Uneinigkeit über das Verständnis von Integriertem Facilities Management. Obwohl in den Studien die gegenwärtig und zukünftig hohe Bedeutung erkannt und thematisiert wird,<sup>620</sup> verfolgen diese unterschiedlichen Ansätze und es ist kein Gleichklang hinsichtlich Definition und Leistung sowie entsprechender Anbieter zu erkennen. Des Weiteren finden sich in den Berichten der Marktforschungs- und Beratungsunternehmen der vergangenen Jahre nicht alle Integrationskriterien wieder, die bei der vorangegangenen und grundlegenden Forschung identifiziert wurden; es dominiert ein Verständnis der Integration verschiedener Leistungsbereiche im Sinne einer System-Dienstleistung aus einer Hand.<sup>621</sup> Obgleich bereits einige zentrale Aspekte wie etwa innovative Produkt- und Vertragsbestandteile oder elementare Controllinginstrumente untersucht werden, kann als Fazit festgehalten werden, dass die Studien in unterschiedlichem Maße die einzelnen Kriterien berücksichtigen. Keiner der Berichte behandelt alle Integrationskriterien gemeinsam, woraus ein nicht umfänglich kohärentes Bild des Gesamtmarkts resultiert. Abschließend steht damit die Erkenntnis, dass mit den untersuchten Studien bislang keine Marktanalyse und auch kein Anbiiterranking unter dem Fokus des abgeleiteten Verständnisses von Integriertem Facilities Management erfolgte. Managementorientierte Rankings von Dienstleistungsunternehmen mit einer Analyse des Integrationspotenzials im Facilities Management sind bislang nicht bekannt.<sup>622</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit soll zunächst eine Marktangebots- und anschließend eine Marktnachfrageanalyse zum Integrierten Facilities Management im europäischen Kontext durchgeführt werden. Erstere soll Erkenntnisse über so genannte Integrationspotenziale von FM-Anbietern liefern, d.h. inwiefern können Dienstleistungsunternehmen zentrale Integrationskriterien erfüllen. Im Vordergrund stehen dabei relevante und strategisch bedeutende Aspekte des Facilities Managements.

---

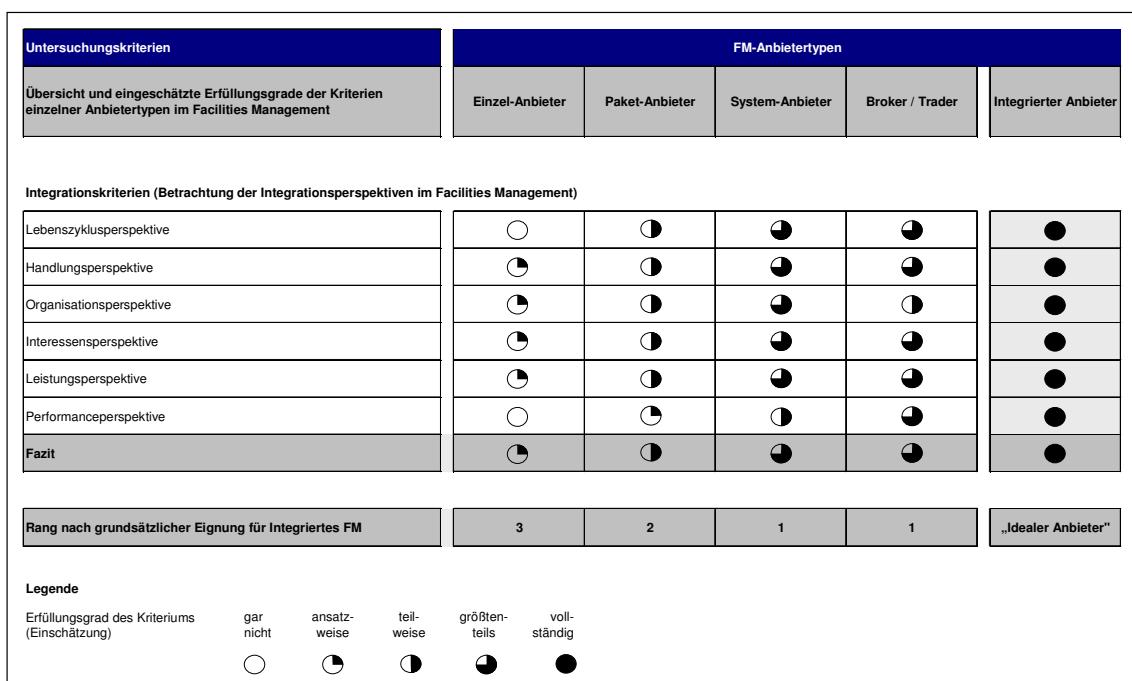
<sup>620</sup> Bei einigen der in regelmäßigen Intervallen erscheinenden Marktstudien fällt eine zunehmende Orientierung in Richtung Integriertes FM auf. Vgl. exemplarisch Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2005 und 2006.

<sup>621</sup> Frost & Sullivan unterstreicht beispielsweise die kontinuierliche Erweiterung des Dienstleistungsportfolios sowie die Notwendigkeit zur Entwicklung branchenspezifischer Kompetenzen. Vgl. Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006, S. I-5.

<sup>622</sup> Positiv zu beurteilen sind die ersten Rankings „Integrierte Anbieter“, welche die Zusammensetzung der Umsätze aus kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Leistungen des FM vornehmen. Kritisch anzumerken ist allerdings, dass es sich hierbei um quantitative Beurteilungen der Bündelung operativer Dienstleistungen handelt. Vgl. Lündendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 163-173.

#### 4.2.1.2 Anbietertypenranking bezüglich der Eignung zum Integrierten Facilities Management

In einer weiteren Betrachtung soll untersucht werden, welcher Anbietertyp sich prinzipiell am besten für das Angebot des Produkts Integriertes Facilities Management eignet. Analog zu der vorangegangenen Untersuchung ausgewählter Marktstudien wird eine Einschätzung zur Fähigkeit der Erfüllung der Integrationsperspektiven im Facilities Management als Anbietertypenranking vorgenommen (Abbildung 84).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 84: Anbietertypenranking bezüglich Integriertem FM**

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklung und Konsolidierung im Facilities Management werden die einzelnen Kriterien bei den Anbietertypen beurteilt und es kann vereinfacht mit zunehmender Anbieter- und Produktstufe<sup>623</sup> auch ein grundsätzlich steigendes Integrations- und Synergiepotenzial angenommen werden. Dies geht üblicherweise einher mit einem ebenfalls zunehmenden Umfang an Managementleistungen, einem weiter entwickelten Geschäftsmodell der FM-Anbieter sowie letzten Endes einer wachsenden strategischen Bedeutung des Facilities Management per se.

Der Integrierte Anbieter wird als „idealer Anbieter“ von FM-Dienstleistungen betrachtet, der auf dem gegenwärtigen Markt in Deutschland und Europa noch primär eine strategische Entwicklungsrichtung anstatt einen existierenden Anbieter typ darstellt.<sup>624</sup> Es

<sup>623</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen.

<sup>624</sup> Die Anbieter- und Produkttypologie im FM stellt ebenfalls ein mögliches Entwicklungsmodell nach Reifegraden dar.

liegt der Schluss nahe, dass heute noch kein Anbieter alle Kriterien vollständig erfüllt. Nach den vorangegangenen Annahmen erfahren die Anbiertypen *System-Anbieter und Broker im Facilities Management* die beste Eignung zur Entwicklung zu Integrierten Anbietern und zur Erbringung eines anspruchsvollen Integrierten Facilities Managements. Diese beiden Anbiertypen bzw. entsprechende Top-Player von internationaler Relevanz werden Gegenstand vertiefender Forschung.

#### 4.2.1.3 Einsatz von Filterkriterien zur Auswahl von FM-Anbietern

Die Marktangebotsanalyse richtet sich auf das grenzüberschreitende Facilities Management und soll führende System-Anbieter und Broker aus weit entwickelten Märkten Europas näher untersuchen. Hierbei erfolgt eine Orientierung an den Ländern Europa TOP 5 – Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Vereinigtes Königreich – sowie weiteren, für das Facilities Management bedeutenden Developed und Pioneer Markts.<sup>625</sup> Die US-amerikanischen und das dänische Unternehmen finden bei der Zusammenstellung der Fallstudien Berücksichtigung, da diese über einen sehr hohen Marktanteil in bestimmten Länderclustern verfügen.<sup>626</sup>

Hinsichtlich der Anbieter wird auf ein *Problem der mangelnden Markttransparenz* in Europa hingewiesen. Die vorhandenen Marktstudien haben überwiegend nationale Prägung oder fokussieren einige Länder bzw. Ländercluster. Eine umfassende Studie, die flächendeckend sämtliche Anbieter Europas nach bestimmten Kennzahlen darstellt, ist gegenwärtig nicht bekannt.

Zur einheitlichen Erfassung und objektiven Auswahl von FM-Anbietern mit hoher internationaler Bedeutung werden daher drei Filterkriterien als Unternehmenskennzahlen sowie zugehörige Schwellenwerte definiert, anhand derer die zu analysierenden Anbieter selektiert werden (Abbildung 85).

Filterkriterien	Allgemeine Kriterien	FM-spezifische Kriterien	Schwellenwerte
<b>Umsatz International 2005 „FM“ [Mio. Euro]</b> (Indikator für die Unternehmensgröße und den Anteil Marktvolumen für FM)	X		400 Mio. Euro
<b>Anzahl der Mitarbeiter International 2005 „FM“ [MA]</b> (Indikator für die Unternehmensgröße)	X		3.000 MA
<b>Pro-Kopf-Umsatz International 2005 „FM“ [Tsd. Euro / MA]</b> (Indikator für die Wertschöpfung und die Art der Produkte)	(X)	X	40 Tsd. Euro / MA

Anmerkung: Die Angaben zum „Facilities Management“ umfassen das Immobilien- und Facilities Management.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 85:** Übersicht der Filterkriterien und Schwellenwerte zur Auswahl von FM-Anbietern

<sup>625</sup> Vgl. Kapitel 4.1.4, Allgemeines Marktentwicklungsmodell in Europa.

<sup>626</sup> Informationen zu den Marktanteilen einzelner Anbieter und demnach zur Identifikation führender Unternehmen finden sich in ausgewählten Marktstudien. Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006.

Im Rahmen der internationalen Marktanalyse sollen für jede Fallstudie als Anbieter-cluster jeweils fünf große und repräsentative Unternehmen zur Teilnahme an der Studie eingeladen werden. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass die Anbieter das Produkt der System-Dienstleistung offerieren. Der berechnete Pro-Kopf-Umsatz ist ein wichtiger Indikator für die Art der Produkte und den Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit. Durch den zugehörigen Schwellenwert können beispielsweise Anbieter mit einem sehr hohen Anteil an infrastrukturellen Dienstleistungen ausgeschlossen werden.<sup>627</sup>

Es wurden insgesamt über 60 renommierte Anbieter im Facilities Management erfasst und die soweit verfügbaren Daten<sup>628</sup> zu den allgemeinen betriebswirtschaftlichen und FM-spezifischen Filterkriterien über Desk Research erhoben.<sup>629</sup> Erschwert wird dies durch die Tatsache, dass nicht wenige der Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen zahlreiche Tochterunternehmen im Facilities Management haben, die teilweise durch das Fehlen oder bewusstes Vermeiden einer Dachmarkenstrategie als Landesgesellschaften unter anderem Namen operieren.<sup>630</sup> Bei den befragten Unternehmen sind jeweils die Daten für die gesamte Gruppe in Europa angegeben.<sup>631</sup>

Ferner ist kritisch anzumerken, dass ein gegenüberstellender Vergleich der beiden Anbiertypen System-Anbieter und Broker nach gleichen Filterkriterien aufgrund der verschiedenen Geschäftsmodelle nicht möglich ist.<sup>632</sup> Demnach wurden bei den Brokern international führende und repräsentative Unternehmen in Europa ausgewählt.

<sup>627</sup> Gelegentlich wird der Begriff *Commodity Services* für triviale und in hohem Umfang erbrachte Dienstleistungen verwendet. Vgl. Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 95. Der Begriff Commodity bezeichnet im Allgemeinen das Gebrauchsgut oder auch die Massenware.

<sup>628</sup> Die Marktforschung unterscheidet bei Datenerhebungsmethoden grundsätzlich in *Primärforschung* (*Feldforschung* bzw. „*Field Research*“), die Erkenntnisse aus der erstmaligen und direkten Untersuchung von Marktteilnehmern gewinnt, und in *Sekundärforschung* („*Forschung am Schreibtisch*“ bzw. „*Desk Research*“), die Erkenntnisse aus bereits erhobenen Daten schafft. Vgl. Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 194 f. sowie auch Böhler/Hempe, Marktforschung, 2001, S. 272 f.

<sup>629</sup> Aufgrund der restiktiven, öffentlich zugänglichen Datenbasis wird von einer Auflistung der erfassten Unternehmen abgesehen. Übersichten zu Unternehmen, die in einzelnen Ländern aktiv sind, finden sich beispielsweise in den Marktstudien von Frost & Sullivan. Vgl. exemplarisch Frost & Sullivan, European Integrated FM Markets, 2006 sowie Gräber, FM in Europa, 2007, S. 30-33.

<sup>630</sup> Die Tochterunternehmen wurden zwar bei den Interviews systematisch erfasst, dürfen jedoch hier nicht aufgeführt werden.

<sup>631</sup> Zum Zeitpunkt der Bearbeitung dieser internationalen Studie war noch kein europäisches Ranking von nach Umsatz führender Anbieter im FM bekannt. Für einen inzwischen erschienenen ersten Ansatz vgl. Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2009, S. 312-314.

<sup>632</sup> Broker sind im Vergleich zu System-Anbietern im FM durch ein hohes Maß an Subcontracting mit einer geringen eigenen Wertschöpfung sowie relativ geringen Anzahl der Mitarbeiter sowie Umsatz gekennzeichnet.

Nachstehend erfolgt eine Auswahl führender System-Anbieter für das Ländercluster Zentral-Europa. Da große und international führende Anbieter dieses Länderclusters aus Deutschland kommen, kann eine Auswahl basierend auf der Lünendonk-Studie<sup>633</sup> vorgenommen werden (Abbildung 86). Es werden hier die Unternehmen des Anbieter-rankings TOP 10 aufgeführt.<sup>634</sup>

Ranking Umsatz	Name des Unternehmens	Unternehmenskennzahlen zu Filterkriterien		
		Umsatz International 2005 „FM“ [Mio. Euro]	Anzahl der Mitarbeiter International 2005 „FM“ [MA]	Pro-Kopf-Umsatz International 2005 „FM“ [Tsd. Euro / MA]
1	Dussmann AG & Co. KGaA	1.238,0	50.500	24,5
2	WISAG Service Holding GmbH & Co. KG	579,5	19.700	29,4
3	HSG Technischer Service GmbH	541,0	5.500	98,4
4	HOCHTIEF Facility Management GmbH	507,0	4.700	107,9
5	Piepenbrock Piepenbrock Service GmbH + Co. KG	343,0	23.000	14,9
6	M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH	417,0	3.720	112,1
7	Klüh Service Management GmbH	415,0	19.345	21,5
8	Gegenbauer Holding SA & Co. KG	300,5	12.022	25,0
9	Voith Industrial Services Holding GmbH	396,0	14.200	27,9
10	SKE GmbH	253,8	828	306,5
DeTeImmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH		929,0	6.515	142,6

Anmerkung: Die Angaben zu den Kennzahlen „International“ konzentrieren sich auf Europa.

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 39 und 41.

**Abbildung 86: Übersicht und Auswahl führender FM-Anbieter in Zentral-Europa**

Bei der Auswahl der FM-Anbieter bestehen zwei Besonderheiten, bei denen explizit von den Daten der Filterkriterien aus Gründen der Marktentwicklung und -konsolidierung abgewichen wird: Die erste Besonderheit stellt das Unternehmen WISAG Service Holding dar, welches bedingt durch den festgelegten Schwellenwert zum mindestens erzielbaren Pro-Kopf-Umsatz normalerweise nicht bei den Fallstudien analysiert werden sollte. Durch den inzwischen realisierten Kauf des Unternehmens GTE Gebäude- und Elektrotechnik, vormals ABB Gebäudetechnik, konnte die WISAG Service Holding ihre technische Kompetenz abrupt ausbauen, wodurch sich die Unternehmenskennzahlen massiv veränderten.<sup>635</sup> Aus diesem Grund wird auch das Unternehmen in die Auswahl derer im Cluster Zentral-Europa aufgenommen.<sup>636</sup> Die zweite

<sup>633</sup> Die etablierte und jährlich erscheinende Studie des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Lünendonk fokussiert zwar im Titel führende Unternehmen für technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement, ist jedoch aufgrund der quantitativen Untersuchung zu Unternehmenskennzahlen von Anbietern im FM für die vorliegende Arbeit geeignet.

<sup>634</sup> In dem Ranking der Lünendonk-Studie sind grundsätzlich Unternehmen erfasst, die bestimmte Ausschlusskriterien wie beispielsweise einen bestimmten Mindestanteil der Umsätze am externen Markt erfüllen. Die Reihenfolge der System-Anbieter, Broker etc. erfolgt nach dem Umsatz International. Vgl. ausführlich Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 9.

<sup>635</sup> Zum Zeitpunkt der Befragung standen die Unternehmensumsätze noch nicht vollständig konsolidiert zur Verfügung.

<sup>636</sup> Vgl. WISAG Service Holding, Marktposition, 2007.

Besonderheit stellt das Unternehmen DeTelimmobilien dar, das zum Zeitpunkt der Untersuchung noch als interner Anbieter einen sehr hohen kaptiven Umsatzanteil aufweist. Aufgrund des hohen Gesamtumsatzes sowie dem seit Jahren bevorstehenden und im Herbst 2008 realisierten Verkauf wird auch dieses Unternehmen in die Auswahl derer im Cluster Zentral-Europa aufgenommen.<sup>637</sup> Weiterhin wird angemerkt, dass das analysierte Unternehmen M+W Zander Facility Management im Frühjahr 2008 durch Bilfinger Berger übernommen wurde und fortan mit dem ehemaligen Wettbewerber HSG Technischer Service eine Einheit als HSG Zander bildet.<sup>638</sup> Die derart vorgenommene Auswahl stellt die „klassischen“ TOP 5 der System-Anbieter aus Deutschland dar.

Bedingt durch die auch nach persönlichem Nachfassen und intensiven Bemühungen nicht vollständig verfügbaren Daten zu den drei Filterkriterien insbesondere einiger ausländischer Anbieter, die teilweise als Geschäftsbereiche in Konzernen operieren, ist eine Fortführung der aufgeführten Selektionsmethode und ein Ranking führender Anbieter nach elementaren Unternehmenskennzahlen nicht für alle Ländercluster Europas möglich. Von einem starren Festhalten an den Schwellenwerten muss abgesehen werden, da hier der europäische Vergleich führender und repräsentativer Anbieter im Facilities Management im Vordergrund steht. Nachstehend werden die befragten Unternehmen aufgeführt, die für die Teilnahme an der internationalen Marktangebotsstudie zur Verfügung standen (Abbildung 87). Es wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der gesamten Arbeit die Unternehmensdaten zum Zeitpunkt der jeweiligen Untersuchung verwendet werden.

Die nachträgliche Erfassung der Daten zu den Filterkriterien im Rahmen der Interviews bestätigt, dass die bei den Fallstudien befragten Unternehmen die Filterkriterien nahezu vollständig erfüllen. Eine detaillierte Darstellung kann aufgrund der Vertraulichkeitsanforderungen zu erhobenen aber teilweise nicht in der Art veröffentlichten Daten hier nicht vorgenommen werden. Den Unternehmen wurde versichert, dass alle Angaben ausschließlich statistisch neutral in aggregierter Form ausgewertet werden.

---

<sup>637</sup> Vgl. Financial Times Deutschland, Verkauf, 2002 und DeTelimmobilien, Strabag SE kauft DeTelimmobilien, 2008.

<sup>638</sup> Vgl. Bilfinger Berger, Übernahme, 2008.

Lfd. Nr.	Name des Unternehmens	Kurzname	Homepage	Heimatland	Standort der Unternehmenszentrale	Zugehörigkeit
<b>Anbietercluster System-Anbieter in Zentral-Europa (5 Unternehmen)</b>						
1	Deitemmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH	DTI	www.deitemmobilien.de	Deutschland	Frankfurt am Main	Deutsche Telekom Gruppe
2	HOCHTIEF Facility Management GmbH	HTFM	www.hochtief-facilitymanagement.de	Deutschland	Es sen	HOCHTIEF AG
3	HSG Technischer Service GmbH	HSG	www.hsg.de	Deutschland	Neu-Isenburg (c/o Frankfurt am Main)	Bilfinger Berger AG
4	M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH	M+W Zander	www.mw-zander.de	Deutschland	Stuttgart	VICTORY Industriebeteiligung AG
5	WISAG Service Holding GmbH & Co. KG	WISAG	www.wisag.de	Deutschland	Frankfurt am Main	AVECO Holding AG
<b>Anbietercluster System-Anbieter in Nord-Europa (3 Unternehmen)</b>						
1	Carillion Facilities Management	Carillion	www.carillionplc.com	Vereinigtes Königreich / Niederlande	Leeds	Carillion Plc.
2	ISS A/S	ISS	www.issworld.com	Dänemark	Kopenhagen	FS Funding AS
3	Johnson Controls Inc.	JCI	www.johnsoncontrols.com	Vereinigte Staaten	Milwaukee / Wisconsin	---
<b>Anbietercluster System-Anbieter in West-Europa (3 Unternehmen)</b>						
1	Axima GmbH / SUEZ Group	Axima / SUEZ	www.suez.com	Frankreich	Paris	---
2	Faceo Deutschland GmbH / Faceo Group	Faceo	www.faceo.com	Frankreich	Montrouge Cedex (c/o Paris)	Ceglec Group / Thales Group
3	SKE Facility Management GmbH / VINCI Group	SKE / VINCI	www.vinci.com	Frankreich	Rueil (c/o Paris)	---
<b>Anbietercluster System-Anbieter in Süd-Europa (2 Unternehmen)</b>						
1	Ferrovial Servicios S.A.	Ferrosor	www.ferrovial.com	Spanien	Madrid	Ferrovial Group
2	Pirelli & C. Real Estate Facility Management S.p.A.	Pirelli RE	www.pirellirealtyproperty.com	Italien	Mailand	Pirelli Group
<b>Anbietercluster Broker in Europa (3 Unternehmen)</b>						
1	CB Richard Ellis Limited	CBRE	www.cbre.com	Vereinigte Staaten	El Segundo / Kalifornien	CB Richard Ellis Inc.
2	Cushman & Wakefield Inc.	C&W	www.cushwake.com	Vereinigte Staaten	New York / New York	---
3	Jones Lang LaSalle GmbH	JLL	www.joneslanglasalle.com	Vereinigte Staaten	Chicago / Illinois	Jones Lang LaSalle Inc.

Eigene Darstellung.

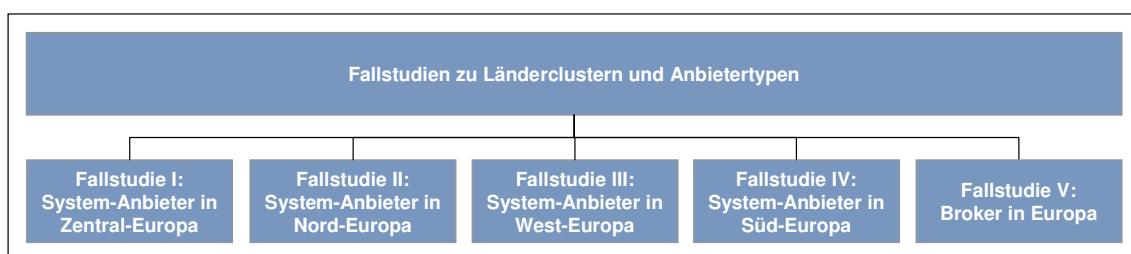
**Abbildung 87: Übersicht der in den Fallstudien befragten Unternehmen in Europa (Studie II)**

## 4.2.2 Empirische Studie zur internationalen Marktangebotsanalyse – Fallstudien zur Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter

### 4.2.2.1 Forschungsmethodik der Untersuchung – Einsatz der Fallstudienmethodik

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Bedeutungszuwachses und der damit verbundenen unternehmerischen Herausforderung des Integrierten Facilities Managements steht die Entwicklung und Anwendung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung der Integrationspotenziale führender System-Anbieter und Broker im Facilities Management im Mittelpunkt einer weiteren empirischen Untersuchung.

Bei der internationalen Marktangebotsanalyse wird die *Fallstudienmethodik nach Yin* eingesetzt und insgesamt fünf Fallstudien zu Länderclustern sowie Anbiertypen durchgeführt (Abbildung 88). Hauptsächlich aufgrund der regionalen Unterschiede in Europa wurde eine geografische Marktsegmentierung in insgesamt sechs Ländercluster vorgenommen. Da das Facilities Management in verschiedenen Marktsegmenten (Unit of Analysis) untersucht wird, handelt es sich um ein Multiple Case Holistic Design. Zu den Fallstudien werden jeweils international führende Anbieter im Facilities Management befragt.<sup>639</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 88:** Übersicht der Fallstudien (Studie II)

Bei dieser Studie wurden im Rahmen der Fallstudien jeweils zwischen i.d.R. drei und maximal fünf international führende und repräsentative FM-Anbieter befragt.

Der Fragebogen zur zweiten Studie „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“<sup>640</sup> ist in drei Themenkomplexe unterteilt und wurde bereits bei den Ausführungen zur internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa vorgestellt. Im Rahmen dieses Kapitels werden ausschließlich der erste und zweite Themenkomplex zur *Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa* sowie vorab die *Vorstellung der befragten Unternehmen* dargestellt.

<sup>639</sup> Vgl. Kapitel 4.1.2.2, Übersicht der befragten Unternehmen in Europa und Anhang B.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>640</sup> Vgl. Anhang B.4, Interviewfragebogen deutsch und B.5 Interviewfragebogen englisch.

Die Datenerhebung erfolgte im Wesentlichen in Form von strukturierten und persönlichen Interviews (Face-to-Face) und Telefoninterviews anhand eines *standardisierten Fragebogens* mit einer Dauer von 60 bis 120 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug insgesamt ca. 86 Minuten.<sup>641</sup> Eine detaillierte Darstellung der Datenerhebung und -auswertung erfolgt gesondert bei den folgenden Ausführungen zum FM-Ratingsystem. An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass eine erste Vorstellung der insgesamt 21 Unternehmen dieser Studie aus unterschiedlichen Ländern bereits bei den Ausführungen zur internationalen Marktstrukturanalyse erfolgte.<sup>642</sup> Für die folgende Analyse des Integrationspotenzials im Facilities Management sind exklusiv die 16 befragten FM-Anbieter von Relevanz.

#### 4.2.2.2 Vorstellung der analysierten FM-Anbieter in Europa

Nachdem die Konzeption der Fallstudien dargestellt und die Auswahl der zu analysierenden Unternehmen der Anbiertypen und Ländercluster begründet wurde, sollen nachfolgend die befragten Anbieter im Facilities Management systematisch vorgestellt und vertiefende *Erkenntnisse zu den Anbiertypen System-Anbieter und Broker im Facilities Management* sowie den einzelnen Länderclustern im gegenüberstellenden Vergleich generiert werden. Mit diesem Anspruch wird eine vereinfachte und statistisch neutrale Auswertung der befragten Unternehmen vorgenommen und mit Mittelwerten der analysierten FM-Anbieter gearbeitet. Aufgrund der Vertraulichkeitsanforderungen dürfen die erfassten Daten nicht zu einzelnen Unternehmen genannt werden, so dass eine Aggregation auf die Ebene der Anbiertypen und Ländercluster erfolgt. Die Streuung der Daten sowohl von Anbietern innerhalb eines Clusters wie auch im Vergleich der Cluster untereinander – bedingt durch die Auswahl der analysierten Unternehmen – ermöglicht lediglich tendenzielle Aussagen bzw. typische Kennzahlen zu den untersuchten Anbiertypen, bezogen auf das Sample von 16 Unternehmen. Es werden insbesondere Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeiten dargestellt. Für den hier verfolgten Zweck sind die erfasste Datenbasis sowie die vorliegenden Auswertungen völlig ausreichend.

##### 4.2.2.2.1 Größe der befragten Unternehmen

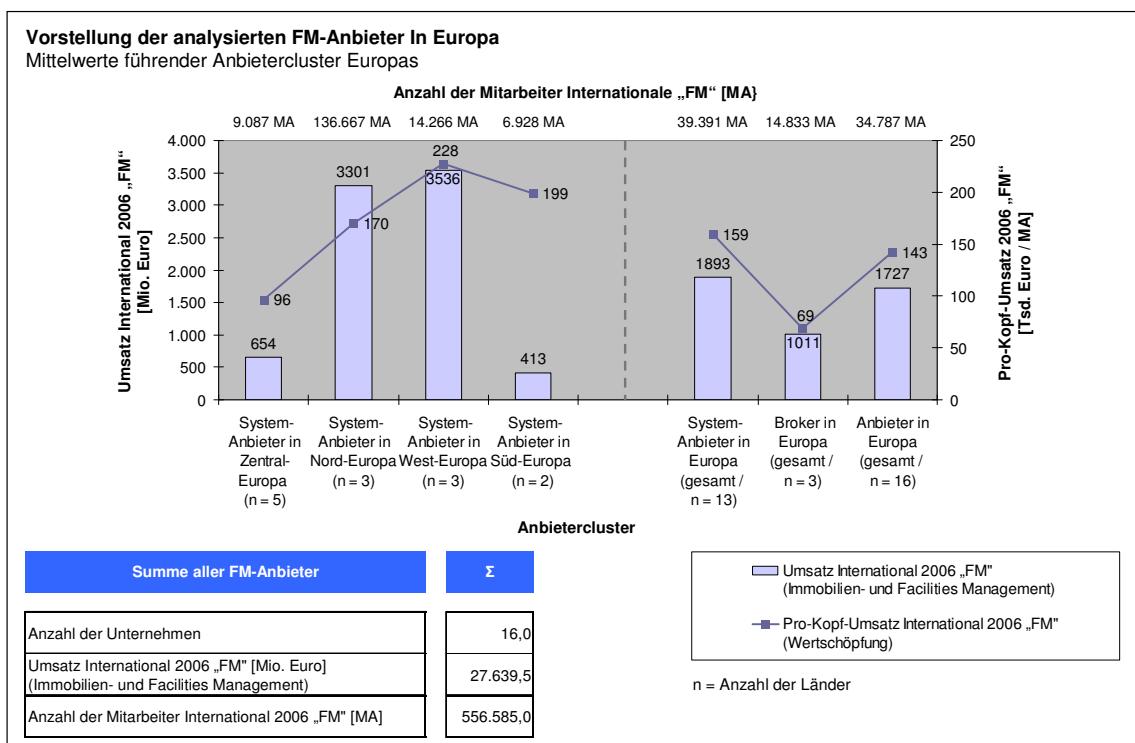
###### Allgemeine Kennzahlen der Unternehmen

Einführend werden allgemeine Kennzahlen der befragten Unternehmen vergleichend gegenübergestellt, wozu die Daten zu den drei Filterkriterien Umsatz, Anzahl der Mit-

<sup>641</sup> Die Angaben zu den Gesprächsdauern beziehen sich auf die 16 geführten Interviews mit FM-Anbietern zu allen Themenkomplexen des Fragebogens der zweiten Studie.

<sup>642</sup> Vgl. zu den Herkunftsländern der befragten Unternehmen und Funktionen der Gesprächspartner Kapitel 4.1.2.2, Übersicht der befragten Unternehmen in Europa.

arbeiter und Pro-Kopf-Umsatz International im Jahr 2006 herangezogen werden (Abbildung 89). Es wird darauf hingewiesen, dass eine unvermeidbare aber sehr bedingte „Ungenauigkeit“ der Daten zu berücksichtigen ist, die insbesondere aus der Problematik der Erfassung von relevanten Umsätzen im Facilities Management in Europa resultiert. Neben der inhaltlichen Abgrenzung sind in diesem Zusammenhang die Konsolidierung der Umsätze bei Konzernen bzw. Unternehmensgruppen sowie die verschiedenen nationalen und internationalen Rechnungslegungsstandards wie beispielsweise Handelsgesetzbuch (HGB) oder International Financial Reporting Standards (IFRS) aufzuführen.<sup>643</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 89: Allgemeine Kennzahlen der befragten Unternehmen**

Es kann festgehalten werden, dass im Durchschnitt alle 16 Anbieter ca. 1,7 Mrd. Euro Umsatz International, ca. 34.700 Mitarbeiter International und einen Pro-Kopf-Umsatz von ca. 143 Tsd. Euro / MA haben. Es fällt auf, dass die Summe der analysierten System-Anbieter diese Mittelwerte aller untersuchten Anbieter bei den drei Kennzahlen überschreitet, während die Summe der analysierten Broker diese unterschreitet. Die

<sup>643</sup> Es wird den Empfehlungen der konsultierten Experten für internationale Rechnungslegung gefolgt, im Rahmen dieser Gegenüberstellung und aufgrund der aufgezeigten Erfassungsprobleme die Daten für Umsatz, Revenue und ferner auch Turnover vereinfacht gleichzusetzen. Eine Lieferung exakter Daten durch die befragten internationalen Unternehmen war nicht möglich. Zur Umrechnung der Daten in Euro wurden die Währungskurse des Bundesverbands deutscher Banken verwendet und im September 2007 abgerufen. Vgl. Bundesverband deutscher Banken, Währungskurse, 2007.

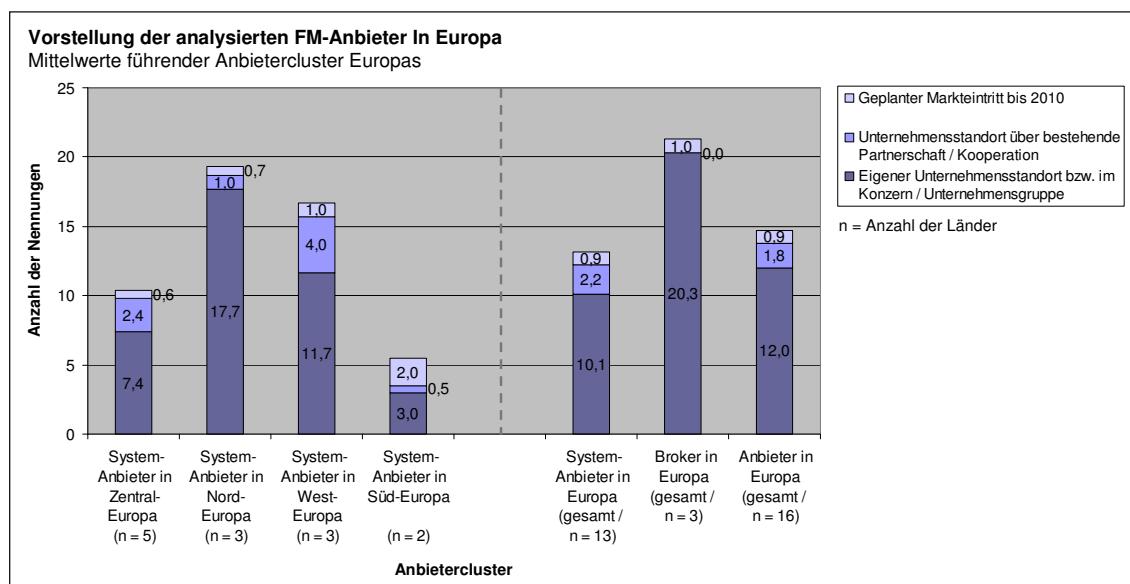
befragten Unternehmen erzielten gemeinsam einen respektablen Umsatz International 2006 von ca. 27,6 Mrd. Euro im Facilities Management und beschäftigen über 550.000 Mitarbeiter.<sup>644</sup>

### Geografische Präsenz und Unternehmensstandorte

Die einzelnen Anbieter sind in zahlreichen Ländern Europas vertreten, allerdings in unterschiedlicher Form. Um eine objektive Vergleichbarkeit der geografischen Präsenz zu gewährleisten werden die Unternehmensstandorte klassifiziert:

- Eigener Unternehmensstandort bzw. im Konzern / Unternehmensgruppe  
Indikator für die Unternehmensgröße
- Unternehmensstandort über bestehende Partnerschaft / Kooperation  
(z.B. strategische Allianz oder Joint Venture)  
Indikator für die Unternehmensgröße
- Geplanter Markteintritt bis 2010  
Indikator für Unternehmensgröße und geplantes Unternehmenswachstum

Die Vorstellung und Auswertung der geografischen Präsenz wird nach Anbieterclustern (Abbildung 90) und ergänzend nach Länderclustern (Abbildung 91) vorgenommen.<sup>645</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 90: Geografische Präsenz der befragten Unternehmen nach Anbieterclustern**

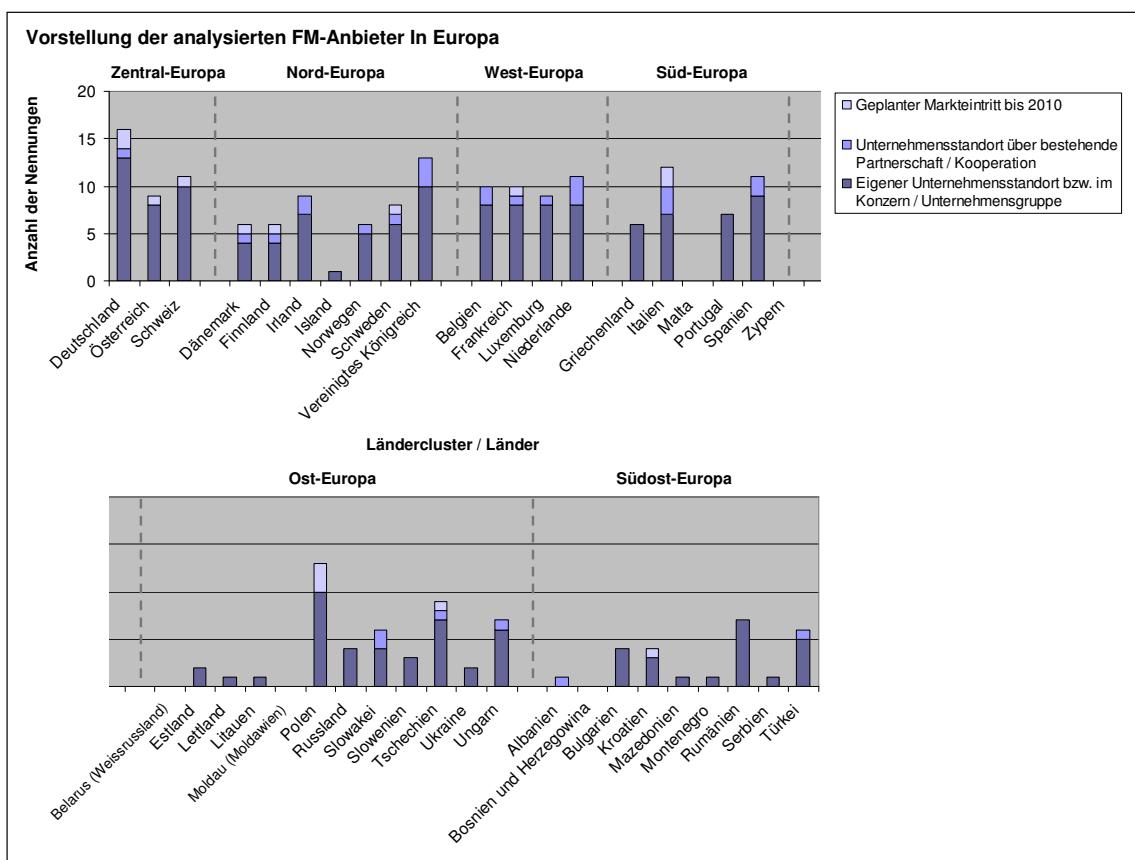
Bei der geografischen Präsenz nach Anbieterclustern verzeichnen alle 16 Anbieter durchschnittlich ca. 12,0 eigene Unternehmensstandorte, ca. 1,8 Standorte über be-

<sup>644</sup> Vgl. zur Relation auch Kapitel 4.1.5, Marktvolumen des FM in Europa.

<sup>645</sup> Zur Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen vgl. grundlegend auch Hüber, Internationalisierung, 1998, S. 542-562 und zur Internationalisierung von Dienstleistungen Herrmanns/Wissmeier, Internationalisierung, 2001, S. 525-544.

stehende Partnerschaften und nur ca. 0,9 geplante Markteinritte in den nächsten drei Jahren. Dies belegt die länderübergreifenden Aktivitäten von ausgewählten Top-Playern und einer bereits fortgeschrittenen Internationalisierung im Facilities Management. Die Summe der analysierten System-Anbieter hat mit durchschnittlich ca. 10,1 Standorten weniger, aber mit ca. 2,2 Standorten über bestehende Partnerschaften mehr als die Mittelwerte aller untersuchten Anbieter. Die Summe der analysierten Broker hat mit durchschnittlich ca. 20,3 Standorten deutlich mehr, aber mit keinen Standorten über bestehende Partnerschaften weniger als die Mittelwerte aller Anbieter. Im Vergleich beider Anbiertypen auf Basis der insgesamt 16 analysierten Unternehmen lässt sich feststellen, dass die Broker in einer deutlich höheren Anzahl von Ländern Europas präsent sind. Kennzeichnend sind nahezu ausschließlich eigene Unternehmensstandorte, die größtenteils durch das internationale Beratungs- und Vermittlungsgeschäft im Immobilienbereich erschlossen wurden.

Nachstehend folgt ein Überblick über die gegenwärtigen und zukünftigen geografischen Schwerpunkte der unternehmerischen Aktivitäten im Facilities Management.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 91: Geografische Präsenz der befragten Unternehmen nach Länderclustern**

Bei der geografischen Präsenz nach Ländern und den gebildeten Länderclustern verzeichnen die befragten Anbieter insgesamt zahlreiche Unternehmensstandorte in

Zentral-, Nord-, West- und Süd-Europa. Einzelne Länder wie Island, Malta und Zypern bilden Ausnahmen. Die geografische Präsenz in Ost- und Südost-Europa fällt im Vergleich zu den anderen Länderclustern Europas etwas geringer aus. Während beispielsweise in Polen, Tschechien und Ungarn zahlreiche Anbieter Standorte unterhalten, sind in den Baltikum- und Balkanstaaten noch keine bzw. nur sehr wenige Unternehmen präsent.<sup>646</sup> Geplante Markteintritte beabsichtigen einige der analysierten Unternehmen insbesondere in den Ländern Zentral-Europas sowie in Skandinavien. Des Weiteren ist aus den Interviews hervorgegangen, dass bei den Expansionsstrategien der nächsten Jahre insbesondere an den Ländern Frankreich, Italien, Polen, Tschechien, Kroatien sowie ferner wie aus Anmerkungen bekannt Türkei, Rumänien und Bulgarien Interesse besteht.

### **Referenzkunden der Unternehmen**

Die befragten Unternehmen verfügen über umfangreiche Referenzlisten. Auf die Frage nach den fünf wichtigsten Referenzkunden in den vergangenen drei Jahren wurden zahlreiche große und renommierte Unternehmen der unterschiedlichsten Länder und Branchensegmente aufgeführt. An dieser Stelle wird auf die Auswertung der Umsatzensumsätze nach Branchensegmenten verwiesen (Abbildung 93).

#### **4.2.2.2 Verteilung der Umsätze der befragten Unternehmen**

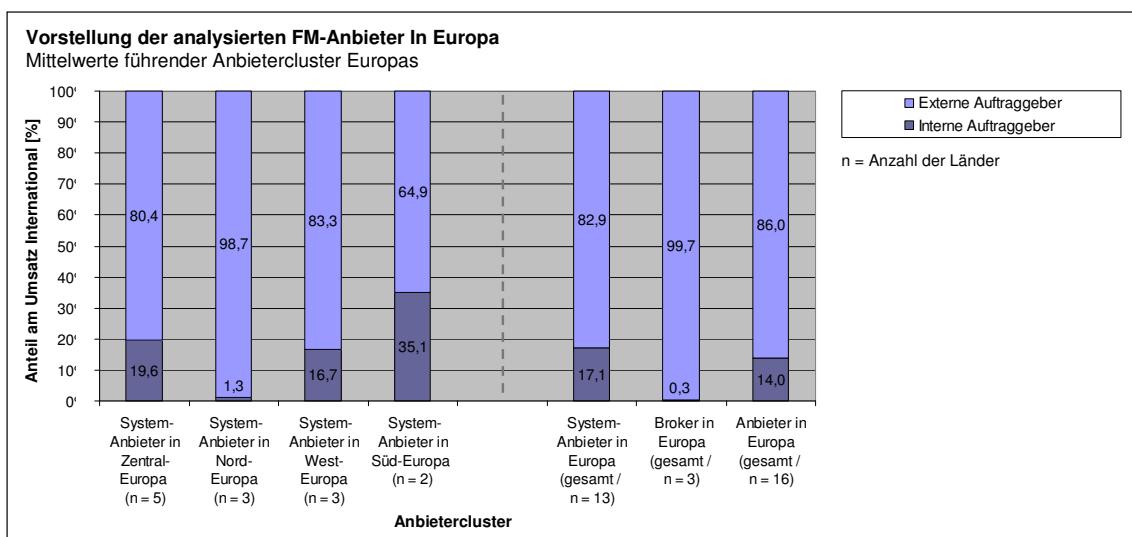
##### **Umsatzverteilung nach Auftraggebern**

Die Untersuchung der Umsätze klassifiziert in interne und externe Kunden:

- Interne Auftraggeber  
Indikator für die Abhängigkeit von bzw. Ausrichtung auf ein Mutterunternehmen (Kaptives Geschäft)
- Externe Auftraggeber  
Indikator für die Wettbewerbs- und Dritt Kundenfähigkeit (Marktkonformität)

Bei den analysierten Anbietern liegt der Schwerpunkt unternehmerischer Aktivitäten bezüglich der Umsatzverteilung nach Auftraggeber eindeutig auf dem externen Markt, obwohl einige Unternehmen als interne Anbieter operieren und einen teilweise nicht zu verachtenden kaptiven Anteil aufweisen (Abbildung 92).

<sup>646</sup> Es wird angemerkt, dass trotz der fortschreitenden Internationalisierung des FM die einzelnen Ländermärkte, wie beispielsweise Deutschland oder auch Frankreich, in hohem Maße durch große nationale Anbieter dominiert werden. Vgl. Gräber, Globalisierung c, 2006, S. 48 f. Kommt es zu Markteintritten von Anbietern aus dem Ausland, so erfolgen diese oftmals durch Akquisitionen von und Joint Ventures mit nationalen Playern oder aber auch durch die Gründung von Tochterunternehmen. Vgl. Gräber, Globalisierung a, 2003, S. 24-27 und Gräber, Globalisierung b, 2003, S. 42 f.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 92: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Auftraggebern**

Die 16 untersuchten Anbieter weisen im Mittel ca. 14,0 % Umsatzanteil für interne Auftraggeber und ca. 86,0 % für externe Auftraggeber auf. Die Summe der analysierten System-Anbieter hat mit ca. 17,1 % Umsatzanteil für interne Auftraggeber einen höheren und mit ca. 82,9 % für externe Auftraggeber einen niedrigeren Umsatzanteil als die Mittelwerte aller Unternehmen. Die Summe der analysierten Broker hat mit ca. 0,3 % Umsatzanteil für interne Auftraggeber einen geringeren und mit ca. 99,7 % für externe Auftraggeber einen höheren Umsatzanteil als die Mittelwerte aller Anbieter. Im Vergleich der beiden Anbiertypen auf Basis der insgesamt 16 analysierten Unternehmen in Europa sind die Broker durch einen deutlich höheren, fast ausschließlich externen Umsatzanteil gekennzeichnet.

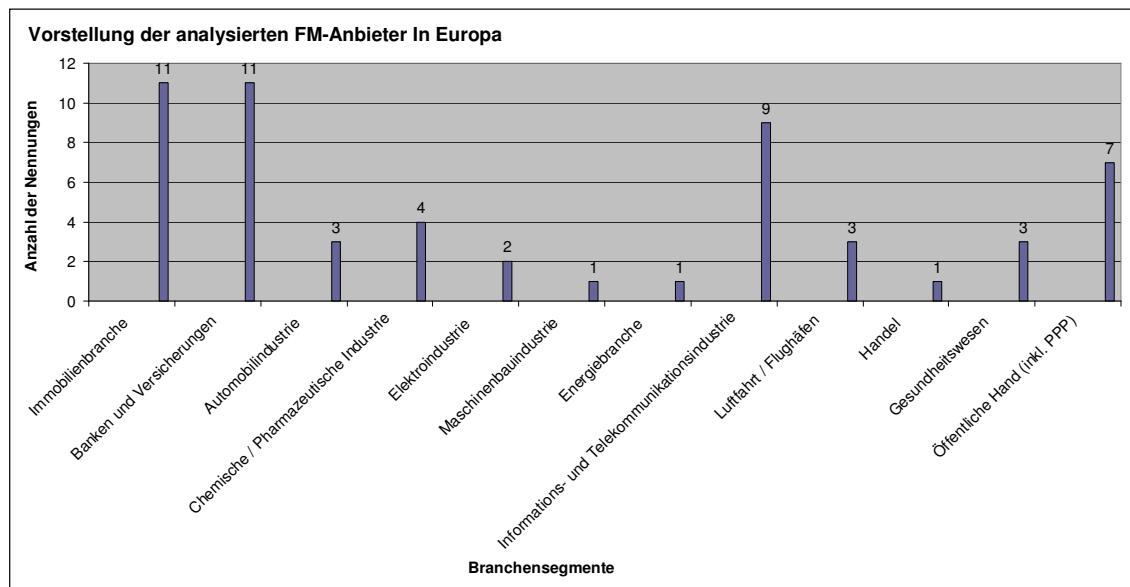
### Umsatzverteilung nach Ländern

Des Weiteren wurden die Unternehmen nach ihren internationalen Umsätzen in den fünf wichtigsten Ländern Europas gefragt, die absolut in Mio. Euro bzw. relativ in Prozent am Gesamtumsatz anzugeben waren. Aufgrund der nicht vollständigen Datenbasis<sup>647</sup> wird an dieser Stelle auf die gesonderten Auswertungen zur geografischen Präsenz der Unternehmen sowie ferner zur Umsatzverteilung nach Branchensegmenten mit geografischen Schwerpunkten verwiesen.

<sup>647</sup> Manche Anbieter konnten bzw. wollten keine Angaben zu internationalen Umsätzen nach Branchensegmenten offenlegen.

## Umsatzverteilung nach Branchensegmenten

Ferner wurden die analysierten Anbieter nach den für die Unternehmen wichtigsten Branchensegmenten bezogen auf den Umsatz International gefragt. Bedingt durch die Verschwiegenheit mancher Gesprächspartner kann nachfolgend ausschließlich eine qualitative Auswertung zu Branchensegmenten ohne Angaben zu Umsatzanteilen vorgenommen werden (Abbildung 93).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 93: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Branchensegmenten**

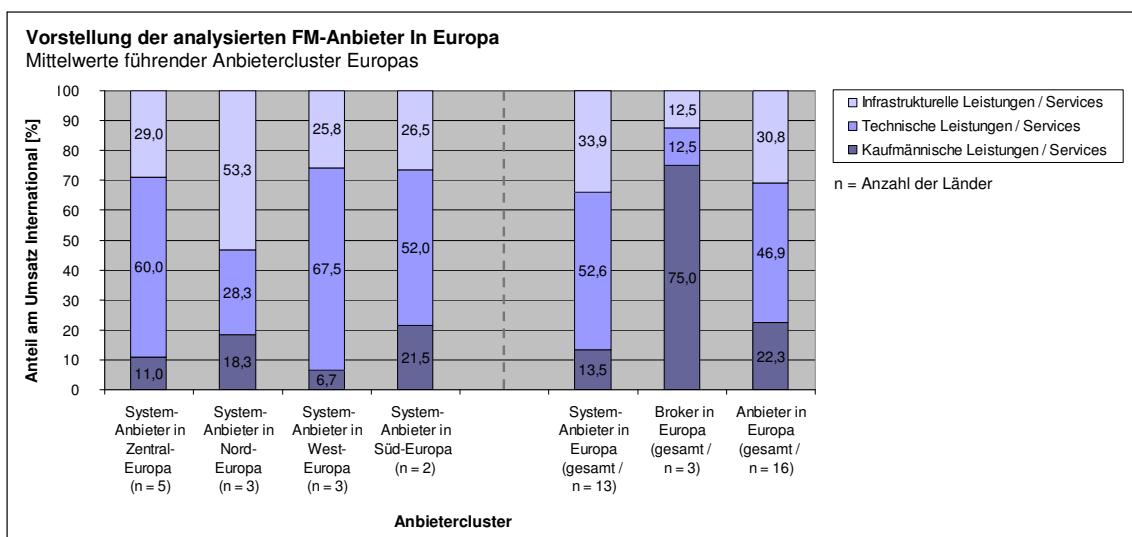
Die Auswertung der Antworten erfolgte in Anlehnung an eine im Rahmen der Arbeit vorgenommene Klassifikation der Wirtschaftszweige,<sup>648</sup> wobei soweit möglich eine Differenzierung vorgenommen wurde. Die Kundensegmente Immobilieninvestoren, Banken und Versicherungen, Industrie im Allgemeinen, Informations- und Telekommunikationstechnologie sowie die Öffentliche Hand bilden Schwerpunkte unternehmerischer Tätigkeiten der befragten Unternehmen.

## Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen des Facilities Managements

Eine weitere Betrachtung von Unternehmensumsätzen nach Leistungsbereichen ist anhand einer vereinfachten und marktypischen Klassifikation in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen des Facilities Managements denkbar (Abbildung 94).<sup>649</sup>

<sup>648</sup> Zur Klassifikation der Wirtschaftszweige vgl. Kapitel 4.3.1.2, Einsatz von Filterkriterien zur Auswahl von Branchensegmenten.

<sup>649</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnismodell des FM.



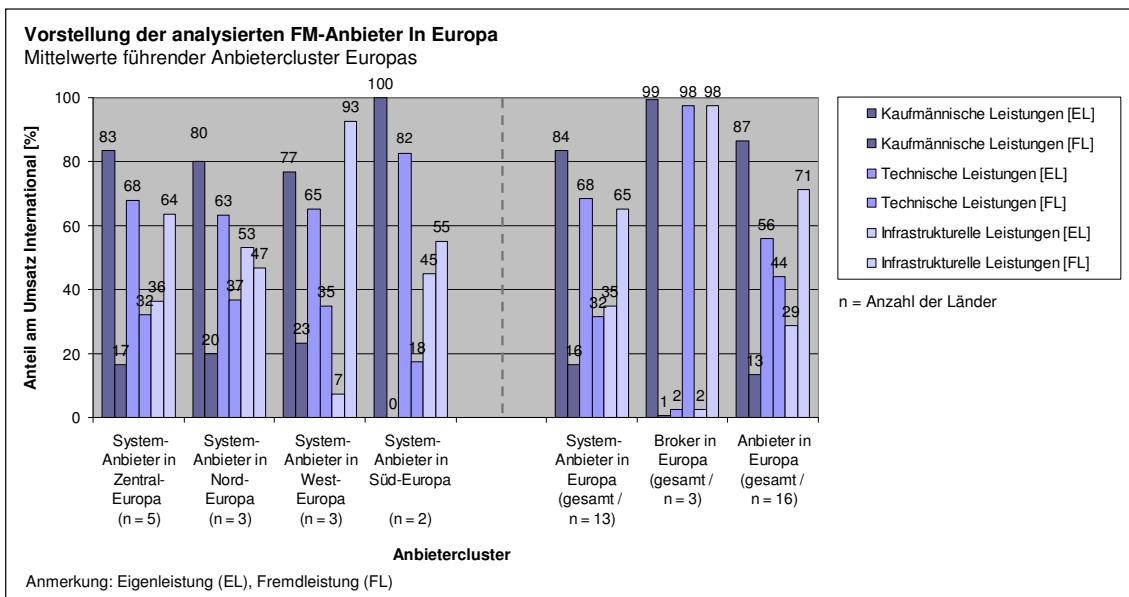
Eigene Darstellung.

**Abbildung 94: Umsatzverteilung der befragten Unternehmen nach Leistungsbereichen des FM**

Die Umsätze der untersuchten 16 Anbieter setzen sich im Durchschnitt aus ca. 22,3 % kaufmännischen, ca. 46,9 % technischen und ca. 30,8 % infrastrukturellen Leistungen zusammen. Die Summe der analysierten System-Anbieter erbringt durchschnittlich mit ca. 13,5 % kaufmännischen Leistungen weniger, mit ca. 52,6 % technischen und 33,9 % infrastrukturellen Leistungen mehr als die Mittelwerte aller Unternehmen. Demgegenüber haben Broker im Durchschnitt mit ca. 75,0 % kaufmännischen Leistungen deutlich mehr, mit jeweils ca. 12,5 % technischen und infrastrukturellen Leistungen deutlich weniger als die Mittelwerte aller Unternehmen. Im Vergleich beider Anbietertypen auf Basis der insgesamt 16 analysierten Unternehmen sind die Broker durch einen deutlich höheren Umsatzanteil an kaufmännischen Leistungen geprägt, bedingt durch die primäre Beschaffung und Steuerung von technischen und infrastrukturellen Leistungen, welche durch Subunternehmen erbracht werden.

#### 4.2.2.3 Wertschöpfung der Unternehmen

Des Weiteren wird die Wertschöpfung bzw. das Sourcing der Unternehmen untersucht, wozu nach dem grundsätzlichen Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung bei den Leistungsbereichen des Facilities Managements gefragt wurde (Abbildung 95).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 95: Wertschöpfung der befragten Unternehmen nach Leistungsbereichen des FM**

Es stellt sich heraus, dass der gemittelte Anteil unternehmerischer Eigenleistung bei den 16 analysierten Anbietern ca. 87 % bei kaufmännischen, ca. 56 % bei technischen und ca. 29 % bei infrastrukturellen Leistungen beträgt. Die Summe der analysierten System-Anbieter verzeichnet im Durchschnitt mit ca. 84 % Eigenleistung bei kaufmännischen Leistungen weniger, jedoch mit ca. 68 % bei technischen und 35 % bei infrastrukturellen Leistungen mehr als die Mittelwerte aller Anbieter. Die Summe der analysierten Broker hat im Durchschnitt mit sehr hohen ca. 99 % Eigenleistung bei kaufmännischen Leistungen deutlich mehr, mit ca. 2 % bei technischen und 2 % bei infrastrukturellen Leistungen deutlich weniger als die Mittelwerte aller 16 Anbieter. Im Vergleich der beider Anbiertypen auf Basis der 16 analysierten Unternehmen sind die Broker durch einen etwas höheren Anteil an Eigenleistung bei kaufmännischen Leistungen und einen deutlich geringeren bei technischen und infrastrukturellen Leistungen gekennzeichnet.

#### 4.2.2.3 Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Anbietern im Facilities Management

Sowohl der Markt für Facilities Management in Europa als auch die in diesem agierenden Unternehmen sind durch eine gewisse Heterogenität geprägt. Jedes Unternehmen verfügt trotz der Zugehörigkeit zu einem Anbietercluster bzw. -typ mit bestimmten Charakteristika über individuelle Stärken und Schwächen. Ziel der weiteren Untersuchung ist, ein Ratingsystem zu entwickeln, das in einer späteren Anwendung systematisch das Potenzial führender System-Anbieter und Broker zur Erbringung eines Integrierten Facilities Managements analysieren und bewerten kann.<sup>650</sup> Im Folgenden wird zunächst die Konzeption und Methodik des FM-Ratingsystems erläutert und anschließend relevante Kriterien vorgestellt, die durch eine Operationalisierung der Integrationsperspektiven abgeleitet werden.

##### 4.2.2.3.1 Konzeption und Methodik des Ratingsystems

Gegenstand dieser Untersuchung im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse ist eine fundierte Ermittlung und ein Benchmarking der Integrationspotenziale im Sinne eines europäischen Best Practises.<sup>651</sup> Es erfolgt eine Herleitung der allgemeinen Anforderungen und Eigenschaften von Ratings sowie eine Übertragung auf das Facilities Management.

Ein *Rating* (engl.: Beurteilung, Bewertung) bezeichnet im Allgemeinen ein standardisiertes Verfahren zur Analyse und Beurteilung von qualitativen und quantitativen Eigenschaften als Merkmalsausprägungen sowie der Wettbewerbsfähigkeit eines Ratingobjekts im relevanten Markt. Bei diesem kontinuierlichen Prozess, der auf ständige Aktualisierung angelegt ist (regelmäßige Ratings), stehen die Transparenz und die objektive Vergleichbarkeit im Vordergrund, die als wichtige Entscheidungsgrundlagen für ein effizientes und risikoadäquates Agieren dienen.<sup>652</sup>

Unter einem *Ratingsystem* bzw. *einem Ratingmodell* wird hier eine Gesamtkonzeption verstanden, die methodische sowie kausale Zusammenhänge beschreibt und ver-

<sup>650</sup> Vgl. zur Performance und diese bestimmenden Faktoren wie Organisation, Personal etc. von FM-Anbietern auch Lloyd, High-Performance FM Organisation, 2005, S. 325-337.

<sup>651</sup> Das Benchmarking auf dem europäischen Markt für FM erfolgt im Wesentlichen hinsichtlich einer Kostenbetrachtung. Es fehlt bisher eine umfassendere und auf die Wertschöpfung ausgerichtete Berücksichtigung von Aspekten wie beispielsweise Qualität und Performance, die bei dem im Rahmen dieser Arbeit entwickelten FM-Ratingmodell Einzug erhalten. Vgl. Wauters, Added Value, 2005, S. 142-151.

<sup>652</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 688; Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 829 f.; Trotz, Markt- und Objektrating, 2004, S. 23 oder auch gif, Immobilienobjekt-Rating, 2004, S. 9. Vgl. grundlegend auch Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 9, S. 4906-4921. Es wird angemerkt, dass ein Rating vom *Ranking* (dt.: Rangfolge) abzugrenzen ist, was lediglich eine Bildung von Rangreihenfolgen bezeichnet. Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 679.

schiedene Elemente wie insbesondere (gewichtete) Kriterien und Kriteriengruppen, Ratingskalen sowie Bewertungsschemata umfasst.

In der Finanzwirtschaft werden Ratings insbesondere durch Banken und Ratingagenturen erstellt und dienen der Beurteilung bzw. Einschätzung von Schuldern sowie der Klassifizierung von Risiken bei der Kreditvergabe.<sup>653</sup> In der Immobilienbranche können Ratingobjekte bzw. auch Ratingkategorien beispielsweise Standortratings (Städte, Regionen, Länder etc.), Unternehmensratings, Portfolio-, Objekt-, bzw. Projektratings oder auch Performanceratings sein.<sup>654</sup> Der *Einsatz von standardisierten Ratings für Dienstleistungsunternehmen* im Facilities und auch Property Management ist bislang nicht bekannt.<sup>655</sup> Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Erkenntnisse und dem Anspruch an strategisch ausgerichtete Wertschöpfungspartnerschaften erscheint der Einsatz innovativer und managementorientierter Unternehmensratings sinnvoll. Beispielsweise kann bei der Beurteilung der Kunden- und Lieferantenbonität die Bestandsicherheit des Unternehmens untersucht werden, die Einfluss auf Leistungsgarantien, Vertragsstrafen, Liefervolumina etc. ausübt.<sup>656</sup>

Die folgenden Ausführungen widmen sich daher der Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Anbietern im Facilities Management. Das erarbeitete Verständnis von Integriertem Facilities Management<sup>657</sup> stellt die grundsätzliche Struktur des elementaren Teils des Interviewfragebogens „Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa“<sup>658</sup> sowie auch des Ratingsystems dar und ist auf die Anforderungen des Markts ausgerichtet. Hierbei wurden im Rahmen von Interviews mit 13 System-Anbietern und 3 Brokern wichtige Anforderungen an zentrale Integrationsperspektiven im Facilities Management sowie Aspekte des strategischen Managements betrachtet und mit dem entwickelten FM-Ratingsystem mit standardisiertem Sculingschema bewertet.

Der modulare Aufbau des Ratingsystems ermöglicht eine systematische und stufenweise Ermittlung des Integrationspotenzials von FM-Anbietern (Abbildung 96). Das *Integrationspotenzial eines Dienstleistungsunternehmens im Facilities Management* respektive eines Geschäftsbereichs bei Konzernen, welches sich aus einem so genannten *Integrationsgrad* und einem *Integrationsprofil* zusammensetzt, kann in einem

<sup>653</sup> Vgl. Gabler, Gabler Wirtschaftslexikon, 1997, Bd. 7, S. 3180.

<sup>654</sup> Vgl. gif, Immobilienobjekt-Rating, 2004, S. 10 und ferner Trotz, Markt- und Objektrating, 2004, S. 23.

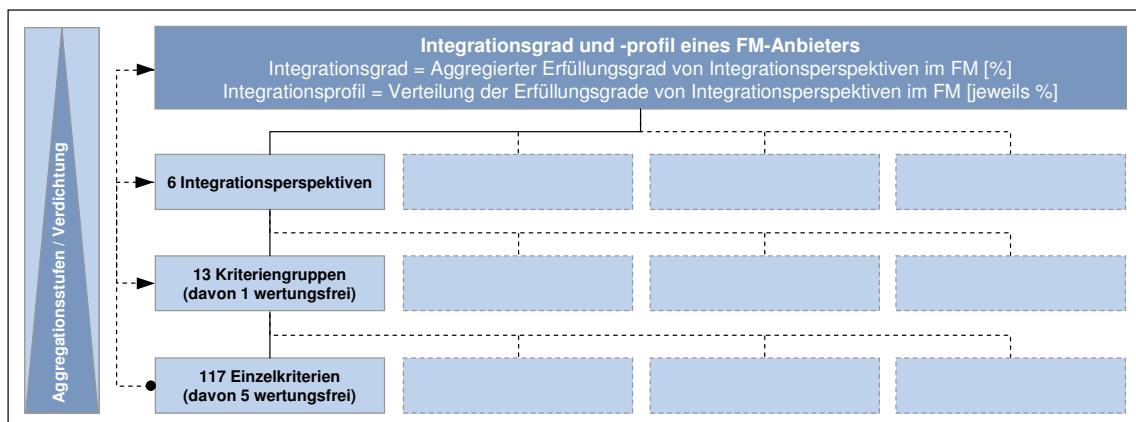
<sup>655</sup> Gegenwärtig finden sich lediglich wenige Ansätze zur strategischen Positionsbestimmung durch „FM-Ratings“. Vgl. IFMA Deutschland, Maturity Profile, 2005, S. 1-16 oder auch Grabatin/Ehrenheim/Heß, Total Facility Management, 2002, S. 19-22.

<sup>656</sup> Vgl. gif, Immobilienobjekt-Rating, 2004, S. 14.

<sup>657</sup> Vgl. Kapitel 3.2, Integrationsperspektiven im FM.

<sup>658</sup> Vgl. Anhang B.4, Interviewfragebogen deutsch und B.5 Interviewfragebogen englisch.

Bottom-up-Prozess ermittelt werden, d.h. von einer detaillierten Untersuchung zahlreicher Einzelkriterien bis zu einer verdichteten Zusammenföhrung zu verschiedenen Kriteriengruppen.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 96: Modularer Aufbau des FM-Ratingsystems**

Die Analyse des Unternehmens und die Bewertung des Integrationspotenzials erfolgen analog der Elemente bzw. Bestandteile des Ratingsystems in vier Stufen:

### 1. Einzelkriterien

Zu Beginn untersuchen 112 bewertete Einzelkriterien<sup>659</sup> relevante Aspekte wie beispielsweise die regelmäßige Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen, internen oder externen Auditierungen oder auch den Einsatz eines Customer und Supplier Relationship Managements.

<sup>659</sup>

Der Interviewfragebogen umfasst insgesamt fünf wertungsfreie Einzelkriterien, da diese wie in den nachfolgenden Fällen einen explorativen und informativen Charakter aufweisen und keine prüffähigen Kriterien darstellen. Es sind dies unter der Kriteriengruppe Vertragsmanagement (Position 2.4.2) die Frage nach sonstigen Konfliktregelungsverfahren, unter der Kriteriengruppe Economies of Scale und Economies of Scope (Position 2.5.5) die Frage nach konkreten Instrumenten zur Messung derer sowie unter der Kriteriengruppe Qualitätsmanagement (Position 2.6.3) die Frage nach sonstigen Qualitätsmanagementansätzen. Ferner wurde unter der Kriteriengruppe Stakeholder Management (Position 2.4.1) nach dem Einsatz von Systemen zum Stakeholder und Shareholder Relationship gefragt, bei denen sich herausstellte, dass diese für eine derartige Untersuchung in der betrieblichen Praxis zu wenig differenziert sind. In der Folge blieben auch diese beiden Einzelkriterien wertungsfrei. Die in der Kriteriengruppe Interdisziplinarität und Personalmanagement (Position 2.5.3) erfragte Verteilung der Personalqualifikation erlaubte aufgrund der unzureichenden Datenbasis keine Bewertung. In der Kriteriengruppe Performance Management (Position 2.6.1) wurde nach Controllinginstrumenten und Analyseinstrumenten des strategischen Managements gefragt, was der Identifikation von in der betrieblichen Praxis besonders relevanten Instrumenten diente. Eine Untersuchung von 15 besonders wichtigen Instrumenten erfolgte in der späteren internationalen Marktnachfrageanalyse.

## 2. Kriteriengruppen

Die 12 bewerteten Kriteriengruppen<sup>660</sup> werden jeweils aus thematisch zusammengehörenden Einzelkriterien gebildet und sind beispielsweise das Stakeholder und Vertragsmanagement oder auch das Risiko- und Qualitätsmanagement.<sup>661</sup>

## 3. Integrationsperspektiven und -profil

Eine weitere Verdichtung der Daten erfolgt in 6 Integrationsperspektiven im Facilities Management. Jede Integrationsperspektive besteht aus i.d.R. mehreren Kriteriengruppen wie beispielsweise die Interessensperspektive aus dem Stakeholder und Vertragsmanagement.

Das Integrationsprofil stellt die Verteilung der Erfüllungsgrade von Integrationsperspektiven im Facilities Management dar, d.h. wie viel Prozent der zugeordneten Kriterien hat ein Anbieter bei den jeweiligen Integrationsperspektiven tatsächlich erzielt. Das Integrationsprofil verdeutlicht absolute und im Vergleich zu anderen Unternehmen auch relative Stärken und Schwächen eines FM-Anbieters.

## 4. Integrationsgrad

Der Integrationsgrad bildet letzten Endes den aggregierten Erfüllungsgrad aller Integrationsperspektiven im Facilities Management in Prozent und ist die wichtigste Kennzahl für das Integrationspotenzial eines FM-Anbieters.

Das Ratingsystem umfasst ein *Scoringmodell*, d.h. ein Punktbewertungsmodell zur standardisierten Beurteilung von definierten Kriterien.<sup>662</sup> Die eingesetzten *Ratingskalen* sind Skalierungsmethoden, bei der die Urteiler ihre Schätzurteile abgeben, indem sie die Skalenpunkte bzw. die Antwortvorgaben als skalierte Erfüllungsgrade markieren, welcher der eingeschätzten Merkmalsausprägung am besten entspricht.<sup>663</sup> Durch derartige Einschätzungen (engl.: Ratings) werden für qualitative und quantitative Kriterien eine einheitliche Skala verwendet, womit die Erfüllungsgrade vergleichbar werden.<sup>664</sup> Anhand des jeweiligen Zielerfüllungsgrads wird jeder Alternative als vorgegebenen Antwortkategorie im Fragebogen bei jedem Kriterium eine bestimmte Punktzahl (engl.: Score) zugeordnet.<sup>665</sup>

<sup>660</sup> Bei der Ermittlung des Integrationspotenzials ist die Kriteriengruppe Economies of Scale und Economies of Scope wie bereits bei der Anmerkung zu den Einzelkriterien wertungsfrei geblieben.

<sup>661</sup> Eine ähnliche Vorgehensweise findet sich beim Markt- und Objektrating in der Immobilienwirtschaft. Vgl. exemplarisch Trotz, Markt- und Objektrating, 2004, S. 43-94.

<sup>662</sup> Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 884.

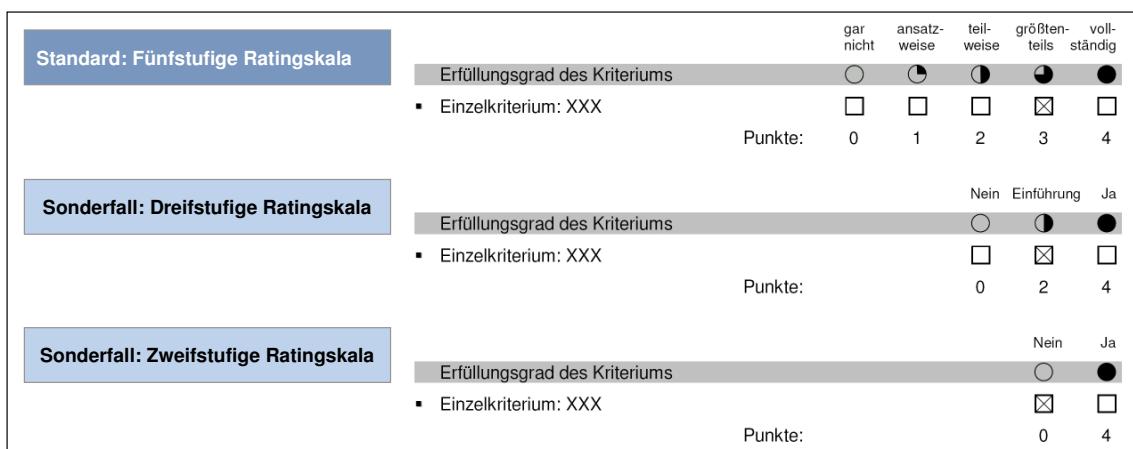
<sup>663</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 175 und 688.

<sup>664</sup> Ratings ermöglichen u.a. quantitative Beurteilungen von qualitativen Eigenschaften.

<sup>665</sup> Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 689 und Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 884.

Demzufolge ist der Integrationsgrad in Prozent das Verhältnis der erzielten Gesamtpunktzahl zu der maximal möglichen unter Berücksichtigung der Gewichtung nach Marktrelevanz.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden für die standardisierte Beurteilung der Erfüllung der untersuchten Einzelkriterien halboffene bzw. geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antworten verwendet und differenzierte *fünfstufige sowie im Bedarfsfalle vereinfachte zwei- und dreistufige Ratingskalen*<sup>666</sup> eingesetzt (Abbildung 97). Die statistische Auswertung erfordert zur Messung der definierten Merkmalsausprägungen verschiedene Skalenniveaus.<sup>667</sup> Bei den im Regelfall eingesetzten Ordinalskalen erfolgte eine Beurteilung des Erfüllungsgrads eines Einzelkriteriums bzw. Merkmals über die Merkmalsausprägungen von „gar nicht“ über „ansatzweise“, „teilweise“, „größtenteils“ bis „vollständig“, denen je nach Einschätzung der befragten Experten analog von 0 bis 4 Punkte erteilt wurden. Demgegenüber kamen bei Sonderfällen Nominalskalen zum Einsatz.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 97: Standardisierung von Ratingskalen und Bewertungsschemata**

Zum besseren Verständnis wird hier ein exemplarischer Ausschnitt des im Anhang dieser Arbeit platzierten Fragebogens gezeigt, der die verschiedenen Elemente des Ratingsystems darstellt (Abbildung 98).

<sup>666</sup> Fünfstufige Ratingskalen eignen sich besonders als geeignete Differenzierung der Antworten. Vgl. Mayer, Interview, 2004, S. 82.

<sup>667</sup> *Nominalskalen* sind durch unterscheidbare Merkmalsausprägungen gekennzeichnet, die jedoch nicht in eine Reihenfolge zu bringen sind. Demgegenüber besteht bei *Ordinalskalen* zwischen den Merkmalsausprägungen eine bestimmte Rangordnung, deren Abstände allerdings nicht angegeben werden können. Zu Skalenniveaus und zu einem Vergleich von Nominal- und Ordinalskalen vgl. einführend Holland/Scharnbacher, Statistik, 2006, S. 5-7 oder auch Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 68-74.

**2 Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa**  
Dieser wesentliche Teil der Befragung konzentriert sich auf das Integrierte Facilities Management, welches zentrale Integrationsperspektiven im FM besonders herausstellt.

**2.6 Performanceperspektive** – Schema –  
**Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance (Shareholder-Sicht)**

**2.6.1 Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten**  
Welche der nachfolgenden Bereiche des Facilities Managements umfasst das Performance Management-System Ihres Unternehmens?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht	ansatzweise	teilweise	größtenteils	vollständig
Facilities (Immobilien und Infrastruktur)	<input type="radio"/>				
Dienstleistungen (Services)	<input type="radio"/>				
Lieferanten (Suppliers)	<input type="radio"/>				

Eigene Darstellung.

**Abbildung 98: Elemente des FM-Ratingsystems im Interviewfragebogen**

Des Weiteren ist eine *Gewichtung der Kriterien bzw. Kriteriengruppen* erforderlich, da sich erstens nicht alle gleichermaßen auf das Integrationspotenzial im Facilities Management auswirken und zweitens eine Kompensation der unterschiedlichen Anzahlen von Einzelkriterien und demnach unterschiedlichen Punktzahlen erforderlich ist.<sup>668</sup> Mit dem Anspruch, diese Gewichtung möglichst marktorientiert zu gestalten, wurden hierzu fünf *zusätzliche Experteninterviews* mit renommierten Marktteilnehmern geführt.<sup>669</sup> Die nachfolgende Übersicht zeigt die Integrationsperspektiven und Kriteriengruppen sowie die vorgenommene Gewichtung nach Marktrelevanz (Abbildung 99).<sup>670</sup>

Das entwickelte FM-Ratingsystem zur Ermittlung des Integrationspotenzials wurde als Kalkulation in Microsoft Excel realisiert. Nach der Erfassung der Daten wurden die Erfüllungsgrade als erzielte Punkte der einzelnen Kriteriengruppen nach dem vorgestellten Scoringmodell sowie anschließend unter Berücksichtigung der Gewichtung nach Marktrelevanz beurteilt. Würde ein Anbieter alle abgefragten und bewerteten Kriterien vollständig erfüllen, so wäre eine maximale Punktzahl von 448 Punkten (Gesamtscore) erreichbar. Die „Performance“ des untersuchten Unternehmens kann auf der Ebene der Kriteriengruppen absolut durch die Punktzahl und relativ durch den prozentualen Erfüllungsgrad ermittelt werden. Bei der weiteren Verdichtung der Daten wurden die aggregierten Erfüllungsgrade der Integrationsperspektiven und letzten Endes des Integrationsgrads in Prozent berechnet.

<sup>668</sup> Eine ähnliche Vorgehensweise findet sich beim Markt- und Objektrating in der Immobilienwirtschaft. Vgl. exemplarisch Trotz, Markt- und Objektrating, 2004, S. 119-130.

<sup>669</sup> Vgl. Anhang D.2.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>670</sup> Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Gewichtung der Integrationskriterien orientiert sich an den Mittelwerten der Experteneinschätzungen.

Integrationsperspektiven im FM	Gewichtung nach Marktrelevanz [%]	Kriteriengruppen je Integrationsperspektive	Gewichtung nach Marktrelevanz [%]
1. Lebenszyklusperspektive	20	Wertschöpfung im Lebenszyklus von Facilities und Dienstleistungsportfolio	100
2. Handlungsperspektive	10	Führungs- bzw. Managementsystem des Unternehmens (Basis Konzept Integriertes Management: Neues St. Galler Management-Modell)	100
3. Organisationsperspektive	15	Veränderungen in der Wertschöpfungskette und Organisation im Rahmen des Outsourcings	100
4. Interessensperspektive	25	Stakeholder Management Vertragsmanagement	30 70
5. Leistungsperspektive	15	Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT) Service Engineering – Innovations- und Technologiemanagement Interdisziplinarität und Personalmanagement Wissensmanagement	40 30 10 20
6. Performanceperspektive	15	Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten Risikomanagement Qualitätsmanagement	40 20 40

Eigene Darstellung.

**Abbildung 99: Übersicht der Integrationsperspektiven und Kriteriengruppen**

Nachstehend wird aufgrund des Kalkulationsumfangs lediglich ein abstrahierter Ausschnitt der Analyse und Bewertung eines fiktiven Unternehmens aufgeführt (Abbildung 100). Dargestellt sind neben dem Integrationsgrad die Erfüllungsgrade aller Integrationsperspektiven sowie die zu zugrunde liegenden Kriteriengruppen. Die erzielten Punkte zu den Einzelkriterien wurden manuell erfasst und auf der Ebene der einzelnen Fragen in die Eingabefelder eingetragen; es sind dies die Punkte ohne Gewichtung nach Marktrelevanz.

Unternehmen XXX		Integrationspotenzial			
– Musterbeispiel –		Erfüllungsgrad [Erzielte Punkte nach Scoringschema]	Punkteverteilung [Max. Punkte nach Scoringschema]	Erfüllungsgrade der Kriteriengruppen [%]	Erfüllungsgrade der Integrations- perspektiven [%]
I. Ermittlung des Integrationsprofils [jeweils %]		Eingabe- felder			
<b>Integrationsperspektiven im FM</b>					
<b>1. Lebenszyklusperspektive</b>		93,0	104,0	89,4	
1.1 Wertschöpfung im Lebenszyklus von Facilities und Dienstleistungsportfolio		93,0	104,0	89,4	
1.1.1 Welche der nachfolgenden Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities erbringen Sie? Wenn Ja, in welcher Form werden diese realisiert (Klassifikation des Sourcings)?		93,0	104,0	89,4	
<b>2. Handlungsperspektive</b>		28,0	32,0	87,5	
2.1 Führungs- bzw. Managementsystem des Unternehmens		28,0	32,0	87,5	
2.1.1 Welche der nachfolgenden Komponenten umfasst das Führungs- bzw. Managementsystem Ihres Unternehmens?		18,0	20,0		
2.1.2 Welche der nachfolgenden Handlungs- bzw. Managementebenen umfasst das Führungs- bzw. Managementsystem Ihres Unternehmens?		10,0	12,0		
<b>3. Organisationsperspektive</b>		89,0	96,0	92,7	
3.1 Veränderungen in der Wertschöpfungskette und Organisation im Rahmen des Outsourcings		89,0	96,0	92,7	
3.1.1 Wird üblicherweise eine systematische Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette mit standardisierten Vorgehen, Methoden und Instrumenten durch Ihr Unternehmen durchgeführt?		3,0	4,0		
3.1.2 Welche Leistungen der nachfolgenden, allgemeinen Handlungsfelder im Rahmen des Outsourcings erbringt Ihr Unternehmen üblicherweise (vereinfachte Struktur)?		56,0	60,0		
3.1.3 In welcher der nachfolgenden Phasen des Outsourcingprozesses ist Ihr Unternehmen üblicherweise tätig (Vorgehensmodell)?		28,0	28,0		
3.1.4 Wird im Rahmen von Outsourcingprojekten üblicherweise ein systematisches Change Management mit standardisierten Vorgehen, Methoden und Instrumenten durch Ihr Unternehmen angewendet?		2,0	4,0		
<b>4. Interessensperspektive</b>		35,0	52,0	67,3	
4.1 Stakeholder Management		8,0	8,0	100,0	
4.1.1 Welche der nachfolgenden allgemeinen Systeme zum Beziehungsmanagement werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?		8,0	8,0		
<b>4.2 Vertragsmanagement</b>		27,0	44,0	61,4	
4.2.1 Welche der nachfolgenden, FM-spezifischen Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung werden in Ihrem Unternehmen üblicherweise eingesetzt?		21,0	28,0		
4.2.2 Welche der nachfolgenden, allgemeinen Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung (Konfliktmanagement) werden in Ihrem Unternehmen üblicherweise eingesetzt?		6,0	16,0		
<b>5. Leistungsperspektive</b>		59,0	96,0	61,5	
5.1 Betreiber- und Kooperationsmodelle		11,0	24,0	45,8	
5.1.1 Welche der nachfolgenden Varianten von Betreiber- und Kooperationsmodellen werden von Ihrem Unternehmen erbracht? Bitte beurteilen Sie jeweils die Erfahrung Ihres Unternehmens.		11,0	24,0	45,8	
<b>5.2 Service Engineering – Innovations- und Technologiemanagement</b>		17,0	28,0	60,7	
5.2.1 In welcher der nachfolgenden Phasen des Dienstleistungsentwicklungsprozesses mit dem Service Engineering ist Ihr Unternehmen üblicherweise unter Einbeziehung des Kunden tätig?		17,0	28,0	60,7	
<b>5.3 Interdisziplinarität und Personalmanagement</b>		12,0	12,0	100,0	
5.3.1 Welche der nachfolgenden Instrumente bzw. Konzepte der Personalentwicklung werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?		12,0	12,0	100,0	
<b>5.4 Wissensmanagement</b>		19,0	32,0	59,4	
5.4.1 Welche der nachfolgenden Komponenten umfasst das Wissensmanagement Ihres Unternehmens (Vorgehensmodell)? Bitte beurteilen Sie den jeweiligen Entwicklungsstand.		19,0	32,0	59,4	
<b>6. Performanceperspektive</b>		55,0	68,0	80,9	
<b>6.1 Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten</b>		12,0	12,0	100,0	
6.1.1 Welche der nachfolgenden Bereiche des Facilities Managements umfasst das Performance Management-System Ihres Unternehmens?		12,0	12,0	100,0	
<b>6.2 Risikomanagement</b>		19,0	24,0	79,2	
6.2.1 In welcher der nachfolgenden Phasen des Risikomanagementprozesses für das Immobilien- und Facilities Management ist Ihr Unternehmen üblicherweise tätig (Vorgehensmodell)?		16,0	20,0		
6.2.2 Wird für den FM-Nachfrager üblicherweise ein Business Continuity Management (BCM) durch Ihr Unternehmen erbracht?		3,0	4,0		
<b>6.3 Qualitätsmanagement</b>		24,0	32,0	75,0	
6.3.1 Welche der nachfolgenden, allgemeinen und internationalen Qualitätsmanagementansätze bzw. -modelle (QM-Modelle) werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?		8,0	16,0		
6.3.2 Welche der nachfolgenden Instrumente der Qualitätssicherung und -verbesserung werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig durchgeführt?		16,0	16,0		
<b>Summe Punkte Integrationsperspektiven</b>		359,0	448,0		
<b>II. Ermittlung des Integrationsgrads [%]</b>					
<b>Integrationsgrad</b>					79,9

Eigene Darstellung.

**Abbildung 100: Ermittlung des Integrationspotenzials von FM-Anbietern (Beispiel einer Unternehmensanalyse)**

Nach der Vorstellung des entwickelten Ratingsystems zur Ermittlung des Integrationspotenzials im Facilities Management soll an dieser Stelle auf bereits etablierte und professionalierte Ratingsysteme andere Branchensegmente verwiesen werden, die möglicherweise *Implikationen für die Entwicklung zukünftiger Ratingverfahren im Bereich der (FM-) Dienstleistungen* liefern. Es werden nachfolgend kurz wegweisende Verfahren der Finanzwirtschaft und der Bau- bzw. Umweltwirtschaft betrachtet.

In der Finanzwirtschaft existieren bereits standardisierte Ratingurteile, die im Rahmen des Kreditratings zur Beurteilung des Bonitätsrisikos bzw. der Kreditwürdigkeit genutzt werden. Herausragende internationale Bedeutung nehmen hierbei die US-amerikanischen Ratingagenturen Standard u. Poor's und Moody's Investors Service ein, die das Gesamturteil zu einer einzelnen Bewertungsgröße verdichten und in einer Buchstabenkombination oder einer Buchstaben-Ziffernkombination beziffern. Die differenzierten Abstufungen als Skalenstufen reichen beispielsweise von AAA für extrem starke Zahlungsfähigkeit bis D für Zahlungsunfähigkeit.<sup>671</sup>

Demgegenüber existieren in der Bau- bzw. Umweltwirtschaft zahlreiche Zertifizierungsverfahren für die Nachhaltigkeit von Gebäuden. Es soll hier exemplarisch das LEED Ratingsystem für Green Buildings (dt.: nachhaltige Gebäude) angeführt werden. Das vom U.S. Green Building Council entwickelte Verfahren Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) ermöglicht die Beurteilung und ein Benchmarking von nachhaltigen Gebäuden in der Konzeptions- und Planungs-, Realisierungs- und Nutzungsphase. Es werden sechs zentrale Bereiche wie beispielsweise Energieeffizienz oder Materialien und Ressourcen untersucht. Wie auch in der Finanzwirtschaft wird das Gesamturteil zu einer einzelnen Bewertungsgröße verdichtet und in einer Zertifizierungsstufe beziffert. Die Abstufungen reichen von Certified als geringste über Silver, Gold bis Platinum als höchster Zertifizierungsstufe und repräsentieren Spannen von erreichten Punktzahlen.<sup>672</sup>

Dieser Exkurs zeigt erfolgreiche Beispiele für Ratingsysteme und auch Zertifizierungsverfahren, die das untersuchte Ratingobjekt final durch eine Symbol bzw. eine Zertifizierungsstufe beziffern. Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte FM-Ratingmodell orientiert sich an den vorgestellten Beispielen, geht jedoch aufgrund der Besonderheiten der FM-Dienstleistungen und der kritischen Würdigung bzw. Grenzen der objektiven Beurteilbarkeit und quantitativen Messung von qualitativen Kriterien bewusst nicht

<sup>671</sup> Vgl. zur Wertungssystematik der Finanzwirtschaft ausführlich Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft, 2004, S. 186-200.

<sup>672</sup> Vgl. U.S. Green Building Council, LEED Rating Systems, 2008 und exemplarisch auch Ebert/Weller, Zertifikat, 2009, S. 21-25 sowie zu Energie-Performance-Ratings von Gebäuden auch Rigo/Mortelmans, Energy Performance, 2006, S. 9 f.

so weit. Von einer Definition und Zuordnung von Ratingurteilen, die an die erreichten Integrationsgrade von FM-Anbietern gekoppelt sind, wird hier in dieser „Pionierphase“ abgesehen. Eine solche Weiterentwicklung im Facilities Managements wird für grundsätzlich denkbar erachtet, hat jedoch gegenwärtig einen noch visionären Charakter.<sup>673</sup>

#### **4.2.2.3.2 Operationalisierung der Integrationsperspektiven und Erstellung eines prüffähigen Kriterienkatalogs**

Nachdem bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens zu dieser Arbeit das grundsätzliche Verständnis des Integrierten Facilities Managements sowie zentraler Integrationsperspektiven mit wesentlichen Kriteriengruppen als Themenkomplexen vorgestellt wurde, sollen diese nun eine weitere Operationalisierung<sup>674</sup> erfahren.

Eine umfassende Übersicht sämtlicher prüffähiger Einzelkriterien, die bei der Anwendung des entwickelten FM-Ratingsystems im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse untersucht wurden, findet sich im verwendeten *Interviewfragebogen in deutscher und englischer Sprache*.<sup>675</sup> Dieser verdeutlicht ebenfalls die vorgegebenen Antwortkategorien, welche bereits erläutert wurden.

Im Rahmen der abschließenden Ausführungen dieser Arbeit zu Handlungsoptionen für die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften werden wichtige Instrumente für die betriebliche Praxis zusammengestellt, welche besonders relevante Einzelkriterien des Ratingsystems umfassen. Aufgrund der sich dort befindlichen Erläuterungen zu den einzelnen Instrumenten wird an dieser Stelle ergänzend zu dem Interviewfragebogen auf diese verwiesen.<sup>676</sup>

Der Interviewfragebogen umfasst einige nicht bewertete Kriterien, die jedoch aufgrund des explorativen Forschungsansatzes bewusst abgefragt wurden. Die Antworten der befragten Experten werden in folgenden Ausführungen kurz zusammenfassend dargestellt.

---

<sup>673</sup> Neben der Lieferantenbeurteilung und -entwicklung könnten auch umfassende und ggf. externe Anbiiterratings einen weiteren Baustein des professionellen Lieferantenmanagements bilden sowie auch die Vergabe von Versicherungen im FM vereinfachen. Vgl. o.V., Zertifizierung, 2007, S. 13. Einen Beitrag zur Zertifizierung im FM liefert GEFMA mit der Qualitätsoffensive (insbesondere ipv®), die bei der Entwicklung des Ratingsystems Berücksichtigung fand. Vgl. hierzu ausführlich GEFMA 730 Integrale Prozessverantwortung, 2006, S. 1-5.

<sup>674</sup> Unter Operationalisierung wird hier die Differenzierung von Integrationsperspektiven und Kriteriengruppen verstanden. Diese Formulierung von Teilmerkmalen konzentriert sich auf die Erstellung eines prüffähigen Katalogs von konkreten Einzelkriterien. Vgl. grundlegend Bortz/Döring, Forschungsmethoden, 2005, S. 66 f.

<sup>675</sup> Vgl. Anhang B.4, Interviewfragebogen deutsch und B.5 Interviewfragebogen englisch.

<sup>676</sup> Vgl. Kapitel 6, Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis.

Bei der Kriteriengruppe *Interdisziplinarität und Personalmanagement* wurde nach der Verteilung der Personalqualifikation gefragt, gemessen am prozentualen Anteil der Mitarbeiterzahl der Unternehmen. Es zeigte sich, dass die befragten FM-Anbieter hohen Wert auf interdisziplinär ausgerichtete Teams legen. Bei den Hochschulabschlüssen gaben die Unternehmen einen sehr geringen einstelligen Anteil bei den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an, wohingegen insbesondere Ingenieurwissenschaften im unteren zweistelligen Bereich liegen. Der Großteil der Mitarbeiter verfügt nach Angaben der Unternehmen über Fachausbildungen verschiedenster Art; ungelerte Mitarbeiter soll es kaum geben.

Bei der Kriteriengruppe *Economies of Scale und Economies of Scope* wurden die FM-Anbieter gefragt, ob innerhalb ihres Unternehmens Instrumente zur Messung und Analyse von Economies of Scale und Economies of Scope eingesetzt werden. Diese empirische Betrachtung richtet sich auf das eigene Dienstleistungsunternehmen und nicht auf Fusionen oder Übernahmen (Mergers & Acquisitions etc.). Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen angaben, innerhalb ihres Unternehmens derartige Instrumente systematisch einzusetzen. Nachfolgend werden lediglich diejenigen aufgeführt, die besonders häufig genannt wurden und nicht bereits in anderen Kriteriengruppen enthalten sind. Als sehr wichtiges Instrument nutzen die Unternehmen die Gemeinkostenwertanalyse.<sup>677</sup> Des Weiteren wurden die Instrumente Gewinn- und Verlustrechnung, Einkaufssteuerung und realisiertes Cross-selling sowie Workflowanalysen aufgeführt.

#### **4.2.3 Ergebnisse der Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen in Europa**

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt anhand einer vergleichenden Gegenüberstellung der Fallstudien als Anbietercluster in Europa und in Form von Netzdiagrammen. Dies erlaubt vielfältige Auswertungen und reicht von der Erstellung einzelner Unternehmensprofile bis zum länderübergreifenden Vergleich von mehreren Anbietern. Im Zentrum der Betrachtung steht die Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von erstens führenden Anbietern in verschiedenen Länderclustern Europas und zweitens den Anbiertypen System-Anbieter und Broker.

---

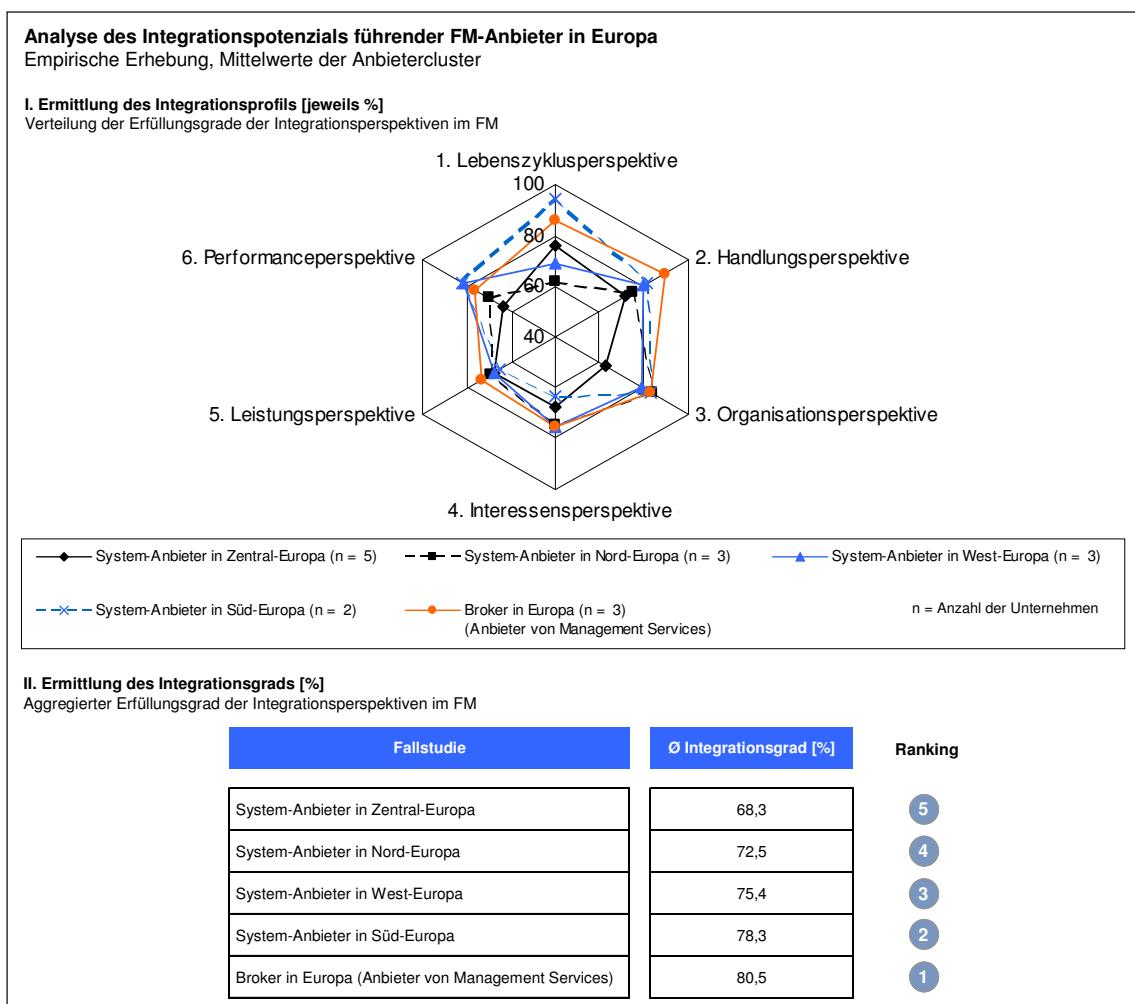
<sup>677</sup> Gemeinkosten bezeichnen Kosten, die dem Kostenträger wie z.B. einem Produkt nicht direkt zugeordnet werden können oder sollen, da sie gemeinsam für mehrere Leistungen anfallen oder die Zurechnung mit zu hohem Aufwand verbunden wäre. Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 391. Gemeinkosten werden daher durch Verrechnungssätze bzw. Schlüsselgrößen den Kostenträgern zugeordnet. Die *Gemeinkostenwertanalyse* dient der Beurteilung, Kosten und Nutzen von Leistungen der untersuchten Gemeinkostenbereiche wie z.B. Forschung und Entwicklung und Kosten hierfür zu reduzieren. Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 249.

Aufgrund der Sensibilität der erhobenen, teilweise strategisch relevanten Daten bestehen hohe Vertraulichkeitsanforderungen, so dass die Unternehmen an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden dürfen und eine statistisch neutrale Darstellung zwingend erforderlich ist. Eine aggregierte Auswertung auf der Ebene der Anbietercluster ist demnach unumgänglich.

In den vorangegangenen Ausführungen wurde das entwickelte Ratingsystem zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von FM-Anbietern umfassend bezüglich der zugrunde liegenden Methodik sowie der Operationalisierung der Integrationsperspektiven im Facilities Management erläutert. Im Folgenden soll nun nach einem realisierten Pretest mit einem Anbieter eine Anwendung im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse erfolgen. Zur aussagekräftigen und anschaulichen Auswertung der Daten eignen sich gegenüberstellende Vergleiche von sowohl den aggregierten Erfüllungsgraden der sechs Integrationsperspektiven als Integrationsprofile als auch der weiter verdichteten Integrationsgrade der Unternehmen im jeweiligen Anbietercluster. Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, inwiefern führende Unternehmen elementare und prüffähige Erfordernisse zur Erbringung eines Integrierten Facilities Managements erfüllen können.

#### **4.2.3.1 Ergebnis der Anbietercluster und International Best Practise**

Nach detaillierten Einzelanalysen und -bewertungen der befragten Unternehmen wurden die Daten zu den gebildeten Anbieterclustern zusammengeführt und die Ergebnisse als Mittelwerte führender Anbieter im Facilities Management vergleichend gegenübergestellt. Die einzelnen Unternehmen werden gleich behandelt und erfahren keine Gewichtung. Die Auswertung liefert ein ergebnis- und performanceorientiertes International Best Practise führender System-Anbieter relevanter Ländercluster sowie ergänzend Broker zum Integrierten Facilities Management in Europa (Abbildung 101).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 101: Internationale Marktangebotsanalyse und Ergebnisse nach Anbieterclustern (International Best Practise)**

Die Auswertung der *Integrationsprofile* liefert ein insgesamt heterogenes Bild der erreichten Erfüllungsgrade der einzelnen Kriterien der Integrationsperspektiven im Facilities Management. Im Durchschnitt aller 16 untersuchten Unternehmen verzeichnet die Leistungsperspektive mit 68,6 % den geringsten und die Handlungsperspektive mit 78,5 % den höchsten erreichten Erfüllungsgrad. Die berechneten Daten veranschaulichen ergänzend, welche Anbietercluster „Best in Class“ mit durchschnittlich höchsten Erfüllungsgraden oder auch „Worst in Class“ mit durchschnittlich geringsten Erfüllungsgraden sind (Abbildung 102). Es fällt auf, dass einige Anbietercluster die Position Best in Class bei einer Integrationsperspektive erreichen, teilweise wie z.B. die System-Anbieter in Nord-Europa aber im Gegenzug ebenfalls die Position Worst in Class bei einer anderen. Da sich auf der Ebene der Integrationsperspektiven keine

weiteren übergeordneten Zusammenhänge feststellen lassen,<sup>678</sup> werden im Folgenden die aggregierten Integrationsgrade verglichen.

Anbietercluster / Kriterium	Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen					System-Anbieter in Europa (n = 5)	Broker in Europa (gesamt, n = 13)	Anbieter in Europa (gesamt, n = 16)
	System-Anbieter in Zentral- Europa (n = 5)	System-Anbieter in Nord-Europa (n = 3)	System-Anbieter in West-Europa (n = 3)	System-Anbieter in Süd-Europa (n = 2)	Broker in Europa (gesamt, n = 3)			
<b>Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials</b>								
<b>Integrationsprofil [jeweils %]</b>	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø
1. Lebenszyklusperspektive	76,1	61,9	68,9	94,2	85,9	74,0	85,9	76,2
2. Handlungsperspektive	71,9	75,0	80,2	81,3	89,6	76,0	89,6	78,5
3. Organisationsperspektive	62,9	84,0	78,8	83,4	83,3	74,6	83,3	76,2
4. Interessensperspektive	67,7	74,3	75,0	63,5	75,0	70,3	75,0	71,1
5. Leistungsperspektive	67,5	69,4	67,4	65,2	72,9	67,5	72,9	68,6
6. Performanceperspektive	63,8	70,1	81,9	82,4	76,4	72,3	76,4	73,1
<b>Integrationsgrad [%]</b>	<b>68,3</b>	<b>72,5</b>	<b>75,4</b>	<b>78,3</b>	<b>80,5</b>	<b>72,5</b>	<b>80,5</b>	<b>74,0</b>
Legende								
	Best in Class (Ø höchste Erfüllungsgrade)							
	Worst in Class (Ø niedrigste Erfüllungsgrade)							

Eigene Darstellung.

**Abbildung 102: Internationale Marktangebotsanalyse und detaillierte Ergebnisse nach Anbieterclustern**

Die Auswertung der *Integrationsgrade* zeigt, dass der durchschnittliche Integrationsgrad aller befragten Unternehmen bei respektablen 74,0 % liegt. Das höchste Ergebnis konnten die Broker in Europa mit einem durchschnittlichen Integrationsgrad von 80,5 % erreichen; es folgen die befragten System-Anbieter der Ländercluster Süd-, West-, Nord- und Zentral-Europa. Letztere konnten sogar einen durchschnittlichen Erfüllungsgrad aller Integrationsperspektiven von stolzen 68,3 % erzielen.

Das abschließende Ranking der System-Anbieter der einzelnen Ländercluster entspricht nahezu der umgekehrten Reihenfolge der eingeschätzten Marktreife der jeweiligen Länder im europäischen Marktentwicklungsmodell mit Markttypen.<sup>679</sup> Nach diesem wurden das Vereinigte Königreich und die Niederlande als wegbereitende und sehr weit entwickelte Pioneer Markets eingestuft, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien hingegen als reife und entwickelte Developed Markets. Demgegenüber deutet lediglich die erreichte Performance der analysierten Broker auf einen Zusammenhang zwischen Unternehmens und Marktreife im jeweiligen Land. Die Vereinigten Staaten, dem Heimatland der befragten Unternehmen, wären den Pioneer Markets zuzuordnen.

<sup>678</sup> Bei der Betrachtung der Ergebnisse einzelner Unternehmen kann festgestellt werden, dass beispielsweise die meisten Unternehmen, die Tochterunternehmen von großen Baukonzernen sind, einen sehr ähnlichen Erreichungsgrad der Lebenszyklusperspektive erzielten. Die überdurchschnittlichen Ergebnisse können u.a. durch die sehr umfangreichen Leistungsportfolios der Mutterunternehmen begründet werden.

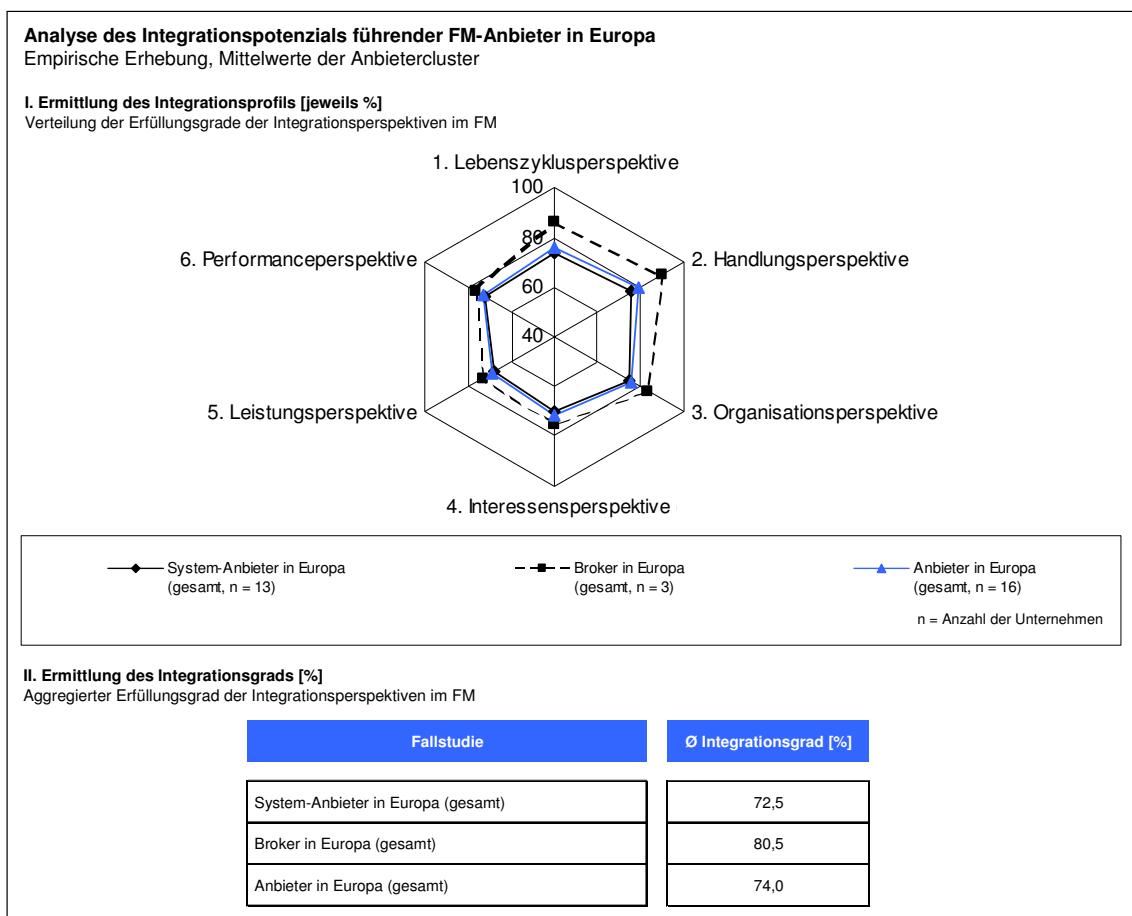
<sup>679</sup> Vgl. Kapitel 4.1.4.3, Marktsegmentierung Europas nach Markttypen.

Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass es tendenziell keinen (zwingenden) Zusammenhang zwischen den möglichen Integrationspotenzialen eines FM-Anbieters und der eingeschätzten Marktreife des jeweiligen Heimatlandes im europäischen Marktentwicklungsmodell gibt, bezogen auf die analysierten, repräsentativen Unternehmen (Sample mit  $n = 16$ ).

So haben beispielsweise die befragten FM-Anbieter aus Italien und Spanien im Ländercluster Süd-Europa im Mittel höhere Integrationsgrade erreicht als die befragten FM-Anbieter aus Deutschland, Dänemark und dem Vereinigten Königreich in den Länderclustern Zentral- bzw. Nord-Europa.

#### 4.2.3.2 Ergebnis der Anbietercluster und Vergleich der Anbiertypen System-Anbieter vs. Broker

Nach der vorangegangenen Auswertung nach im Wesentlichen Länderclustern liegt der Schwerpunkt der Betrachtung im Folgenden auf den Ergebnissen nach Anbiertypen, wobei die analysierten System-Anbieter und Broker gegenüberstellend verglichen werden (Abbildung 103).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 103: Internationale Marktangebotsanalyse und Ergebnisse nach Anbiertypen**

Die befragten Broker in Europa haben durchschnittlich bei allen Integrationsperspektiven höhere Erfüllungsgrade erreicht als die befragten System-Anbieter der Ländercluster Zentral-, Nord-, West-, und Süd-Europa gemeinsam. Als Fazit kann festgehalten werden, dass die befragten Broker in Europa mit durchschnittlich 80,5 % einen höheren und die befragten System-Anbieter mit durchschnittlich 72,5 % einen geringeren Integrationsgrad als der Mittelwert von 74,0 % aller untersuchten Unternehmen verzeichnen.

*Es sieht tendenziell so aus, dass die Broker in Europa als Anbieter von Management Services die definierten Integrationskriterien in etwas höherem Maße erreichen als die System-Anbieter der verschiedenen Ländercluster, bezogen auf die analysierten, repräsentativen Unternehmen (Sample mit n = 16).*

Bei der Betrachtung der Integrationsgrade einzelner System-Anbieter ergibt sich mit Werten zwischen 52,2 und 88,0 % eine gewisse Spanne. Somit schneidet die Spitze dieses Segments geringfügig besser ab als die Summe der befragten Broker. Der beste Broker konnte einen nahezu ebenso hohen Integrationsgrad von 86,4 % erreichen. Es ist anzumerken, dass sich viele FM-Nachfrager bei der Vergabe von umfangreichen und komplexen Leistungen FM-Anbieter mit hoher eigener Wertschöpfung präferieren, was trotz eines im Durchschnitt etwas geringeren Integrationsgrads für die System-Anbieter spricht.<sup>680</sup>

Abschließend steht die Erkenntnis, dass sowohl Broker als auch System-Anbieter, die durch verschiedene Geschäftsmodelle gekennzeichnet sind, in sehr hohem Maße die definierten Integrationskriterien zu erfüllen im Stande sind. Von einem Fazit im Sinne eines „integrierten“ Anbiertyps wird vor dem Hintergrund der relativ geringen Abweichungen und der hohen Abhängigkeit vom Einzelfall des jeweiligen Unternehmens abgesehen.

#### 4.2.3.3 Anbiiterranking Integriertes Facilities Management

In einem abschließenden, anonymisierten Ranking aller untersuchten Unternehmen rangiert ein deutscher System-Anbieter mit einem Integrationsgrad von 88,0 % auf dem ersten Platz, obwohl das Cluster der System-Anbieter aus Zentral-Europa im internationalen Vergleich führender Unternehmen insgesamt am schlechtesten abgeschnitten hat (Abbildung 104). Es folgen sehr knapp ein System-Anbieter aus Frankreich mit einem Integrationsgrad von 86,8 % und ein US-amerikanischer Broker mit 86,4 %. Die weiteren Ränge sind durchmischt von beiden Anbiertypen verschiedener Herkunfts-

<sup>680</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.3.3.3.3, Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbe-reichen.

länder belegt. Den Schluss bildet ebenfalls ein deutscher System-Anbieter mit einem Integrationsgrad von 52,2 %.

Ranking	Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen				Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials						
	Anbietercluster und Zurordnung Anbieter				Integrationsprofil [jeweils %]					Integrationsgrad [%]	
	Anbietercluster	Heimatland	Name des Unternehmens	Kurzname	1. Lebenszyklusperspektive	2. Handlungsperspektive	3. Organisationsperspektive	4. Interessensperspektive	5. Leistungsperspektive	6. Performanceperspektive	Agregierter Erfüllungsgrad der Integrationsperspektiven im Fall
1	System-Anbieter in Zentral-Europa				95,2	93,8	92,7	82,7	85,4	77,9	88,0
2	System-Anbieter in West-Europa				88,5	100,0	86,5	80,8	78,1	86,8	86,8
3	Broker in Europa				94,2	87,5	90,6	84,6	83,3	77,9	86,4
4	System-Anbieter in West-Europa				77,9	84,4	82,3	75,0	81,3	86,8	81,3
5	Broker in Europa				76,9	96,9	87,5	71,2	74,0	77,9	80,7
6	System-Anbieter in Süd-Europa				89,4	87,5	92,7	67,3	61,5	80,9	79,9
7	System-Anbieter in Nord-Europa				64,4	84,4	89,6	78,8	80,2	69,1	77,8
8	System-Anbieter in Süd-Europa				99,0	75,0	74,0	59,6	68,8	83,8	76,7
9	System-Anbieter in Nord-Europa				73,1	65,6	96,9	75,0	62,5	79,4	75,4
10	Broker in Europa				86,5	84,4	71,9	69,2	61,5	73,5	74,5
11	System-Anbieter in Zentral-Europa				76,9	78,1	85,4	67,3	62,5	67,6	73,0
12	System-Anbieter in Zentral-Europa				97,1	53,1	72,9	67,3	78,1	60,3	71,5
13	System-Anbieter in Nord-Europa				48,1	75,0	65,6	69,2	65,6	61,8	64,2
14	System-Anbieter in West-Europa				40,4	56,3	67,7	69,2	42,7	72,1	58,1
15	System-Anbieter in Zentral-Europa				56,7	68,8	39,6	59,6	58,3	58,8	57,0
16	System-Anbieter in Zentral-Europa				54,8	65,6	24,0	61,5	53,1	54,4	52,2
Ø	System-Anbieter und Broker in Europa (gesamt, n = 16)	-	-	-	76,2	78,5	76,2	71,1	68,6	73,1	74,0

Anmerkungen: Sortierung der Anbieter nach Integrationsgrad.

Graue Hinterlegung der jeweils drei besten Bewertungen bei den Erfüllungsgraden der einzelnen Integrationsperspektiven.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 104: Anonymisiertes Ranking der analysierten FM-Anbieter in Europa**

Es bleibt die Erkenntnis, dass die unternehmerische Performance bzw. „Fitness“ bezüglich der Erbringung des anspruchsvollen Produkts Integriertes Facilities Management nicht per se vom Anbiertyp und dem Herkunftsland abhängig zu sein scheint. Vielmehr ist ein gutes und marktkonform agierendes Management sowie die Anwendung von in der betrieblichen Praxis bewährten Instrumenten und Methoden etc. eine wichtige Voraussetzung zur strategisch erfolgreichen (Weiter-) Entwicklung des Unternehmens und zur operativ erfolgreichen Umsetzung komplexer Dienstleistungen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die Annahmen des vorangegan-

genen Anbietertypenrankings, das sich sowohl System-Anbieter als auch Broker grundsätzlich zur Erbringung Integrierter Dienstleistungen eignen.<sup>681</sup>

#### 4.2.4 Fallübergreifende Schlussfolgerungen

In einer abschließenden fallübergreifenden Betrachtung als so genannte Cross Case Study<sup>682</sup> sollen die Erkenntnisse zu den fünf einzelnen Fallstudien zu Länderclustern und Anbietertypen einander gegenübergestellt werden.

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen zu einer Vielzahl von untersuchten Themen wird hier auf eine wiederholte und detaillierte Gegenüberstellung der fünf Fallstudien verzichtet. Als essenzielles Ergebnis kann festgehalten werden, dass das entwickelte Ratingsystem zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials, welches umfangreiche Kriterien des Integrierten Facilities Managements umfasst, im Rahmen der internationalen Marktangebotsanalyse bei insgesamt 16 führenden FM-Anbietern erfolgreich angewendet wurde. Hierbei konnten durch Interviews in deutscher und englischer Sprache die erforderlichen Daten der Unternehmen erhoben werden. Es zeigte sich, dass die 13 System-Anbieter und die 3 Broker in Summe durchschnittlich einen respektablen Integrationsgrad als aggregierter Erfüllungsgrad aller Integrationsperspektiven im Facilities Management von 74,0 % erzielten.

Bei der Analyse der Integrationspotenziale von Anbieterclustern in Europa und dem ergebnis- und performanceorientierten *International Best Practise* offenbarte sich ein insgesamt heterogenes Bild der erreichten Erfüllungsgrade der einzelnen Kriterien der operationalisierten Integrationsperspektiven. Während bei den System-Anbietern die Unternehmen aus Süd-Europa mit einem durchschnittlichen Integrationsgrad von 78,3 % am besten abschnitten, erzielten die Unternehmen Zentral-Europas „lediglich“ 68,3 %, was ebenfalls als gutes Ergebnis gewertet werden kann. In einem Ranking nach erzielten Integrationsgraden konnte bezüglich der analysierten Unternehmen festgestellt werden, dass die „Reife“ der System-Anbieter der einzelnen Ländercluster Europas nahezu der umgekehrten Reihenfolge der eingeschätzten Marktreife der jeweiligen Länder im europäischen Marktentwicklungsmodell entspricht. So belegten beispielsweise die Unternehmen des Länderclusters Zentral-Europa den letzten Rang, während Deutschland als Developed Market grundsätzlich weiter entwickelt ist als die Länder Süd-Europas. Bezogen auf das Sample von 16 untersuchten Unternehmen lässt dies auf keinen (zwingenden) Zusammenhang zwischen den möglichen Integrationspotenzialen eines FM-Anbieters und der Marktreife des Heimatlandes schließen.

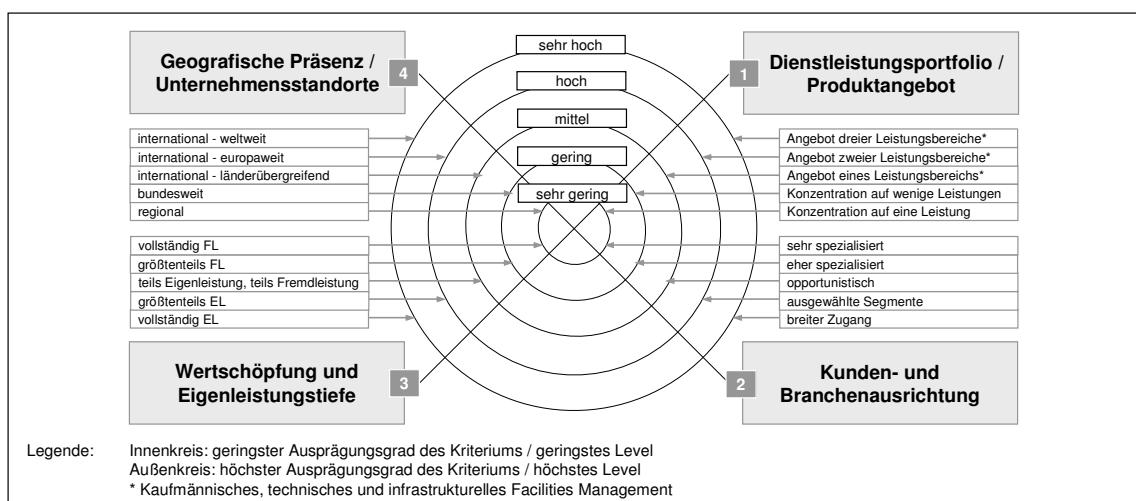
<sup>681</sup> Vgl. Kapitel 4.2.1.2. Anbietertypenranking.

<sup>682</sup> Vgl. Yin, Case Study Research, 2003, S. 50 und 133 f.

Nach diesem Vergleich der Ländercluster liefert auch der Vergleich der Anbiertypen aufschlussreiche Erkenntnisse. Die untersuchten Broker erzielten mit 80,5 % einen durchschnittlich höheren Integrationsgrad als die System-Anbieter der verschiedenen Ländercluster mit durchschnittlich 72,5 %. Obgleich das beste Einzelergebnis ein System-Anbieter verbuchen konnte, sieht es bezogen auf das Sample von 16 untersuchten Unternehmen so aus, dass Broker die Integrationskriterien in einem geringfügig höheren Maße erreichen als System-Anbieter. Nach einer detaillierten Auswertung bleibt jedoch festzuhalten, dass beide Anbiertypen die definierten Kriterien sehr zufriedenstellend zu erfüllen im Stande sind. Die Art und Weise der relativen Verteilung der Erfüllungsgrade und des absoluten Integrationsgrads stehen jedoch in hoher Abhängigkeit der Fitness des einzelnen Unternehmens und lediglich bedingt vom Anbiertyp per se.

Demzufolge erscheint eine weitere Gegenüberstellung der Fallstudien zu Anbieterclustern in Europa nicht möglich und wenig erkenntnisreich. Vielmehr sollen nachfolgend übergeordnete Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Anbiertypen im Facilities Management bezüglich strategischer Fragestellungen festgestellt werden.

Eine qualitative *Profilierung bzw. Typisierung von Unternehmen als Anbieter im Facilities Management* kann unter Verwendung von vier zentralen Kriterien ermöglicht werden (Abbildung 105). Mittels Radargraphen kann die Ausprägung dieser Kriterien vereinfacht von „sehr gering“ bis „sehr hoch“ schematisch charakterisiert und dargestellt werden. Zum besseren Verständnis werden konkrete Eigenschaften bei den Ausprägungsgraden der Kriterien ergänzt. Beispielsweise kann die geografische Präsenz des FM-Anbieters von regional über bundesweit zu international weltweit rangieren.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 105: Kriterien zur Profilierung von FM-Anbietern**

Die Antworten der in den Fallstudien betrachteten, international führenden Unternehmen zum jeweiligen Anbietertyp können als Indikation für *Anbieterprofile* herangezogen werden (Abbildung 106).<sup>683</sup> Hierbei werden System-Anbieter und Broker durch die Anbiertypen Einzel- und Paket-Anbieter komplementiert.<sup>684</sup> Die entwickelten und empirisch geprüften Kriterien von sowohl den Integrationspotenzialen als auch den Geschäftsmodellen von FM-Anbietern sollen wichtige Anforderungen an Wertschöpfungs-partnerschaften im Facilities Management erfüllen.

Die sich auf einzelne Leistungen konzentrierenden *Einzel-Anbieter* im Facilities Management sind durch eine spezialisierte bis opportunistische Kundenausrichtung gekennzeichnet. Die Wertschöpfung erfolgt üblicherweise nahezu vollständig in Eigenleistung und die Unternehmen agieren regional bis i.d.R. maximal bundesweit.

Einen erweiterten Fokus weisen *die Paket-Anbieter* im Facilities Management auf. Dieser Anbietertyp ist durch das Angebot von maximal zwei Leistungsbereichen des kaufmännischen, technischen oder infrastrukturellen Facilities Managements und eine Ausrichtung auf ausgewählte Branchensegmente geprägt. Des Weiteren zeichnen diese Unternehmen eine hohe Eigenleistungstiefe sowie eine üblicherweise bis nationale oder sogar länderübergreifende Präsenz aus.

*System-Anbieter* erbringen umfangreiche Leistungen des kaufmännischen, technischen oder infrastrukturellen Facilities Managements für zahlreiche Branchensegmente. Wie aus den Fallstudien hervorgeht ist auch dieser Anbietertyp ist durch eine überwiegend hohe Eigenleistungstiefe sowie teilweise europaweite Präsenz gekennzeichnet.

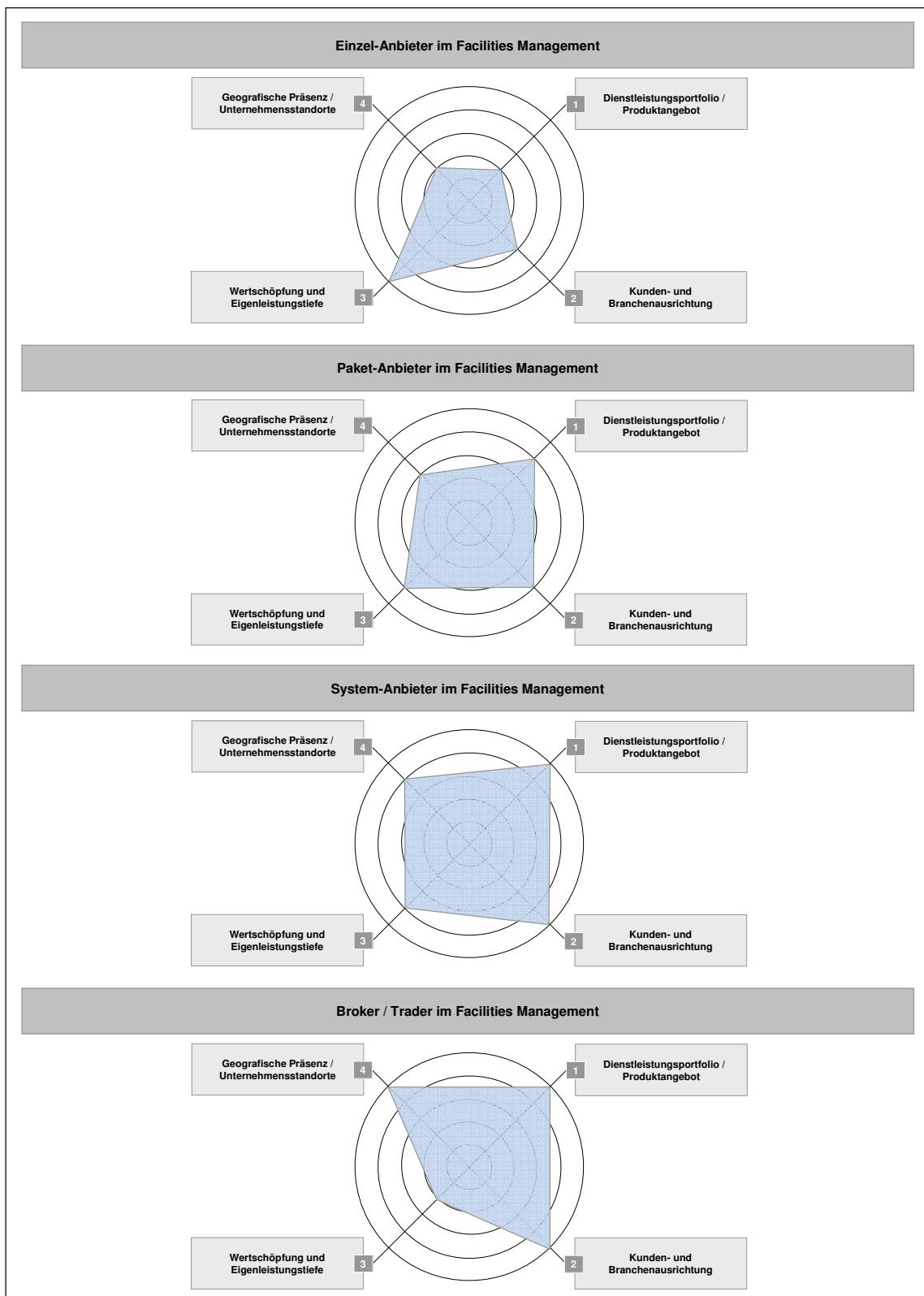
Abschließend wurde festgestellt, dass *Broker bzw. Trader im Facilities Management* als Anbieter von Management Services den System-Anbietern bezüglich eines sehr hohen Dienstleistungsportfolios und der Fokussierung auf Branchensegmente gleichen. Allerdings ist dieser Anbietertyp durch eine geringere eigene Wertschöpfung sowie eine höhere, teilweise weltweite Präsenz geprägt.

So genannte *Integrierte Anbieter* wären in dieser Systematik idealerweise durch eine sehr hohe Ausprägung der Kriterien Dienstleistungsportfolio, Branchenausrichtung und geografische Präsenz gekennzeichnet. Eine derartige Charakteristik hinsichtlich des Sourcings kann nicht geliefert werden, da diese in Abhängigkeit des Geschäftsmodells des Anbieters variiert und auch von der Philosophie des Nachfragers abhängt.

---

<sup>683</sup> Vgl. für strategische Entwicklungsrichtungen von FM-Anbietern auch Simons/De Zeeuw, Strategy Model, 2008, S. 10 f.

<sup>684</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.2.4, Klassifikation der FM-Anbieter nach Produkten und Geschäftsmodellen.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 106: Allgemeine Anbieterprofile im FM (Unternehmensprofile)**

#### 4.2.5 Fazit der empirischen Studie

In den Fallstudien zu insgesamt fünf Anbieterclustern in Europa wurden international führende Unternehmen zu verschiedenen strategischen Aspekten des Facilities Management befragt.

Zunächst wurden ausgewählte nationale und internationale Marktstudien hinsichtlich der Berücksichtigung von Integriertem Facilities Management und zentralen Integrationskriterien untersucht. Es bleibt die Erkenntnis, dass die ausgewählten Studien überwiegend kein fundiertes Verständnis und demnach auch keine managementorientierten Anbiiterrankings vorliegen. In einem folgenden Anbiertypenranking erfuhren System-Anbieter und Broker die tendenziell beste Eignung zur Entwicklung zu so genannten Integrierten Anbietern und zur Erbringung eines anspruchsvollen, Integrierten Facilities Managements. In der Folge wurden international führende und repräsentative Anbieter dieser beiden Typen unter Einsatz betriebswirtschaftlicher und FM-spezifischer Filterkriterien ausgewählt und zu geeigneten Anbieterclustern analog der vorgenommenen Marktsegmentierung Europas zusammengeführt.

In einer empirischen Studie zur internationalen Marktangebotsanalyse im Integrierten Facilities Management wurden Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen durchgeführt. Die Untersuchungen umfassten die Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials der selektierten FM-Anbieter sowie vorab die statistisch neutrale Vorstellung der untersuchten Unternehmen bezüglich allgemeiner Kennzahlen, Standorten, Wertschöpfung sowie der Umsatzverteilung der Unternehmen.

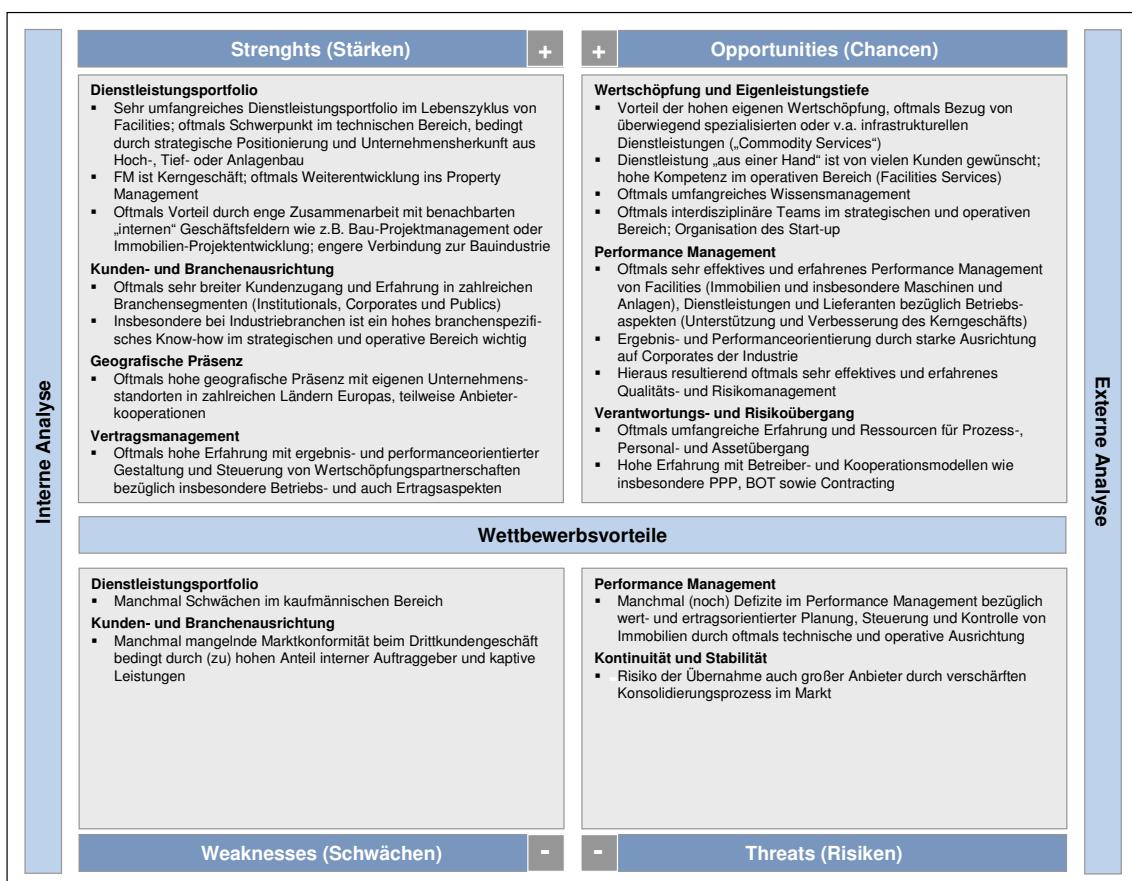
Zur systematischen Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials, bestehend aus dem Integrationsgrad als aggregierter Erfüllungsgrad der Integrationsperspektiven im Facilities Management und dem Integrationsprofil als Verteilung der Erfüllungsgrade der Integrationsperspektiven, wurde ein modular aufgebautes Ratingsystem mit standardisiertem Scoringsschema entwickelt und in den Fallstudien erstmalig angewendet.

In der anschließenden, fallübergreifenden Betrachtung wurden Unternehmensprofile von Anbietern im Facilities Management durch die spezifischen Ausprägungen von vier zentralen Kriterien erstellt: das Dienstleistungsportfolio, die Kunden- und Branchenausrichtung, die Wertschöpfung bzw. Eigenleistungstiefe sowie die geografischen Präsenz. Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Anbieterprofile als grundlegende Geschäftsmodelle im Facilities Management<sup>685</sup> verstanden werden können und System-Anbieter und Broker durch üblicherweise umfangreiche Dienstleistungen,

<sup>685</sup> Vgl. Teichmann, Market and Business Models, 2008, S. 7-13.

Branchenausrichtungen und Unternehmensstandorte charakterisieren. Lediglich bei der Eigenleistungstiefe unterscheiden sich die beiden Anbiertypen erheblich.

Im Folgenden sollen die spezifischen (relativen) *Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken*<sup>686</sup> und letzten Endes Wettbewerbsvorteile der in den Fallstudien untersuchten führenden Anbiertypen System-Anbieter und Broker mit starker Orientierung auf den europäischen Markt näher betrachtet werden (Abbildungen 107 und 108). Diese Zusammenstellung ausgewählter und wesentlicher Aspekte ist üblicherweise kennzeichnend für die beiden Anbiertypen, kann jedoch keinen universellen Charakter für sämtliche Unternehmen liefern.

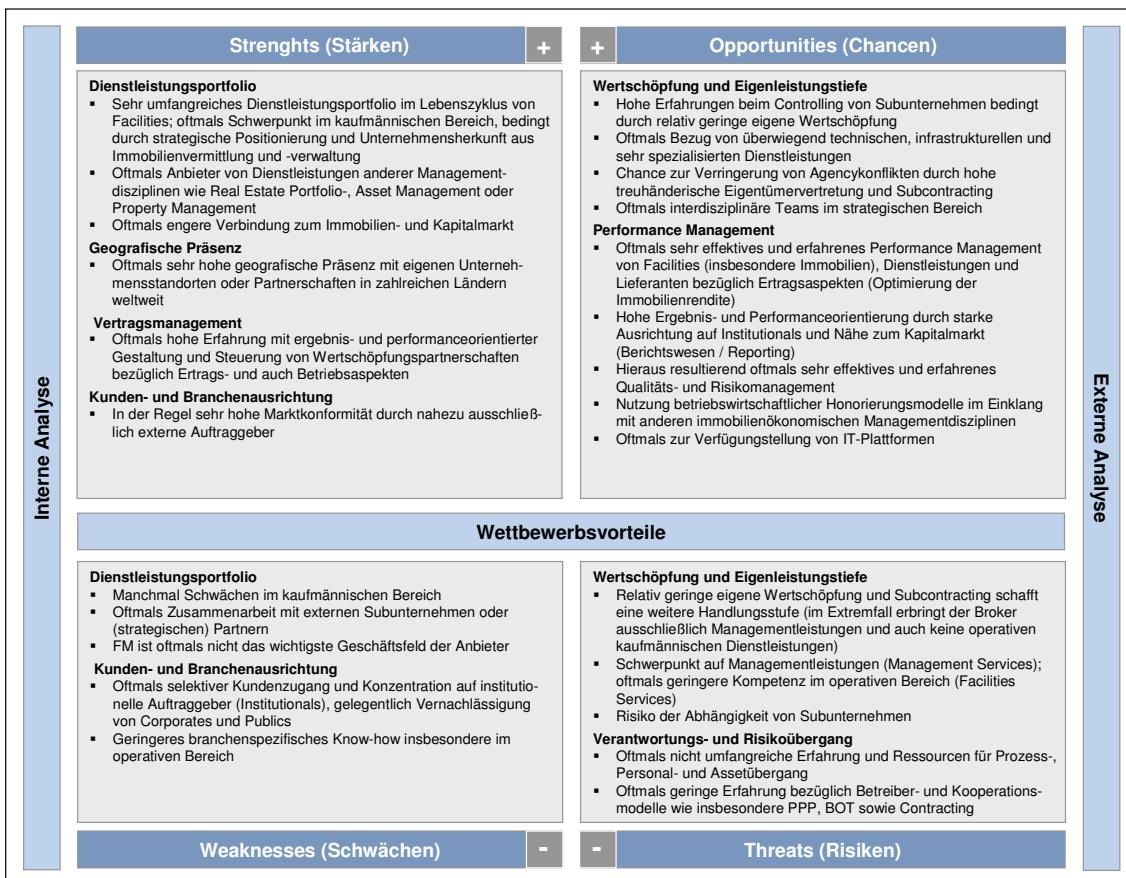


Eigene Darstellung.

**Abbildung 107: SWOT-Analyse der System-Anbieter im FM**

<sup>686</sup>

Die strategische Analyse sowie das strategische Management von Unternehmen bzw. Geschäftsfeldern erfordert eine fundierte Informationsbasis, für welche eine Analyse des externen Umfelds, in das ein Unternehmen eingebettet ist, sowie der internen Elemente, aus denen ein Unternehmen besteht, erforderlich ist. Während die externe Analyse insbesondere Chancen und Risiken am Markt aufzeigen soll, zielt die interne Analyse auf die transparente Darstellung wettbewerbsrelevanter Stärken und Schwächen des Unternehmens bzw. Geschäftsfelds. Die so genannte *SWOT-Analyse* (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) stellt Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken transparent gegenüber. Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 88 f.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 108: SWOT-Analyse der Broker im FM**

Die Zusammenstellung zentraler Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken in diesen SWOT-Analysen zeigt differenzierte Aspekte, die für die Gestaltung aber auch Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management von Interesse sein können. Einige der Stärken und Schwächen wurden bereits bei der Vorstellung der analysierten Anbieter behandelt. Exemplarisch kann hier kurz die Chance der Broker im Bereich des Performance Managements von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten angeführt werden, die aus dem Geschäftsmodell des Subcontractings und oftmals der Historie von auf kaufmännische Dienstleistungen ausgerichteten Unternehmen röhrt. Demgegenüber sind in der betrieblichen Praxis üblicherweise System-Anbieter für umfangreiche Betreiber- und Kooperationsmodelle mit Risikotransfer prädestiniert, da insbesondere als Tochtergesellschaft großer Baukonzerne Synergieeffekte bezüglich des Leistungspotfolios und der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel genutzt werden können.

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen einen Beitrag zu Strategie und Marketing von Unternehmen leisten, Optimierungshebel zur Verbesserung der Performance von Anbietern im Facilities Management zu identifizieren. Dies kann sowohl für die Selbstdiagnose oder Wettbewerbsanalyse von FM-Anbietern als auch bei der Suche nach geeigneten Wertschöpfungspartnern bzw. im Lieferantenmanagement durch FM-Nachfrager genutzt werden. Der Aspekt des Beurteilung und Verbesserung des Unternehmens steht bei diesem Benchmarking und Best Practise im Vordergrund.

Die Erkenntnisse sollen strategisch relevante Informationen zu international führenden Playern in weit entwickelten Märkten liefern und letzten Endes den Status quo der Integration im Facilities Management aufzeigen. Ein derartiges Ratingsystem kann hierbei als flexibles und erprobtes Tool zur qualifizierten Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von FM-Anbietern fungieren, der auf einem erstellten, marktorientierten Katalog wichtiger Kriterien für die betriebliche Praxis basiert. Die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management ist Gegenstand weiterer Kapitel im Rahmen dieser Arbeit, in welchen die hier gewonnenen Erkenntnisse Berücksichtigung finden.

## 4.3 Internationale Marktnachfrageanalyse und branchenspezifische Trendstudie zum Integrierten Facilities Management

Entwicklungen in den betrieblichen Wertschöpfungsketten stellen geänderte Anforderungen an das Facilities Management. Gegenstand dieser europäischen Marktnachfrageanalyse und Trendstudie zum Facilities Management ist zunächst die Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten und anschließend die Ableitung von Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche, die sowohl die Analyse von zukünftigen Anforderungen an Produkte als auch an Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Kontext umfassen. Die Erkenntnisse sollen zum besseren Verständnis von wichtigen FM-Nachfragern und zur marktorientierten (Re-) Positionierung von FM-Anbietern beitragen.

### 4.3.1 Übersicht und Auswahl von Nachfragern im Facilities Management in Europa

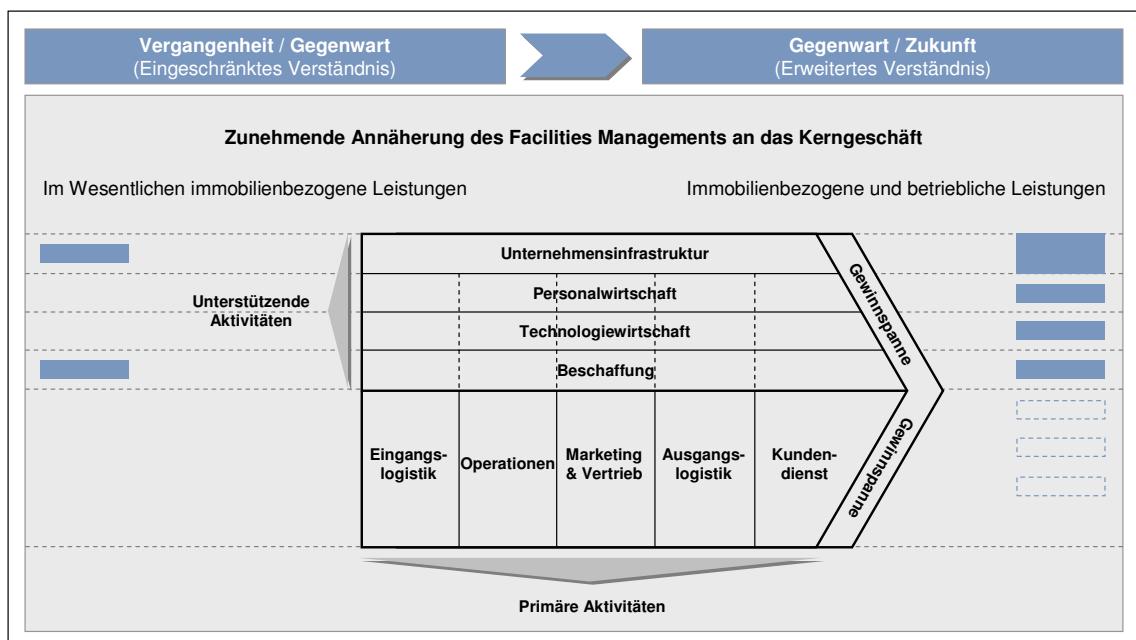
#### 4.3.1.1 Veränderungen in den Wertschöpfungsketten von Branchensegmenten

Die Gegenwart und Zukunft zahlreicher Wirtschaftszweige wird durch Veränderungen in den Wertschöpfungsketten von sowohl einzelnen Unternehmen oder Geschäftsbereichen als auch gesamten Branchensegmenten bestimmt. Aus strategischen Entscheidungen im Rahmen des Sourcing Managements resultiert, welche Leistungen zukünftig an welchen Stellen in den Wertschöpfungsketten durch wen erbracht werden. Hieraus generieren sich Potenziale bzw. Chancen und Risiken für die (FM-) Dienstleistungsbranche im Allgemeinen sowie die Anbieter und Nachfrager im Besonderen. Die Erhöhung der Effektivität und Effizienz sowie die Verschlankung von Unternehmen führen zu einer sukzessiven Annäherung des Facilities Managements an das Kerngeschäft, was anhand des Modells der Wertkette veranschaulicht werden kann (Abbildung 109). Das Facilities Management gewinnt eine zunehmend höhere Bedeutung zur Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts von Unternehmen verschiedenster Branchensegmente.

Das *Modell der Wertkette*<sup>687</sup> nach Porter ist ein Analyseinstrument des strategischen Managements, das alle Aktivitäten und deren Wechselwirkung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit systematisch untersucht. Der Grundgedanke besteht darin, dass die Ursachen von Wettbewerbsvor- und -nachteilen durch die Unterteilung eines Unternehmens in strategisch relevante Tätigkeiten aufdecken lassen, die im Wettbewerbsvergleich Quellen für Kosten- und Differenzierungspotenzialen darstellen

<sup>687</sup> Vgl. zum Modell der Wertkette Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 63-99.

können.<sup>688</sup> Hierbei ist eine Betrachtung des so genannten *Wertsystems* erforderlich, wobei es Tätigkeiten im Umfeld des Unternehmens wie beispielsweise die Lieferanten-, Vertriebs- oder auch Abnehmerwertketten zu verstehen gilt. Grundsätzlich setzt sich die Wertkette jedes Unternehmens aus neun miteinander verknüpften Grundtypen von Aktivitäten zusammen, die nach einem physischen Durchlaufprinzip angeordnet sind. Unterschieden werden primäre Aktivitäten zur Erstellung und Verwertung marktfähiger Produkte und unterstützende Aktivitäten zur Versorgung des Unternehmens mit den zur Leistungserbringung erforderlichen Inputs. Bei der Wertkettenanalyse muss die Wertkette eines Unternehmens im spezifischen Wettbewerb eines bestimmten Branchensegments definiert werden.<sup>689</sup>



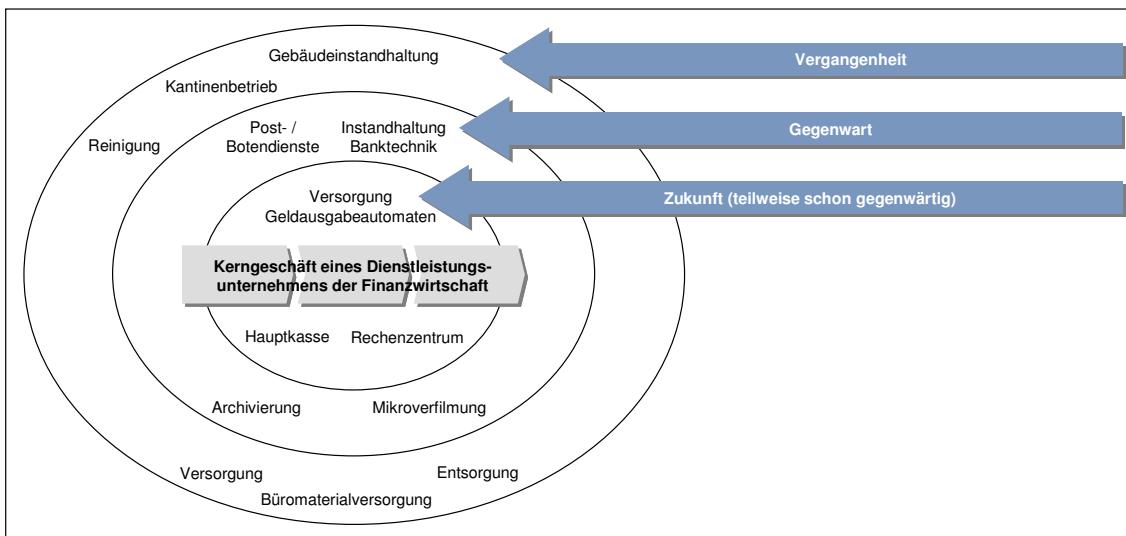
Eigene Darstellung, entwickelt aus Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 66.

**Abbildung 109: Annäherung von FM und Kerngeschäft im Modell der Wertkette**

Wie eingangs erwähnt steht das Facilities Management in enger Verbindung mit dem (Out-) Sourcing und Controlling von Dienstleistungen. Es ist festzustellen, dass nicht nur operative Dienstleistungen, sondern zunehmend auch Managementleistungen ausgegliedert werden, was am Beispiel der Finanzwirtschaft kurz verdeutlicht werden soll (Abbildung 110).

<sup>688</sup> Vgl. Porter, Competitive Advantage, 2000, S. 63 f.

<sup>689</sup> Für eine Wertkettenanalyse der Immobilienbranche bzw. eine Übertragung der Wertkette auf das Immobilienmanagement vgl. Schäfers, Strategisches Management, 1997, S. 110-116 oder auch Schweiger, Immobilienmanagement, 2007 S. 75 f.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Dr. Michael Taeger & Partner/Bertelsmann, Facility Management Studie, 2002, S. 36.

**Abbildung 110: Wachsende Bedeutung und Eindringungstiefe des FM am Beispiel der Finanzwirtschaft**

Der Ergebnis- und Kostendruck führt zu Veränderungen der Wertschöpfungsketten von Banken als Dienstleistungsunternehmen der Finanzwirtschaft. Eine Konsequenz ist die zunehmende Eindringungstiefe des Facilities Managements an das Kerngeschäft, d.h. es werden zunehmend weitere, insbesondere betriebliche Leistungen wie beispielsweise die Versorgung von Geldausgabearautomaten an (FM-) Dienstleistungsunternehmen vergeben.<sup>690</sup>

<sup>690</sup> Zu den Veränderungen der Wertschöpfungsketten in der Finanzwirtschaft vgl. auch Mairighetti/Herrmann/Hänsler, Wertschöpfungsketten, 2001, S. 13-24.

#### 4.3.1.2 Einsatz von Filterkriterien zur Auswahl von Branchensegmenten als FM-Nachfrager

Die internationale Marktnachfrage- und Trendanalyse richtet sich auf das Facilities Management ausgewählter Branchensegmente mit hoher Bedeutung. Ähnlich wie bei Produkten besteht auch bei Branchensegmenten die *Problematik der Marktabgrenzung*. Verschiedene Betrachtungsweisen und Detaillierungstiefen bzw. Aggregationsstufen ermöglichen vielfältige Definitionen von Branchensegmenten, wobei mehr oder weniger Produkte bzw. Unternehmen umfasst werden, die diese anbieten.<sup>691</sup> Weder in Deutschland noch in Europa existieren allgemein anerkannte Branchendefinitionen. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen einzelne Branchensegmente mit verschiedenen Produkten besetzen, was eine klare und eindeutige Zuordnung erschwert.<sup>692</sup>

Im Folgenden soll zunächst eine geeignete Systematik und Übersicht zentraler Branchensegmente erstellt und anhand von Filterkriterien als Branchenkennzahlen eine Auswahl von im Rahmen der internationalen Marktanalyse zu analysierenden, für das Facilities Management besonders attraktiven Branchensegmenten getroffen werden. Hierzu wird aufgrund der erforderlichen Informationen zur volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) der Branchensegmente die Datenbasis des *Statistischen Amts der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)* und des *Statistischen Bundesamts Deutschland (Destatis)* verwendet.<sup>693</sup> Dieses nutzt eine statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, die von den nationalen Institutionen wie in Deutschland dem Statistischen Bundesamt zu adaptieren ist. Eurostat erfasst Daten zu strukturellen Unternehmensstatistiken sämtlicher gegenwärtig 27 Länder der Europäischen Union sowie zusätzlichen Vergleichsstaaten wie Albanien, Island, Norwegen und der Schweiz. Der Gebrauch von so genannten NACE-Codes<sup>694</sup>

<sup>691</sup> Die Industrie kann allgemein als Branche verstanden werden, genauso aber auch die Automobil- oder die Chemische / Pharmazeutische Industrie als deren Teilmengen. Weiter lässt sich beispielsweise in die Chemische Industrie und die Pharmazeutische Industrie differenzieren, die wiederum u.a. die Arzneimittelbranche oder auch die Pflanzenschutzmittelbranche umfasst.

<sup>692</sup> Vor diesem Hintergrund der Problematik der Marktabgrenzung müssen Segmentierungen des FM-Markts sowie die oftmals in Marktstudien vorgenommenen, quantitativen Aussagen von Marktvolumina zu diesen kritisch hinterfragt werden.

<sup>693</sup> Vgl. Eurostat, Homepage, 2008; Destatis, Homepage, 2008 und ferner Prognos, Unternehmenshomepage, 2008. Veröffentlichungen wie der Prognos Deutschland Report 2030 nutzen die Datenbasis des Statistischen Amts der Europäischen Gemeinschaften. Zur Wirtschaft in Europa vgl. grundlegend auch Eurostat, European Business, 2006.

<sup>694</sup> Die Abkürzung NACE steht für Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne (dt.: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. Eine umfassende Darstellung und Erläuterung der Klassifikation der Wirtschaftszweige in Europa findet sich beim Statistischen Bundesamt Deutschland. Vgl. Destatis, Klassifikation der Wirtschaftszweige, 2003).

ermöglicht eine einheitliche Erfassung und Auswertung von Daten verschiedener Detaillierungstiefen.<sup>695</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit ist die vorgestellte Systematik der Wirtschaftszweige zur Abgrenzung von Branchensegmenten jedoch nur bedingt geeignet. Kritisch zu würdigen ist, dass die v.a. nach volkswirtschaftlichen Kriterien vorgenommenen Branchenabgrenzungen nicht per se das allgemeine Verständnis von Branchensegmenten darstellen. Vielmehr sind im Markt auch andere Abgrenzungen und Bezeichnungen üblich, die auf verschiedenen Aggregationsstufen der Systematik abgebildet sind. Ferner weisen nicht alle Wirtschaftszweige eine adäquate Relevanz für das Facilities Management auf, so dass auf Basis der Systematik des Statistischen Amts der Europäischen Gemeinschaften eine marktkonforme Klassifikation von bedeutenden und für das Facilities Management relevanten Branchensegmenten vorgenommen wird (Abbildung 112).

Zur einheitlichen Erfassung und objektiven Auswahl von Branchensegmenten mit hoher volkswirtschaftlicher und FM-spezifischer Bedeutung werden fünf Filterkriterien als strukturelle Wirtschaftsindikatoren<sup>696</sup> sowie zugehörige Schwellenwerte definiert, anhand derer die zu analysierenden Branchensegmente selektiert werden (Abbildung 111).

<sup>695</sup> Auszug der Klassifikation der Wirtschaftszweige auf oberster Detaillierungsebene. Vgl. Eurostat, Eurostat Online-Datenbank – Systematik, 2007.

<b>METADATA</b>		
<b>Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Rev. 1.1 (NACE Rev. 1.1, 2002)</b>		
<b>Detail</b>		
+ A	Land- und Forstwirtschaft	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ B	Fischerei und Fischzucht	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ C	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ D	Herstellung von Waren	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ E	Energie- und Wasserversorgung	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ F	Bau	<a href="#">Download</a>
+ G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ H	Beherbergungs- und Gaststätten	<a href="#">Download</a>
+ I	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ J	Kreditinstitute und Versicherungen (ohne Sozialversicherung)	<a href="#">Download</a>
+ K	Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ L	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>
+ M	Erziehung und Unterricht	<a href="#">Download</a>
+ N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	<a href="#">Download</a>
+ O	Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen	<a href="#">Download</a>
+ P	Private Haushalte	<a href="#">Download</a>
+ Q	Exterritoriale Organisationen und Körperschaften	<a href="#">View detail</a> <a href="#">Download</a>

<sup>696</sup> Vgl. zur Definition struktureller Wirtschaftsindikatoren als Variablen der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in Europa grundlegend Destatis, Definitionen von Merkmalen, 2004, S. 1-39.

Filterkriterien	Allgemeine Kriterien	FM-spezifische Kriterien	Schwellenwerte
<b>Umsatz International 2004 [Mrd. Euro]</b> (Indikator für die Branchengröße und das potenzielle Marktvolumen für FM)	X		600 Mrd. Euro
<b>Anzahl der Mitarbeiter International 2004 [Tsd. MA]</b> (Indikator für die Branchengröße)	X		2.000 Tsd. MA
<b>Bruttonetwertschöpfung International 2004 [Mrd. Euro]</b> (Indikator für das Sourcing)	X		120 Mrd. Euro
<b>Pro-Kopf-Umsatz 2004 [Tsd. Euro / MA]</b> (Indikator für die Wertschöpfung)	(X)	X	55 Tsd. Euro / MA
<b>Bruttoinvestition in Sachanlagen 2004 [Mrd. Euro]</b> (Indikator für das Portfolio an Facilities)		X	15 Mrd. Euro

Eigene Darstellung.

**Abbildung 111: Übersicht der Filterkriterien und Schwellenwerte zur Auswahl von Branchensegmenten**

Nachfolgend werden ergänzend zu der Immobilienbranche (Property-Companies) 10 große Nutzerbranchen (Non-Property-Companies) vorgestellt.<sup>697</sup> Die erforderlichen Branchenkennzahlen zu den quantitativen Filterkriterien nach der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung wurden bei Eurostat bzw. Destatis abgefragt und beziehen sich aufgrund der Verfügbarkeit der Daten ausschließlich auf die 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union und das Jahr 2004.<sup>698</sup>

Auf Basis der festgelegten Schwellenwerte zu den Filterkriterien werden die drei größten Branchensegmente ausgewählt: die Automobil-, die Elektro- und die Chemische / Pharmazeutische Industrie. Ergänzend zu diesen Industriesegmenten wird die Immobilienbranche aufgrund ihrer besonderen Bedeutung ausgewählt, so dass insgesamt vier Fallstudien zu führenden Nachfragern im Facilities Management durchgeführt werden. Hierzu sollen exemplarisch international führende Unternehmen als Property- und Non-Property-Companies zu den einzelnen Branchensegmenten befragt werden.

<sup>697</sup> Die Branchensegmente Luft- und auch Schifffahrt wurden aufgrund der zunehmenden Bedeutung für das FM zusätzlich erfasst.

<sup>698</sup> Bei den gebührenpflichtigen Datenabfragen handelt es sich um individuelle Beauftragungen von Eurostat zur Lieferung der erforderlichen Daten. Herkunft der Daten ist die allgemeine volkswirtschaftliche Gesamtrechnung von Eurostat. Die aktuellste und vollständig verfügbare Datenbasis zu allen 27 Ländern der Europäischen Union war zum Zeitpunkt der Abfrage aus dem Jahr 2004. Vgl. Eurostat, Eurostat Online-Datenbank – Unternehmensstatistiken, 2007. Es wird angemerkt, dass sich die Angaben zu den Branchensegmenten Banken und Versicherungen sowie Gesundheitswesen auf Deutschland beziehen; die Daten für Europa sind nicht verfügbar. Die „Immobilienbranche“ ist als solche nicht in den Statistiken erfasst, so dass ersatzweise auf das Grundstücks- und Wohnungswesen zurückgegriffen wird, welches eine Vielzahl von Leistungen umfasst.

Lfd. Nr.	Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE)		
	Bezeichnung des Branchensegments (Wirtschaftszweig)	Klassifizierung und Bezeichnung NACE-Code	Betrachtungsumfang
<b>Immobilienbranche (Property-Companies)</b>			
1	<b>Immobilienbranche</b> Ersatzweise Grundstücks- und Wohnungswesen	nicht vorhanden, größtenteils in KA 70 KA 70 Grundstücks- und Wohnungswesen (keine vollständige Erfassung aller Leistungen der Immobilienbranche)	Erschließung, Kauf und Verkauf von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen Vermietung und Verpachtung von eigenen Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen Vermittlung und Verwaltung von fremden Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen
<b>Nutzerbranchen (Non-Property-Companies)</b>			
1	<b>Banken und Versicherungen</b> Ersatzweise Daten für Deutschland	J Kreditinstitute und Versicherungen (ohne Sozialversicherung)	Kreditinstitute Versicherungen (ohne Sozialversicherung) Mit den Kreditinstituten und Versicherungen verbundene Tätigkeiten
2	<b>Automobilindustrie</b>	DM 34 Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren Herstellung von Karosserien, Aufbauten und Anhängern Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen und Kraftwagenmotoren
3	<b>Chemische / Pharmazeutische Industrie</b>	DG Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Herstellung von chemischen Grundstoffen Herstellung von Schädlingsbekämpfungs-, Pflanzenschutz- und Desinfektionsmitteln Herstellung von Anstrichmitteln, Druckfarben und Kitten Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen Herstellung von Seifen, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemitteln sowie von Duftstoffen Herstellung von sonstigen chemischen Erzeugnissen Herstellung von Chemiefasern
4	<b>Elektroindustrie</b>	DL Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik	Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung, -verteilung u.Ä. Rundfunk- und Nachrichtentechnik Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik, Herstellung von Uhren
5	<b>Maschinenbauindustrie</b>	DK Maschinenbau	Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie (ohne Motoren für Luft- und Straßenfahrzeuge) Herstellung von sonstigen nicht wirtschaftszweigspezifischen Maschinen Herstellung von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen Herstellung von Werkzeugmaschinen Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige Herstellung von Waffen und Munition Herstellung von Haushaltsgeräten
6	<b>Luftfahrt / Flughäfen</b>	IA 62 Luftfahrt / IA 63.23 Flughäfen	Linienflugverkehr Gelegenheitsflugverkehr Raumtransport Sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für die Luftfahrt (Beförderung von Personen, Tieren und Gütern in der Luft)
7	<b>Schiffahrt / Häfen</b>	IA 61 Schiffahrt / IA 63.22 Häfen	See- und Küstenschifffahrt Binnenschifffahrt Sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für die Luftfahrt (Beförderung von Personen, Tieren und Gütern in der Luft)
8	<b>Handel</b>	GA Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	Kraftfahrzeughandel; Instandhaltung von Kraftfahrzeugen; Tankstellen Handelsvermittlung und Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen) Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen und ohne Tankstellen); Reparatur von Gebrauchsgütern
9	<b>Gesundheitswesen</b> Ersatzweise Daten für Deutschland	NA 85.1 Gesundheitswesen	Krankenhäuser, Arztpraxen, Zahnarztpraxen Gesundheitswesen a.n.g. (alle humanmedizinischen Tätigkeiten, die nicht in Krankenhäusern oder von Ärzten, sondern von Angehörigen der paramedizinischen Berufe, die die rechtliche Befähigung von Patienten besitzen, ausgeübt werden, z.B. Krankenschwestern, oder medizinische Massagete)
10	<b>Öffentliche Hand</b>	Keine eindeutige Zuordnung; die Öffentliche Hand umfasst eine Vielzahl von Bereichen.	

Lfd. Nr.	Branchenkennzahlen zu Filterkriterien (Europa)				
	Umsatz International 2004 [Mrd. Euro]	Anzahl der Mitarbeiter International 2004 [Tsd. MA]	Bruttonetwertschöpfung International 2004 [Mrd. Euro]	Pro-Kopf-Bruttonetwertschöpfung International 2004 [Tsd. Euro/MA]	Bruttoinvestition in Sachanlagen International 2004 [Mrd. Euro]
1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	470,0	2.510,0	224,0	130,0	139,0
1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	190,7	1.253,0	71,2	k.A.	k.A.
2	704,0	2.256,0	134,0	60,0	29,2
3	630,0	2.000,0	170,0	90,0	23,0
4	631,4	3.600,0	189,7	55,0	19,9
5	531,6	3.660,5	171,7	49,0	14,9
6	100,0	400,0	k.A.	70,0	7,0
7	80,0	200,0	22,0	k.A.	9,0
8	7.139,5	30.590,8	997,7	40,1	122,2
9	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
	203,7	3.980,0	143,3	k.A.	k.A.
10	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Eigene Darstellung, in Anlehnung an Eurostat, Eurostat Online-Datenbank – Unternehmensstatistiken, 2007 und Prognos, Prognos Deutschland Report b, 2006.

**Abbildung 112: Übersicht und Auswahl von Branchensegmenten als führende FM-Nachfrager**

#### 4.3.1.3 Indikatoren und Entwicklung der Wertschöpfungsketten ausgewählter Branchensegmente

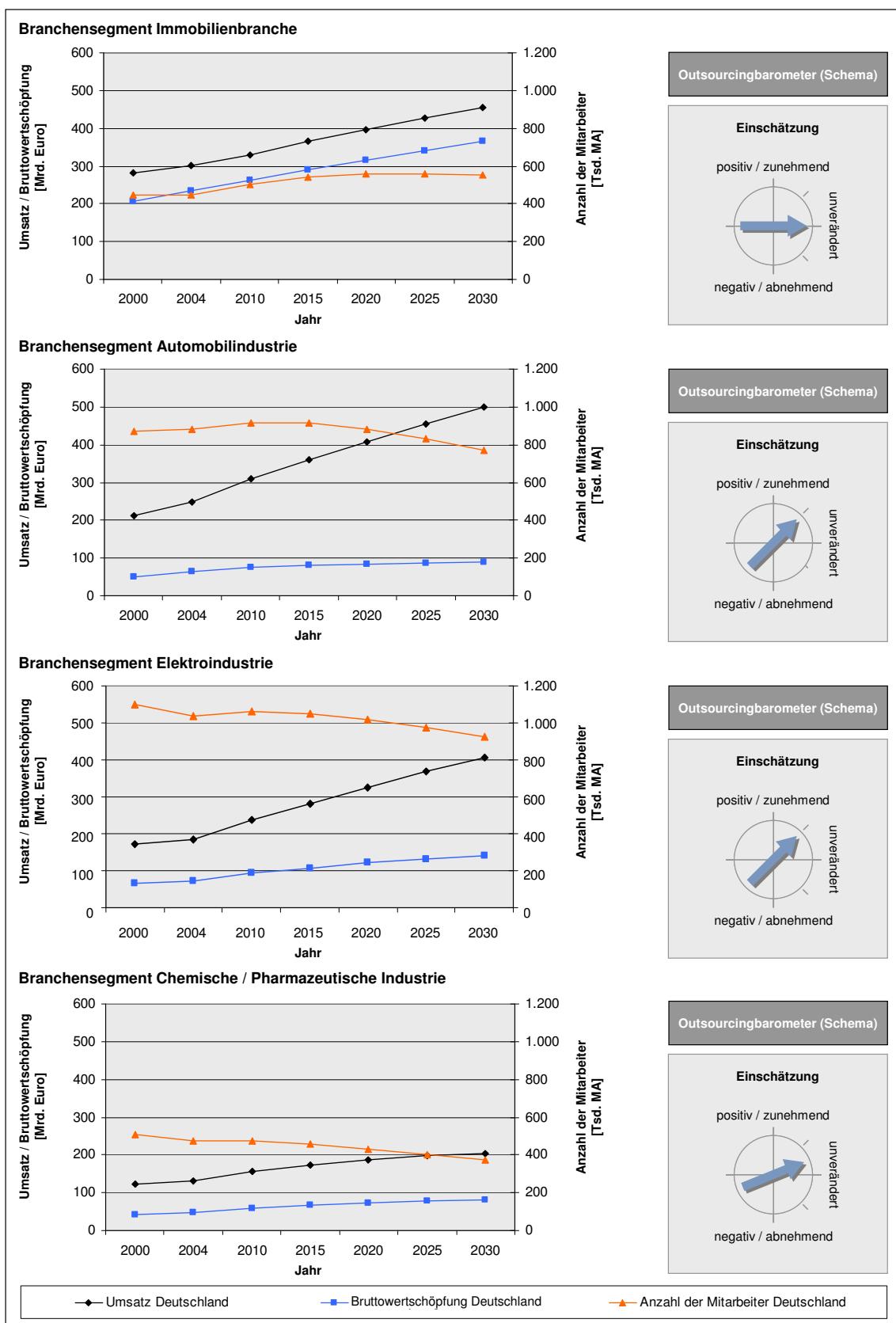
Im Folgenden sollen die ausgewählten Branchensegmente strukturell näher untersucht werden. Als Indikatoren für die Veränderung der Wertschöpfungsketten eignet sich eine Betrachtung von bereits als Filterkriterien verwendeten Kennzahlen Umsatz, Bruttowertschöpfung<sup>699</sup> und Anzahl der Mitarbeiter über einen Zeitraum von 30 Jahren. Aufgrund mangelnder Verfügbarkeit dieser Daten für Europa, werden hier ersatzweise die Daten für Deutschland dargestellt (Abbildung 113). Das Unternehmen Prognos ist ein Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung und gründet seine Prognosen auf der Datenbasis von Eurostat.

Die verwendeten strukturellen Wirtschaftsindikatoren veranschaulichen die allgemeine Entwicklung einzelner Branchensegmente und lassen grundsätzlich erste Annahmen zu dem daraus resultierenden Potenzial für (FM-) Dienstleistungen zu. Die schematischen Barometer stellen eine trendartige Einschätzung für zukünftiges (Out-) Sourcing dar.

Die *Immobilienbranche* ist über eine Betrachtung von 30 Jahren durch relativ geringe strukturelle Veränderungen gekennzeichnet. Während der Umsatz und die Bruttowertschöpfung nahezu gleichermaßen wachsen, wird die Anzahl der Mitarbeiter in den nächsten Jahren zunächst ebenfalls zunehmen, jedoch bereits gegen 2020 stagnieren und sogar bis 2030 geringfügig abfallen. Eine grundsätzliche Veränderung des Outsourcingverhaltens ist in den nächsten Jahren nicht zu erkennen.

---

<sup>699</sup> Die *Bruttowertschöpfung* ist ein Maß für den Schwerpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit der Unternehmen in einem Branchensegment und wird wie folgt definiert: „Die Bruttowertschöpfung ist der Maßstab für die wirtschaftliche Leistung der Volkswirtschaft gegliedert nach Wirtschaftsbereichen. Die Bruttowertschöpfung umfasst die im Inland entstandenen Arbeitnehmerentgelte, den Nettobetriebsüberschuss (einschließlich Selbständigeneinkommen), die Abschreibungen und die sonstigen Produktionsabgaben abzüglich sonstiger Subventionen (Nettoproduktionsabgaben). Bei Unternehmen wird die Bruttowertschöpfung durch Abzug der Vorleistungen von den Produktionswerten ermittelt.“ Prognos, Prognos Deutschland Report a, 2006, S. 335.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Prognos Deutschland Report a, 2006, S. 94, 104 und 154.

**Abbildung 113: Strukturelle Veränderungen in den Wertschöpfungsketten**

Die *Automobilindustrie*, die in vielerlei Hinsicht als „Leitindustrie“ gilt, ist durch relativ starke strukturelle Veränderungen geprägt. Umsatz und Bruttowertschöpfung liegen bereits gegenwärtig in hohem Maße auseinander, was sich in den nächsten Jahren durch einen stark anwachsenden Umsatz und eine auf relativ geringem Niveau stagnierende Bruttowertschöpfung noch intensivieren wird. Die Anzahl der Mitarbeiter befindet sich auf einem hohen, in den nächsten Jahren noch leicht ansteigenden Niveau. Erst ab ca. 2015 wird die Mitarbeiterzahl abfallen. Insbesondere diese stark gegenläufige Entwicklung von Umsatz und Mitarbeiterzahl lässt auf eine weitere Zunahme des Outsourcings deuten.

Die strukturellen Veränderungen der *Elektroindustrie* gleichen denen der Automobilindustrie. Obwohl die gegenläufige Bewegung von Umsatz und Bruttowertschöpfung nicht so dynamisch ausgeprägt ist, wird auch hier eine weitere Zunahme des Outsourcings angenommen.

Die strukturellen Veränderungen der *Chemischen / Pharmazeutischen Industrie* fallen etwas moderater als in den vorgenannten Industriesegmenten aus. Für den Umsatz und die Bruttowertschöpfung wird ein stetiges Wachstum prognostiziert. Die Anzahl der Mitarbeiter befindet sich auf deutlich geringerem Niveau als bei der Automobil- und Elektroindustrie und ist bereits durch einen geringen und fortschreitenden Rückgang gekennzeichnet. Demzufolge lässt dies auf ein weiteres Outsourcing schließen.

In einem abschließenden Vergleich der vier Branchensegmente fällt auf, dass die strukturellen Veränderungen der Immobilienbranche insgesamt durch eine geringere Dynamik als die der drei Industriesegmente geprägt sind. Über den Zeitverlauf verändern sich der Umsatz, die Bruttowertschöpfung und sogar die Anzahl der Mitarbeiter nahezu gleichermaßen positiv. Demgegenüber sind die Industriesegmente durch ein stärkeres Wachstum des Umsatzes und eine stärkere Abnahme der Anzahl der Mitarbeiter gekennzeichnet. Darüber hinaus ist anzumerken, dass im Zeitverlauf aller Branchensegmente das Verhältnis von Ergebnis zu eingesetztem Personal angespannter bzw. produktiver gesehen wird. Während der Umsatz und die Bruttowertschöpfung insgesamt mehr oder weniger steigen, sinkt die Mitarbeiterzahl. Dies ist vermutlich auf die fortgeschreitende Professionalisierung und die organisatorische Verschlankung zahlreicher Unternehmen in einem insgesamt verschärften Wettbewerbsumfeld zurückzuführen.

### **4.3.2 Empirische Studie zur internationalen Marktnachfrageanalyse – Fallstudien zur Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in ausgewählten Branchensegmenten**

#### **4.3.2.1 Einführung in die Trend- und Zukunftsforschung**

Soweit für die internationale Marktnachfrageanalyse erforderlich, sollen einführend kurz begriffliche Grundlagen der Trend- und Zukunftsforschung<sup>700</sup> aufgeführt und auf das Facilities Management übertragen werden.

Mit *Trendforschung* wird die Wissenschaft von Wandlungssystemen und Veränderungen bezeichnet, „mit dem Ziel der (Früh-) Erkennung, Benennung und Bewertung gesellschaftlicher, sozialer und kultureller sowie ökonomischer, politischer und technologischer Entwicklungen bzw. Veränderungen.“<sup>701</sup> Aufgrund der Kurz-, Mittel- und Langfristigkeit dieser Wandlungssysteme und Veränderungsprozesse werden Trends v.a. anhand ihrer zeitlichen Dimension als Wirkungsdauer und ihrer Relevanz als Wirkungsmächtigkeit unterschieden. Dieses Trendmanagement zielt auf die Identifikation und Bewertung relevanter Trends, um darauf aufbauend geeignete Maßnahmen zu ihrer Handhabung sowie ihrer weiteren Beobachtung zu ergreifen.<sup>702</sup> Demgegenüber wird unter *Zukunftsforschung* die Wissenschaft der Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die Zukunft verstanden und die Konsequenzen von Trends auf zukünftige Ereignisse untersucht.<sup>703</sup> *Sterling* formuliert die Aufgabe der Trend- und Zukunftsforschung wie folgt: „Good future forecasts are like detective work, based on three factors: means, motive and opportunity“.<sup>704</sup>

Die Vielfältigkeit von Trends bzw. Trendbegriffen ist in der Tatsache begründet, dass Veränderungen auf verschiedenen Ebenen existieren. Nach *Horx* können sechs Veränderungsschichten mit unterschiedlichen -geschwindigkeiten differenziert werden (Abbildung 114). Das eine Ende bildet die Natur mit der geringsten, das andere die Moden und Produkte mit der höchsten Dynamik. Im Rahmen dieser Arbeit sind insbesondere die Schichten Märkte und Produkte von Bedeutung, worunter die Entwicklungen einzelner Märkte oder Marktsegmente betrachtet wird.

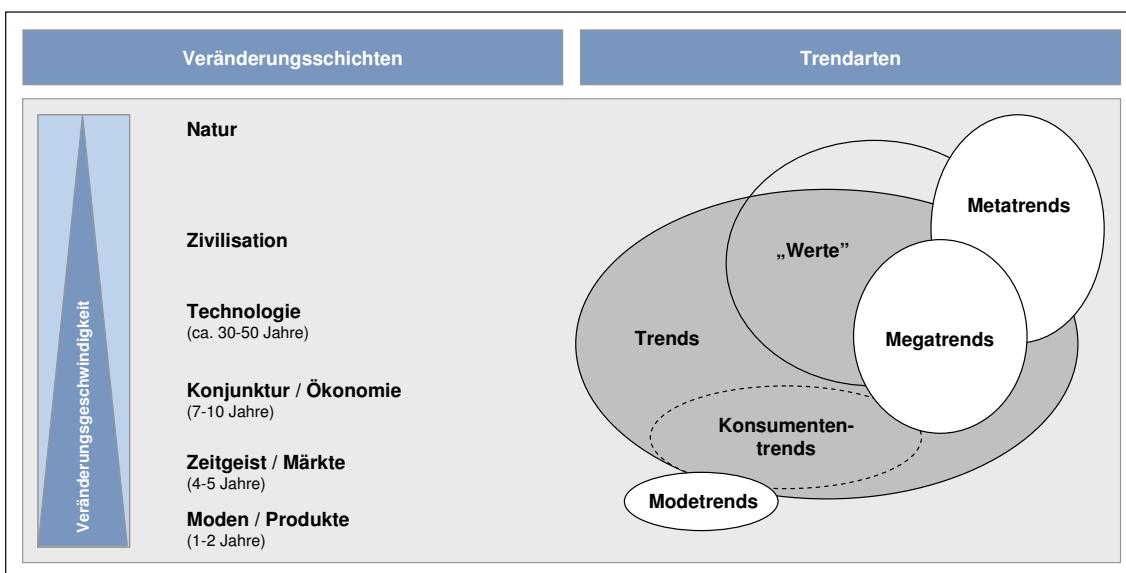
<sup>700</sup> Zur Trend- und Zukunftsforschung sowie zugrunde liegenden Methoden vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 26-30.

<sup>701</sup> Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 183.

<sup>702</sup> Vgl. Fink/Siebe, Zukunftsmanagement, 2006, S. 127.

<sup>703</sup> Vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 186.

<sup>704</sup> Vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 27.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Fink/Siebe, Zukunftsmanagement, 2006, S. 128.

**Abbildung 114: Klassifikation von Veränderungsschichten und Trends**

Im Allgemeinen beschreiben *Trends* eine Richtung, in die eine Entwicklung verläuft, also eine Bewegung im Zeitverlauf.<sup>705</sup> Es lassen sich verschiedene Arten von Trends als Veränderungsprozesse klassifizieren, die auf unterschiedlichen Schichten wirken.<sup>706</sup>

Auf der untersten Stufe befinden sich kurzfristige *Moden* bzw. *Modetrends*, die sich auf die Markt- oder Konsumentenforschung beschränken. Auf der zweiten Stufe führt die Zusammenfassung einzelner Moden oder Effekte zu den eigentlichen *Trends*, die je nach Tätigkeitsbereich auch als *Konsumententrends* bezeichnet werden. *Megatrends* subsumieren auf der dritten Stufe verschiedene Trends zu einer wichtigen Entwicklung, die über viele Jahre<sup>707</sup> Gültigkeit besitzen und langfristigen Charakter aufweisen. *Megatrends* handeln von umfassenden Veränderungen, deren Dimensionen von Gesellschaft bis Zivilisation sowie von Technologie bis zu ökonomischen Grundzyklen reichen.<sup>708</sup> Auf der abschließenden, vierten Stufe werden *Metatrends* als fundamentalere und übergeordnete Entwicklungen betrachtet. Zu diesen universellen Metatrends zählen beispielsweise die Grundregeln der Natur oder auch die evolutionären Gesetze.

<sup>705</sup> Vgl. Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 182 f.

<sup>706</sup> Vgl. ausführlich Fink/Siebe, Zukunftsmanagement, 2006, S. 128 f. und Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 30 f.

<sup>707</sup> Nach *Naisbitt und Aburdene* sind Megatrends mindestens durch eine Dauer von mindestens 7 bis 10 Jahren gekennzeichnet. Vgl. Naisbitt/Aburdene, Megatrends, 1992, S. 9 f.

<sup>708</sup> Ein Megatrend ist nach *Horx, Huber, Steinle und Wenzel* durch die nachfolgenden Kriterien definiert: „Er dauern mindestens 30 bis 50 Jahre, bilden Signale in allen Lebensbereichen, hat grundlegend globalen Charakter und verträgt auch [...] vorübergehende Rückschläge.“ Horx/Huber/Steinle/Wenzel, Zukunft, 2007, S. 31. Für eine Klassifizierung und detaillierte Beschreibung wesentlicher Megatrends vgl. Popcorn, Popcorn Report, 1999.

Zusätzlich wird häufig der Begriff der Werte verwendet, der sich jedoch nicht eindeutig zuordnen lässt.

Ein Vorgehensmodell des Trendmanagements<sup>709</sup> lässt sich nach *Fink und Siebe* in die Phasen Trendidentifikation und -diagnose, Trendanalyse und -bewertung sowie das Trendreporting und -monitoring unterteilen.

Die internationale Marktnachfrageanalyse im Facilities Management konzentriert sich im Wesentlichen auf die eigentlichen Trends bzw. im weiteren Sinne die Konsumenten- und auch Megatrends. Als zeitlicher Betrachtungsfokus werden *mittel- bis langfristige Aspekte und Entwicklungen in einzelnen Branchen- bzw. Marktsegmenten* untersucht, d.h. die gegenwärtige (Fokus auf das Jahr 2008) und zukünftige (Fokus auf das Jahr 2020) Situation verglichen. Der Betrachtungszeitraum von 12 Jahren wird gewählt, da sich dieser für eine bestimmte, strategische und marktkonforme (Re-) Positionierung von Geschäftseinheiten und Unternehmen eignet.<sup>710</sup> Die folgende Trendstudie soll besonders relevante Aspekte identifizieren, wie bereits bei der Betrachtung der allgemeinen Trends im Facilities Management<sup>711</sup> die zunehmende Bedeutung von Wertschöpfungspartnerschaften.<sup>712</sup> Diese liefern elementaren Input für die Umsetzung der Erkenntnisse in die betriebliche Praxis, wozu in den abschließenden Kapiteln dieser Arbeit Instrumente abgeleitet werden.

#### **4.3.2.2 Forschungsmethodik der Untersuchung – Einsatz der Fallstudienmethodik**

In der Konsequenz der aufgezeigten strukturellen Veränderungen in den betrieblichen Wertschöpfungsketten sowie der Annäherung des Facilities Managements an das Kerngeschäft sollen in einer empirischen Untersuchung die spezifischen Rahmenbedingungen sowie die veränderten Anforderungen an das zukünftige Facilities Management der ausgewählten Wachstumsbranchen analysiert werden.

Bei der internationalen Marktnachfrageanalyse wird die *Fallstudienmethodik nach Yin* eingesetzt und insgesamt vier Fallstudien zu den ausgewählten Brachensegmenten durchgeführt (Abbildung 115). Da das Facilities Management in verschiedenen Bran-

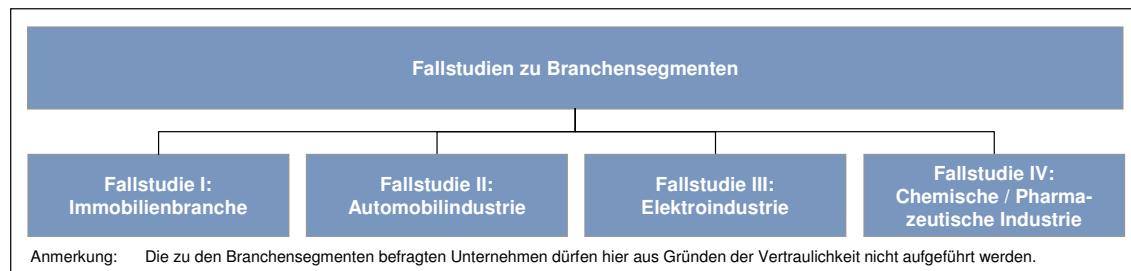
<sup>709</sup> Vgl. ausführlich Fink/Siebe, Zukunftsmanagement, 2006, S. 130-137.

<sup>710</sup> In der heutigen Wissensgesellschaft ist ein effektives Wissensmanagement von hoher Bedeutung. Unternehmen können aus der Arbeit mit Trends strategische Innovationen generieren, Produkte und Prozesse schaffen und letzten Endes einen Beitrag zur Definition von (neuen) Märkten schaffen. Vgl. Horx, Trends, 2008, S. 1 und ferner Naisbitt, Future, 2006, S. 54-59 sowie Bleicher, Integriertes Management 2004, S. 123-133.

<sup>711</sup> Vgl. Kapitel 4.1.1.4, Allgemeine Trends im FM in Europa.

<sup>712</sup> Ein umfassendes Trendmanagement mit allen aufgeführten Phasen des Vorgehensmodells ist keineswegs Gegenstand dieser branchenspezifischen Marktnachfrageanalyse des FM in Europa. Vielmehr sollen systematisch Implikationen für die betriebliche Praxis erarbeitet werden.

chensegmenten (Unit of Analysis) untersucht wird, handelt es sich um ein Multiple Case Holistic Design. Zu jeder Fallstudie wird jeweils ein international führender Nachfrager im Facilities Management befragt.<sup>713</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 115: Übersicht der Fallstudien (Studie III)**

Der Fragebogen zur dritten Studie „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“ ist in drei Themenkomplexe unterteilt (Abbildung 116).<sup>714</sup>

Themenkomplex	Thema
1. Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten	Produkte und Märkte im Branchensegment Internationales Wertschöpfungsmanagement im Branchensegment – Supply u. Sourcing Mgmt. Trends und Erfolgsfaktoren im Branchensegment Immobilien- und Facilities Management im Branchensegment
2. Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Produkte	Das Wesen von Dienstleistungen im FM Outsourcing in der Wertschöpfungskette nach Leistungsklusters der (FM-) Dienstleistungsbranche Verteilung des Gesamtaufwands für FM nach Leistungsbereichen Wertschöpfung nach Leistungsbereichen des FM (Sourcing) Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership und Build Operate Transfer
3. Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften	Das Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im FM Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften im FM Internationales Wertschöpfungsmanagement im FM Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbereichen des FM Vertragsmanagement im FM Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten

Eigene Darstellung.

**Abbildung 116: Gegenstand und Aufbau der empirischen Untersuchung (Studie III)**

<sup>713</sup> Vgl. Anhang C.1, Verzeichnis der befragten Unternehmen sowie der Gesprächspartner.

<sup>714</sup> Vgl. Anhang C.3, Interviewfragebogen.

Die Datenerhebung erfolgte in Form von strukturierten und persönlichen Interviews (Face-to-Face) anhand eines *standardisierten Fragebogens* mit einer Dauer von 90 bis 120 Minuten. Die durchschnittliche Gesprächsdauer betrug ca. 105 Minuten.<sup>715</sup>

Zur Erhöhung der Antwortbereitschaft wurden überwiegend geschlossene sowie einige halboffene und offene Fragen gestellt. Bei skalierten Einschätzungsfragen wurden *drei- bzw. fünfstufige Ratingskalen* mit vorgegebenen Antwortkategorien eingesetzt (z.B. sehr gering, gering, mittel, hoch, sehr hoch). Ergänzend bestand bei jeder Frage die Möglichkeit, etwaige persönliche Bemerkungen und Ergänzungen aufzunehmen. Ebenfalls bei dieser Studie hat sich die Wahl des Interviews als Erhebungsmedium sehr positiv ausgewirkt, so dass eine nahezu lückenlose Datenbasis geschaffen werden konnte.

Die Datenauswertung verfolgte in Anlehnung an eine empirische Exploration das Ziel einer Aufnahme und Analyse der branchenspezifischen Anforderungen an das Facilities Management sowie die Forschung nach übergeordneten Zusammenhängen und Beziehungsstrukturen. Die Datenauswertung erfolgt primär durch deskriptive statistische Verfahren, wozu die Methoden zur Beschreibung der erhobenen Daten in Form von Grafiken, Tabellen oder Kennwerten zählen.

#### 4.3.2.3 Vorstellung der analysierten FM-Nachfrager in Europa

Nachdem die Konzeption der Fallstudien dargestellt und die Auswahl der zu analysierenden Branchensegmente bereits begründet wurde, sollen nachfolgend kurz die befragten Nachfrager im Facilities Management vorgestellt werden.

Bei der Studie wurden führende und insbesondere nach Größe<sup>716</sup> und Repräsentativität für das jeweilige Branchensegment ausgewählte Unternehmen befragt.<sup>717</sup> Ferner wurde darauf geachtet, dass die Unternehmen ein sehr umfangreiches Leistungsportfolio

<sup>715</sup> Die Angaben zu den Gesprächsdauern beziehen sich auf die 4 geführten Interviews mit FM-Nachfragern zu allen Themenkomplexen des Fragebogens der dritten Studie.

<sup>716</sup> Die Auswahl erfolgte nach quantitativen Kennzahlen wie u.a. dem Umsatz oder auch der Anzahl der Mitarbeiter International. Die Identifikation der Marktführer konnte u.a. durch Rankings in Branchenreports erreicht werden.

<sup>717</sup> In Ergänzung zu führenden Unternehmen der einzelnen Branchensegmente wurden jeweils spezifische Branchen- bzw. Berufsverbände wie beispielsweise der Verband der Automobilindustrie kontaktiert und zur Teilnahme an der Studie eingeladen. Bedauerlicherweise standen nicht alle angefragten Verbände der vier Branchensegmente zu einem Interview zur Verfügung. Die Verbände verwiesen stattdessen auf führende und in hohem Maße den Markt prägende Unternehmen. Dieser Empfehlung wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachgegangen. Für ergänzende Informationen zu den einzelnen Branchensegmenten vgl. Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA), Verbandshomepage, 2008, Verband der Automobilindustrie (VDA), Verbandshomepage, 2008, Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI), Verbandshomepage, 2008 und Verband der Chemischen Industrie (VCI), Verbandshomepage, 2008.

aufweisen und nicht auf einzelne Leistungsbereiche innerhalb der Branchensegmente spezialisiert sind.

Aufgrund der Vertraulichkeitsanforderungen dürfen die Unternehmen an dieser Stelle nicht namentlich genannt werden, so dass eine statistisch neutrale Darstellung erforderlich ist (Abbildung 117). Kennzeichnend für die Unternehmen sind ein hoher Marktanteil und eine Rolle als Meinungsbildner. Allein die befragten Unternehmen der drei Industriesegmente erzielten beispielsweise im Jahr 2006 durchschnittlich mit ca. 285.000 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 65.000 Mio. Euro International.<sup>718</sup>

Branchensegment	Immobilienbranche	Automobilindustrie	Elektroindustrie	Chemische / Pharmazeutische Industrie
Unternehmen	Unternehmen XXX	Unternehmen XXX	Unternehmen XXX	Unternehmen XXX
Kennzahl	Heimatland: DE	Heimatland: DE	Heimatland: DE	Heimatland: DE
Anzahl der Mitarbeiter International 2006	k.A.	Mittelwert der drei Unternehmen: 284.633 Mitarbeiter		
Umsatz International 2006	k.A.	Mittelwert der drei Unternehmen 64.947 Mio. Euro		
Bemerkungen	Herausgeber eines der größten offenen Immobilienfonds in Europa mit einem Anlage- / Fondsvolumen von beinahe 10 Mrd. Euro.	Einer der größten Automobilkonzerne der Welt.	Einer der größten Elektrokonzerne der Welt.	Einer der größten Chemie- und Pharma-konzerne der Welt.

Anmerkungen: Anonymisierte Darstellung. Die Daten stammen aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 117: Übersicht und Kurzbeschreibung der in den Fallstudien befragten Unternehmen in Europa (Studie III)**

Aufgrund der Tatsache, dass zu jedem Branchensegment ein führendes und repräsentatives Unternehmen befragt wurde, kommt den Fallstudien ein exklusiver Charakter zu. Es wurden vier deutsche und international führende Unternehmen ausgewählt, wobei die *Befragungen explizit zum jeweiligen Branchensegment* und nicht zum eigenen Unternehmen vorgenommen wurden.<sup>719</sup> Eine hohe Qualität der erhobenen Daten konnte insbesondere durch persönliche Interviews in den Unternehmenszentralen sichergestellt werden. Hierbei wurden i.d.R. mehrere Gesprächspartner in einem gemeinsamen Interview befragt und die Informationen anschließend nochmals verifiziert.

Die Interviewpartner stammten insbesondere aus dem Top-Management der Unternehmen der Heimatländer in den Funktionen Leiter Unternehmensentwicklung, Leiter

<sup>718</sup> Der hohe Marktanteil der befragten Unternehmen spiegelt sich in dem hohen Anteil an Branchenumsätzen in Europa wider. Mit den durchschnittlich ca. 65 Mrd. Euro Umsatz verzeichnen die einzelnen Unternehmen bereits einen Umsatzanteil von zwischen 5 und bis über 10 Prozent.

<sup>719</sup> Es handelt sich um Einschätzungen von Experten, die über langjährige Erfahrung bei Marktführern im jeweiligen Branchensegment verfügen. Es wird kritisch angemerkt, dass eine gewisse Prägung der Antworten durch das eigene Unternehmen nicht auszuschließen ist.

Immobilien- und Facilities Management bzw. Leiter Real Estate Asset Management oder auch Leiter Real Estate Research. Somit konnten sowohl Vertreter des Kerngeschäfts als auch Vertreter des Unternehmensbereichs Immobilien- und Facilities Management im jeweiligen Branchensegmente befragt werden.

### **4.3.3 Ergebnisse der Fallstudien zu Branchensegmenten in Europa**

Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgt anhand von vergleichenden Gegenüberstellungen der vier analysierten Branchensegmente, wozu Visualisierung der beurteilten gegenwärtigen und zukünftigen<sup>720</sup> Relevanz der abgefragten Kriterien verwendet werden. Im Zentrum der Betrachtung steht die Analyse von Gemeinsamkeiten und Besonderheiten der Branchensegmente, die letzten Endes Implikationen zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management liefern. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Ergebnisse zu den vier Fallstudien jeweils thematisch und analog der Reihenfolge im Fragebogen vorgestellt. Begriffliche und theoretische Erläuterungen werden bei den untersuchten Themenkomplexen bzw. einzelnen Themen ausschließlich soweit erforderlich aufgeführt. Ferner wird darauf hingewiesen, dass bei den Fallstudien die Unternehmen zu zukünftigen Anforderungen hinsichtlich des Wesens von Dienstleistungen und Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management befragt wurden. Eine detaillierte und branchendifferenzierte Auswertung zu sämtlichen Aspekten dieser Themen ist auf Basis der erhaltenen Antworten nicht möglich. Eine allgemeine Darstellung der Ergebnisse findet sich in einem anderen Kapitel dieser Arbeit.<sup>721</sup>

#### **4.3.3.1 Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten**

##### **4.3.3.1.1 Produkte und Märkte**

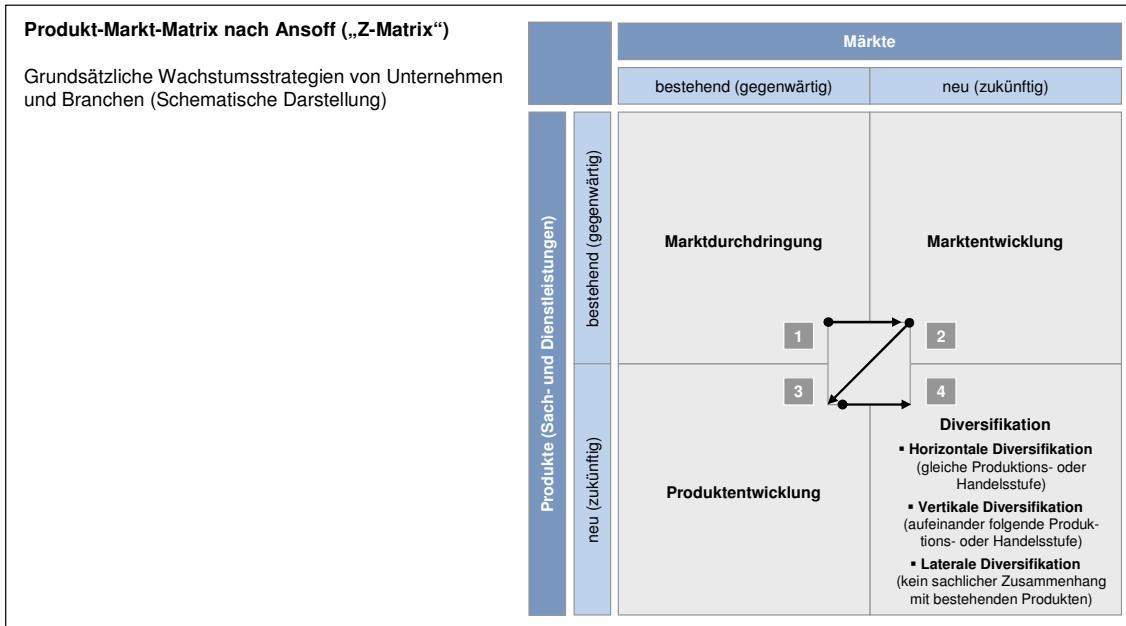
Die Unternehmen wurden zunächst gebeten, wesentliche gegenwärtige und zukünftige Produkte, d.h. Sach- und Dienstleistungen, und Märkte in ihrem Branchensegment zu nennen (Abbildungen 119 bis 122). Zur systematischen Erfassung wurde die Produkt-Markt-Matrix<sup>722</sup> nach Ansoff verwendet, die zentrale Wachstums- bzw. Produkt- / Marktstrategien darstellt und in Marktdurchdringung und -entwicklung, Produktentwicklung sowie Diversifikation differenziert erfasst (Abbildung 118). Die Reihenfolge il-

<sup>720</sup> Zur Begründung des gewählten zeitlichen Fokus vgl. Kapitel 4.3.2.1, Einführung in die Trend- und Zukunftsforschung.

<sup>721</sup> Vgl. insbesondere Kapitel 5.3.1, Anforderungen an Dienstleistungen im FM und 5.3.2, Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften im FM.

<sup>722</sup> Vgl. ausführlich beispielsweise Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 953 f.,

Illustriert den üblichen Ablauf strategischer Stoßrichtungen von Unternehmen und auch Branchensegmenten.



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 953.

**Abbildung 118: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff**

Fallstudie zum Branchensegment		I Immobilienbranche	
Kategorien		Produkte	Märkte
Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)		Offene Immobilienfonds (Immobilien-Publikumsfonds) Immobilien-Spezialfonds (Anlageprodukte für institutionelle Investoren)	„weltweit“
Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)		Geschlossene Immobilienfonds Private Equity Fonds Immobilienaktiengesellschaften	„weltweit“
Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)		Real Estate Investment Trusts (REITs) (Anlageprodukte für institutionelle Investoren, z.B. Vereinigte Staaten REIT-Einführung in 1960)	„weltweit“
Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte)		Structured Investments (Immobilienleasing, Großmobilienleasing, Strukturierte Finanzierung, PPP / BOT) s.o.; Produkte haben bereits international Relevanz	„weltweit“
Horizontale Diversifikation		Real Estate Investment Trusts (REITs) (z.B. Deutschland REIT-Einführung in 2007)	„weltweit“
Vertikale Diversifikation		Fonds Commun de Placement (FCPs) als Anlageprodukte außerhalb des Investmentgesetzes (InvG)	einzelne Länder, „weltweit“
Laterale Diversifikation		Fonds anderer Assetklassen (Multi-Asset-Portfolios, z.B. Aktien, Renten, Termingelder) Derivate auf Indizes	„weltweit“
		Immobilien spezifische und betriebliche Dienstleistungen (z.B. Real Estate Asset Management, Property und Facilities Management)	„weltweit“
		Dachfonds (spezielle Investmentfonds) Banken und Versicherungen (Multi-Asset-Portfolios)	„weltweit“
		Mobilienleasing und -service (z.B. Maschinen und Anlagen, Fahrzeuge und Flotten, IT-Investitionen)	„weltweit“
		Anlageprodukte Non-Real Estate (z.B. Schiffs-, Flugzeugfonds, Fonds regenerativer Energien)	„weltweit“

Eigene Darstellung.

**Abbildung 119: Produkte und Märkte in der Immobilienbranche**

Fallstudie zum Branchensegment		II Automobilindustrie	
Kategorien		Produkte	Märkte
Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)		Personenkraftwagen (Cars)	„weltweit“
Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)		Lastkraftwagen (Trucks)	„weltweit“
Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)		Transporter (Vans)	„weltweit“
Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte)		Busse (Buses)	„weltweit“
Horizontale Diversifikation		Financial Services (Finanzdienstleistungen, Leasing und Finanzierung, Flottenmanagement, Versicherungen etc.)	„weltweit“
Vertikale Diversifikation		Weitere Verbreitung aller bestehenden Produkte	Osteuropa u. Asien
Laterale Diversifikation		Nachhaltige Mobilität (alternative Kraftstoffe, CO <sub>2</sub> ) für Cars, Trucks, Vans und Buses	
		Hybrid- / Brennstofffahrzeuge (alternative Antriebstechnik)	Insb. Vereinigte Staaten, Europa und Asien
		Umwelt / Ökologie bei Roh- und Werkstoffen, Recyclingfähigkeit der Materialien	
		Unfallfreies Fahren	
		Fahrzeuge der Zukunft	
		Keine Relevanz / nicht vorhanden	
		Motoren- und Getriebbau	Insb. Vereinigte Staaten, Europa und Asien
		Elektronische Systeme im Fahrzeug (z.B. Navigationssysteme / GPS, Nachichtensysteme, Notbremsassistent)	
		Keine Relevanz / nicht vorhanden (bedingt, siehe Financial Services)	

Eigene Darstellung.

**Abbildung 120: Produkte und Märkte in der Automobilindustrie**

Fallstudie zum Branchensegment		III Elektroindustrie	
Kategorien		Produkte	Märkte
Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)		Industry (Industrie) Automatisierung und Industrielösungen, Antriebstechnik und Motion Control, Gebäudetechnik, Mobilität, Beleuchtung) ► Elektrotechnische Lösungen für die Industrie	„weltweit“
Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)		Energy (Energie) Energieerzeugung, Energieübertragung und -verteilung, Lösungen für die Öl- und Gasindustrie) ► Elektrotechnische Lösungen für die Energiewirtschaft	„weltweit“
Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)		Health Care (Gesundheitswesen) Diagnostische Bildgebung und Therapie, Infrastruktur, Klinischer Workflow, Labordiagnostik) ► Elektrotechnische Lösungen für das Gesundheitswesen	„weltweit“
Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte)		Financial Services (Finanzdienstleistungen) s.o.; Produkte haben bereits international Relevanz	„weltweit“
Horizontale Diversifikation		k.A., da sehr hohe Differenzierung Trend zu größeren Produktseinheiten bzw. Leistungsbündelungen	„weltweit“
Vertikale Diversifikation		k.A., da sehr hohe Differenzierung	
Laterale Diversifikation		s.o.; Produkte haben bereits internationale Relevanz, steigendes Outsourcing, Konzentration auf Kerngeschäft, starker Komponenten-zukauf (Zuliefererindustrie)	
		Keine Relevanz / nicht vorhanden (bedingt, siehe Financial Services)	„weltweit“

Eigene Darstellung.

**Abbildung 121: Produkte und Märkte in der Elektroindustrie**

Fallstudie zum Branchensegment		IV Chemische / Pharmazeutische Industrie	
Kategorien		Produkte	Märkte
Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)		Fein- und Spezialchemikalien (Farben, Lacke, Pflanzenschutzmittel, Klebstoffe etc.)	„weltweit“
Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)		Arzneimittel für Mensch und Tier (Pharmazeutika)	„weltweit“
Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)		Gummi- und Kunststoffe (synthetischer Kautschuk, Polycarbonate etc.)	„weltweit“
Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte)		Organische und anorganische Grundstoffe (Die Chemische / Pharmazeutische Industrie ist Lieferant von Rohstoffen für Endverarbeiter zahlreicher andere Industriezweige)	„weltweit“
Horizontale Diversifikation	s.o.; Produkte haben bereits international Relevanz	Wasch- und Körperpflegemittel (Kosmetika)	„weltweit“
Vertikale Diversifikation		Petrochemie	„weltweit“
Laterale Diversifikation		Hormonelle Therapie	„weltweit“
		Gynäkologische Therapie	„weltweit“
		Krebsforschung	„weltweit“
		k.A., da sehr hohe Differenzierung	
		k.A., da sehr hohe Differenzierung	
		Keine Relevanz	

Eigene Darstellung.

**Abbildung 122: Produkte und Märkte in der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie**

Ein Vergleich der Branchensegmente zeigt, dass die drei Industriesegmente im Wesentlichen die Herstellung von Waren fokussieren, während sich die Immobilienbranche auf Immobilienanlageprodukte sowie immobilienspezifische Dienstleistungen konzentriert.<sup>723</sup> Bereits gegenwärtig haben alle Branchensegmente weit entwickelte Produkte in etablierten Märkten rund um den Globus,<sup>724</sup> neue Produkte werden insbesondere in einzelnen Teilbereichen oder Produktgruppen entwickelt. Charakteristisch ist der teilweise sehr hohe Grad an Differenzierung innerhalb einzelner Branchensegmente. Die Immobilienbranche ist durch eine zunehmende Verschmelzung von Immobilien- und Kapitalmarkt sowie umfangreiche und spezialisierte Dienstleistungsbereiche gekennzeichnet; bei den Industriesegmenten liegt der Schwerpunkt auf der Angliederung aufeinander folgender Produktions- oder Handelsstufen.

#### 4.3.3.1.2 Internationales Wertschöpfungsmanagement – Supply und Sourcing Management

Bei der Untersuchung zum internationalen Wertschöpfungsmanagement in den Branchensegmenten wird zunächst in die Formen der Unternehmensverbindungen und

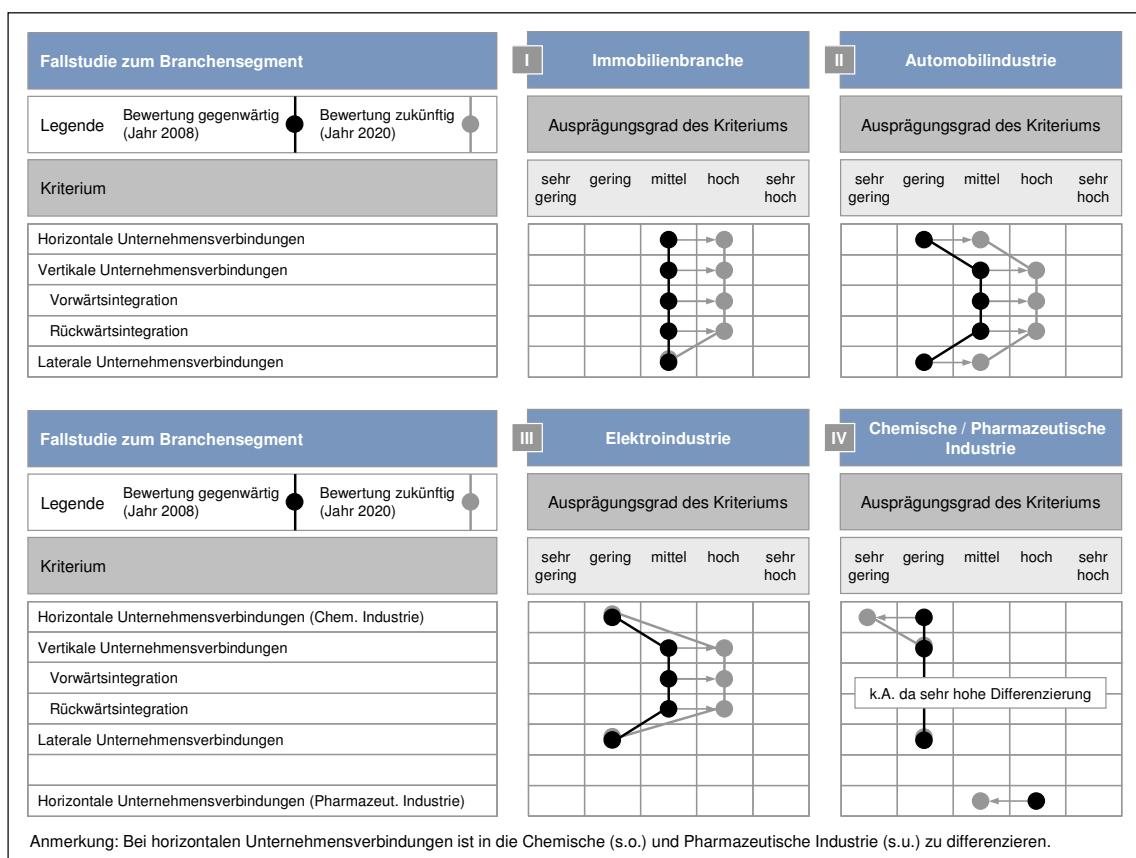
<sup>723</sup> In vielen Ländern Europas führen u.a. die Einführung von REITs oder REIT-ähnlichen Strukturen sowie die damit verbundenen Immobilientransaktionen auch zu höheren Anforderungen an die Ergebnis- und Performanceorientierung im FM. Vgl. beispielsweise Bilski, Katja, REITs in Deutschland, 2007 / 2008, S. 15.

<sup>724</sup> Der Begriff *weltweit* bedeutet in diesem Kontext in zahlreichen Ländern und Kontinenten. Aufgrund der hohen Differenzierung innerhalb der einzelnen Branchensegmente wird dies im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter konkretisiert.

anschließend in zentrale Sourcingstrategien unterschieden. Ferner werden Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen betrachtet.

### Formen der Unternehmensverbindungen nach Produktionsstufen

Die Unternehmen wurden gebeten, die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit typischer Formen der Unternehmensverbindungen nach Produktionsstufen in ihrem Branchensegment zu beurteilen (Abbildung 123).<sup>725</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 123: Relevanz von Formen der Unternehmensverbindungen nach Produktionsstufen**

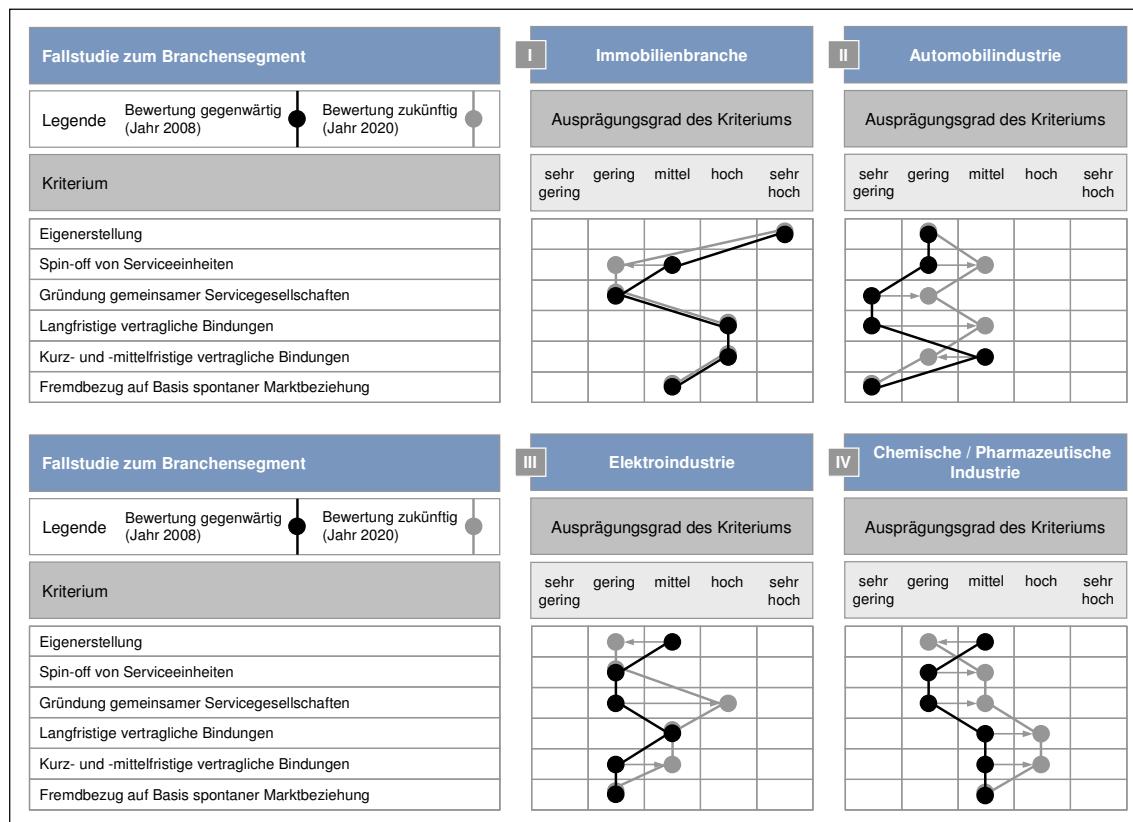
Der branchenübergreifende Vergleich liefert ein heterogenes Bild bezüglich der Bedeutung horizontaler Unternehmensverbindungen, die überwiegend gering bis mittel und bei der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie sogar rückläufig eingestuft werden. Demgegenüber gewinnen vertikale Unternehmensverbindungen in Form der Vorwärts- und Rückwärtsintegration in nahezu allen analysierten Branchensegmenten an Bedeutung. Die Bedeutung lateraler Unternehmensverbindungen wird größtenteils als gering bis mittel eingeschätzt.

<sup>725</sup>

Vgl. Kapitel 3.3.2.2, Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften.

## Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe

In einem weiteren Schritt wurden die Unternehmen gefragt, welche gegenwärtige und zukünftige Relevanz elementare Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe (Make-or-Buy-Entscheidung)<sup>726</sup> in der Supply Chain ihres Branchensegments aufweisen (Abbildung 124).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 124: Relevanz von Sourcingstrategien bzw. -modellen**

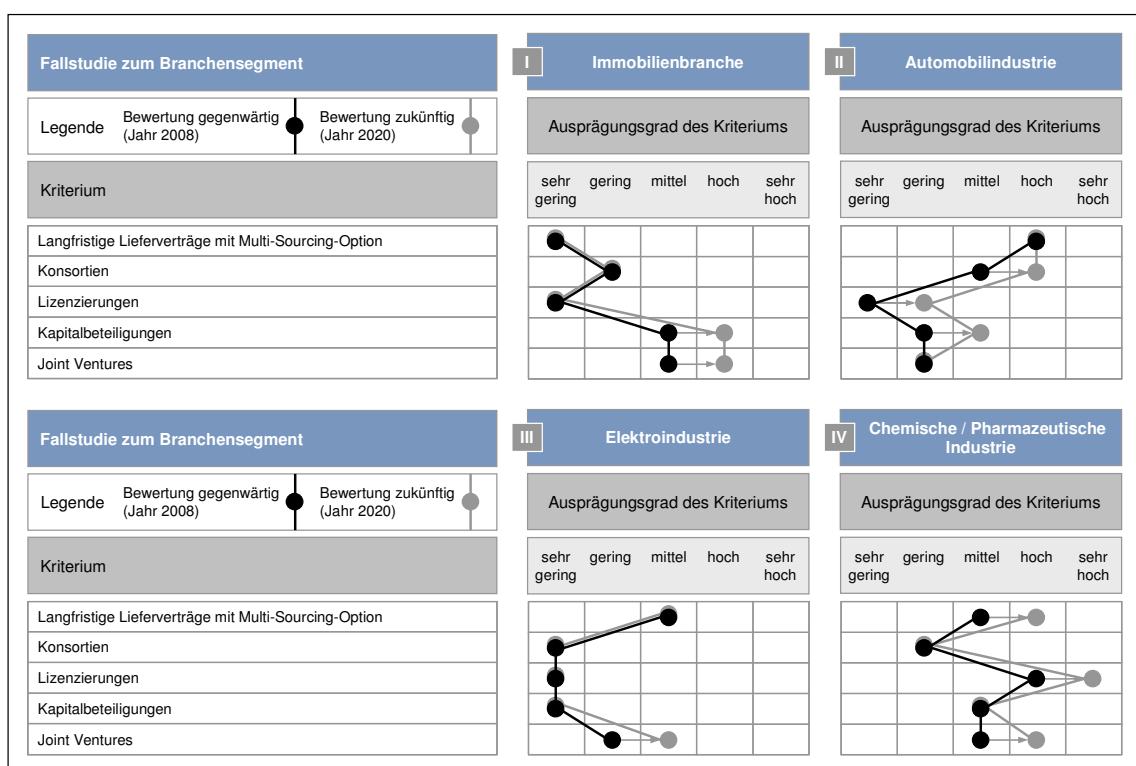
Bei der Autonomiestrategie, welche die Eigenerstellung und Spin-offs von Serviceeinheiten umfasst, ist zu differenzieren: Die Immobilienbranche behält insbesondere kaufmännische Leistungen und wertet die Eigenerstellung mit hoher Bedeutung; die Industriesegmente werten insgesamt mit geringer bis mittlerer Bedeutung und teilweise rückläufiger Tendenz. Die Kooperationsstrategie bezeichnet die Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften sowie langfristige vertragliche Bindungen zwischen Unternehmen. Während die Industriesegmente gegenwärtig noch eine geringe bis mittlere Bedeutung der Kooperationsstrategie mit steigender Tendenz aufzeigen, ist das Ergebnis bei der Immobilienbranche etwas verhaltener. Langfristige vertragliche Bindungen sind bereits gegenwärtig von hoher Relevanz. Unter der Beauftragungsstrategie lassen sich kurz- und mittelfristige vertragliche Bindungen von Unternehmen sowie der

<sup>726</sup> Vgl. Kapitel 2.3.1.2, Wertschöpfungs- und Sourcing Management.

auf spontaner Marktbeziehung basierende Fremdbezug von Leistungen zusammenfassen. Es zeigt sich eine deutlich höhere Bedeutung von kurz- und mittelfristigen vertraglichen Bindungen gegenüber einem Fremdbezug mit strategisch geringer Bedeutung. Fallstudienübergreifend kann festgehalten werden, dass ein fortschreitendes Outsourcing mit deutlicher, zunehmender Relevanz von Kooperationen erkennbar ist.

### Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen

Abschließend wurde die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit von Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen<sup>727</sup> in den Branchensegmenten beurteilt (Abbildung 125).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 125: Relevanz von Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen**

In einem brachenübergreifenden Vergleich kommt den langfristigen Lieferverträgen mit Multi-Sourcing-Option bei den Industriesegmenten v.a. durch die produktionsunterstützenden und zunehmend kerngeschäftsnahen Dienstleistungen eine hohe Bedeutung zu; bei der Immobilienbranche wird die Bedeutung als sehr gering eingeschätzt. Konsortien sowie Lizenzierungen werden im Allgemeinen als tendenziell unbedeutend beurteilt. Eine Ausnahme stellt die hohe Relevanz von Lizenzierungen für die Chemische / Pharmazeutische Industrie dar. Kapitalbeteiligungen und Joint Ventures sind insgesamt überwiegend von mittlerer, jedoch zunehmender Bedeutung.

<sup>727</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.2, Typologie von Wertschöpfungspartnerschaften.

#### 4.3.3.1.3 Trends und strategische Erfolgsfaktoren

Die befragten Experten wurden gebeten, die fünf wichtigsten Trends in ihrem Branchensegment zu nennen und die Antworten auf Unternehmens- und Branchenstrategien (Produkte und Märkte etc.), Führung und Controlling, Aufbau- und Ablauforganisation, Human Resources und Systeme zu beziehen.<sup>728</sup> Ferner sollten die jeweils fünf wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren aufgeführt und eine Priorisierung vorgenommen werden (Abbildungen 126 bis 129).

Im Allgemeinen bezeichnen *strategische Erfolgsfaktoren* zentrale Erfolgskriterien, „die in einem bestimmten Geschäft insgesamt und differenziert für die einzelnen Teilaktivitäten des Geschäftssystems von Bedeutung sind.“<sup>729</sup> Im Kontext des strategischen Managements wird oftmals der Begriff strategische Erfolgsposition (SEP) verwendet, worunter die Fähigkeiten verstanden werden, die Unternehmen erlauben, langfristig und nachhaltig im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.<sup>730</sup> Strategische Erfolgspositionen bezeichnen demnach wettbewerbsrelevante Aspekte von Unternehmen.<sup>731</sup>

Fallstudie zum Branchensegment	I	Immobilienbranche
<b>Wesentliche Trends</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend 1: Erweiterung der Produktpaletten; kontinuierliche (Weiter-) Erweiterung von Geschäftsmodellen</li> <li>▪ Trend 2: Spezialisierung der Aufgaben und Leistungsbereiche in der Immobilienwirtschaft (Ausprägung eigener Leistungsfelder wie Real Estate Asset Management, Property und Facilities Management etc.)</li> <li>▪ Trend 3: Internationalisierung (globale Märkte und Globalisierung von Unternehmen und Branchen)</li> <li>▪ Trend 4: Wachsende Bedeutung von Unternehmensverbindungen (insb. vertikale Wertschöpfungspartnerschaften)</li> <li>▪ Trend 5: Transparenz (hohe Anforderungen an Berichtswesen / Reporting)</li> </ul>		
<b>Wesentliche strategische Erfolgsfaktoren (Reihenfolge nach Priorität)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEP Rang 1: Performance Reporting</li> <li>▪ SEP Rang 2: Allokation (Lage, Lage, Lage) und Herstellung eines optimalen Portfolios (passende Immobilie am richtigen Ort)</li> <li>▪ SEP Rang 3: Interdisziplinäres und ganzheitliches Management entlang der gesamten Wertschöpfungskette (vom Ankauf über Property Management etc. bis zum Verkauf)</li> <li>▪ SEP Rang 4: Breite Produktpalette</li> <li>▪ SEP Rang 5: Internationale Präsenz</li> </ul>		

Eigene Darstellung.

**Abbildung 126: Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Immobilienbranche**

<sup>728</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.3, Gestaltungsmodelle von Geschäftsmodellen.

<sup>729</sup> Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 153. Strategische Erfolgsfaktoren können in „harte“ Faktoren wie beispielsweise Unternehmenskultur und „weiche“ Faktoren wie Organisationsstrukturen unterschieden werden. Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 966 f.

<sup>730</sup> Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 916.

<sup>731</sup> Vgl. Bleicher, Integriertes Management, 2004, S. 82.

II	Automobilindustrie
<b>Fallstudie zum Branchensegment</b>	
<b>Wesentliche Trends</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend 1: Konzentration auf das Kerngeschäft und Partnering Effiziente Organisation der Primär- und Sekundärprozesse (Prozessmanagement, z.B. Business Process Reengineering und Workflow Management)</li> <li>▪ Trend 2: Zentralisierung von Führung und Controlling</li> <li>▪ Trend 3: Dreidimensionale Matrixorganisation: fachlich, Sparte (z.B. Personen- und Lastkraftwagen) und Region</li> <li>▪ Trend 4: Nachhaltigkeit und Umwelttechnik (Ökologie, nachhaltige Mobilität)</li> <li>▪ Trend 5: Alternative Antriebstechnik (mit alternativen Kraftstoffen)</li> </ul>	
<b>Zusätzlich</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Starker Preisdruck; Zunahme der Produktmodularisierung; Zunahme der Produktion in Niedriglohnländern; Zunahme des Wettbewerbs im Servicegeschäft.</li> </ul>	
<b>Wesentliche strategische Erfolgsfaktoren (Reihenfolge nach Priorität)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEP Rang 1: Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette (von Forschung und Entwicklung bis After-Sales-Management); Beibehalten der vorhandenen OEM-Strategie</li> <li>▪ SEP Rang 2: Innovations- und Technologieführerschaft; Profitables Wachstum und excellente, hochwertige Produkte / führende Marken</li> <li>▪ SEP Rang 3: Globale Präsenz und Vernetzung (Globalisierung)</li> <li>▪ SEP Rang 4: Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter (Human Resources Management)</li> <li>▪ SEP Rang 5: Hochleistungsorganisation, höchste Effizienz, optimale Workflows / Prozesse und Organisation</li> </ul>	
Anmerkung: OEM: Original Equipment Manufacturer	

Eigene Darstellung.

**Abbildung 127: Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie**

III	Elektroindustrie
<b>Fallstudie zum Branchensegment</b>	
<b>Wesentliche Trends</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend 1: Outsourcing von kaufmännischen Funktionen im Real Estate (Property Management), kein Real Estate Asset Management</li> <li>▪ Trend 2: Reduzierung der Eigentumsquote bzw. der -werte (Sale-and-Lease-back, Verkäufe)</li> <li>▪ Trend 3: Erfordernis ganzheitlicher, unternehmensübergreifender Ansätze</li> <li>▪ Trend 4: Trend zu größeren Produkteinheiten bzw. Leistungsbündelungen (Systematisierung / Modularisierung)</li> <li>▪ Trend 5: Innovationsmanagement (Forschung und Entwicklung)</li> </ul>	
<b>Wesentliche strategische Erfolgsfaktoren (Reihenfolge nach Priorität)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEP Rang 1: Marktkonformität</li> <li>▪ SEP Rang 2: Full-Service Anbieter</li> <li>▪ SEP Rang 3: Schnelligkeit (kurzfristige Reaktionszeit und Flexibilität)</li> <li>▪ SEP Rang 4: Know-how</li> <li>▪ SEP Rang 5: Flächendeckende Präsenz</li> </ul>	

Eigene Darstellung.

**Abbildung 128: Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Elektroindustrie**

Fallstudie zum Branchensegment	IV	Chemische / Pharmazeutische Industrie
<b>Wesentliche Trends</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trend 1: Konzentration auf das Kerngeschäft und Verschlankung der Unternehmen. Outsourcing von insbesondere standardisierten Leistungsbündeln an Spezialisten.</li> <li>▪ Trend 2: Innovation der Produkte und der Verfahrenstechnik</li> <li>▪ Trend 3: Organisation: Kostenführerschaft sowie flexible und schlanke Unternehmensstrukturen. Diese stehen im Widerspruch zu erforderlichen Maßnahmen der Gesetzgebung, welche ein „Aufblähen“ der Unternehmen fördern.</li> <li>▪ Trend 4: Human Resources und Systeme: Standardisierung und Systematisierung der Strukturen und Systeme</li> <li>▪ Trend 5: Innerhalb der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie ist weiterhin zu differenzieren. Hier sind über geordnete Trends dargestellt. In der Pharmazeutischen Industrie ist Biotechnologie ein elementarer Trend (Distanzierung von der klassischen Chemie). In der Chemischen Industrie dominieren regionale Trends; Märkte sowie Standorte der Ölraffinerien etc. verlagern sich sukzessiv von den Vereinigten Staaten und Europa nach Asien und v.a. Middle East, was durch die Nähe zur Rohstoffgewinnung die Transport- und Logistikkosten reduziert.</li> </ul>		
<b>Wesentliche strategische Erfolgsfaktoren (Reihenfolge nach Priorität)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEP Rang 1: Unternehmensgröße (Skaleneffekte hoher Produktion etc.)</li> <li>▪ SEP Rang 2: Innovation; Forschung und Entwicklung; Intellectual Property</li> <li>▪ SEP Rang 3: Weltweite Präsenz</li> <li>▪ SEP Rang 4: Preisführerschaft (relevant für ausschließlich einzelne Branchenbereiche)</li> <li>▪ SEP Rang 5: Sehr gute und hochwertige Anwendungstechnik (Kundenbetreuung)</li> </ul>		
Anmerkungen: Bei den Rängen 1 und 2 ist in die Chemische und Pharmazeutische Industrie zu differenzieren. Hier ist die Chemische Industrie dargestellt. Bei der Pharmazeutischen Industrie wird die Priorisierung der Ränge 1 und 2 in umgekehrter Reihenfolge gesehen.		

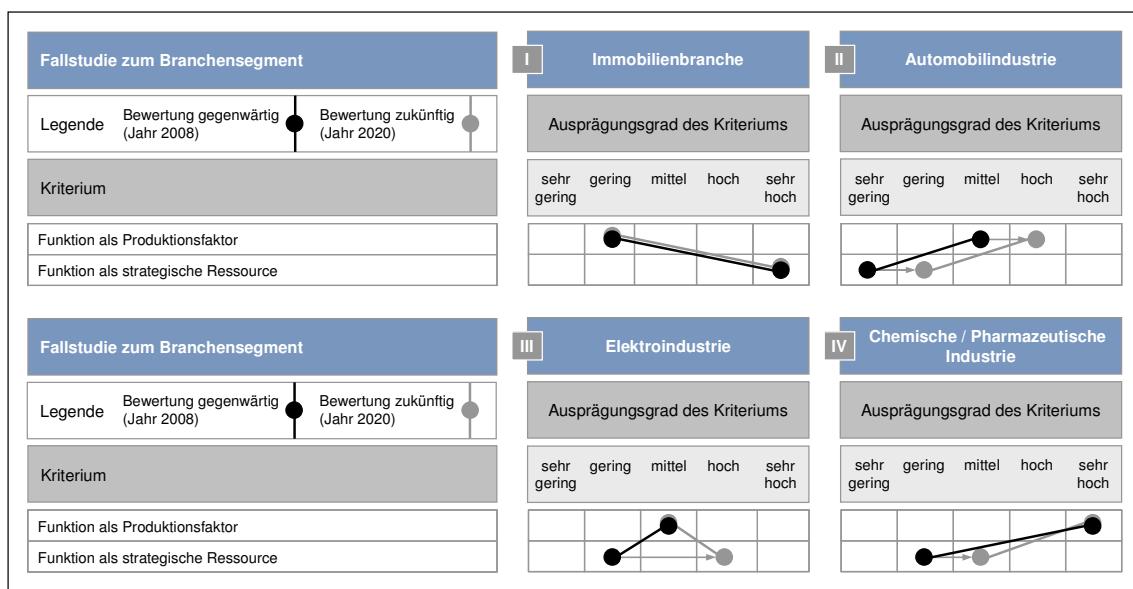
Eigene Darstellung.

**Abbildung 129: Trends und strategische Erfolgsfaktoren in der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie**

Als wesentliche Aspekte sind bei allen Fallstudien die Internationalisierung des Geschäfts und der Anspruch „globaler“ Präsenz, die Abdeckung der gesamten branchenspezifischen Wertschöpfungskette durch ein umfangreiches Produktportfolio sowie die Konzentration auf das Kerngeschäft zu identifizieren. In engem Zusammenhang mit dem Outsourcing stehen die Steigerung von Effektivität und Effizienz im Unternehmen sowie die Nutzung von zukunftsfähigen Wertschöpfungspartnerschaften.

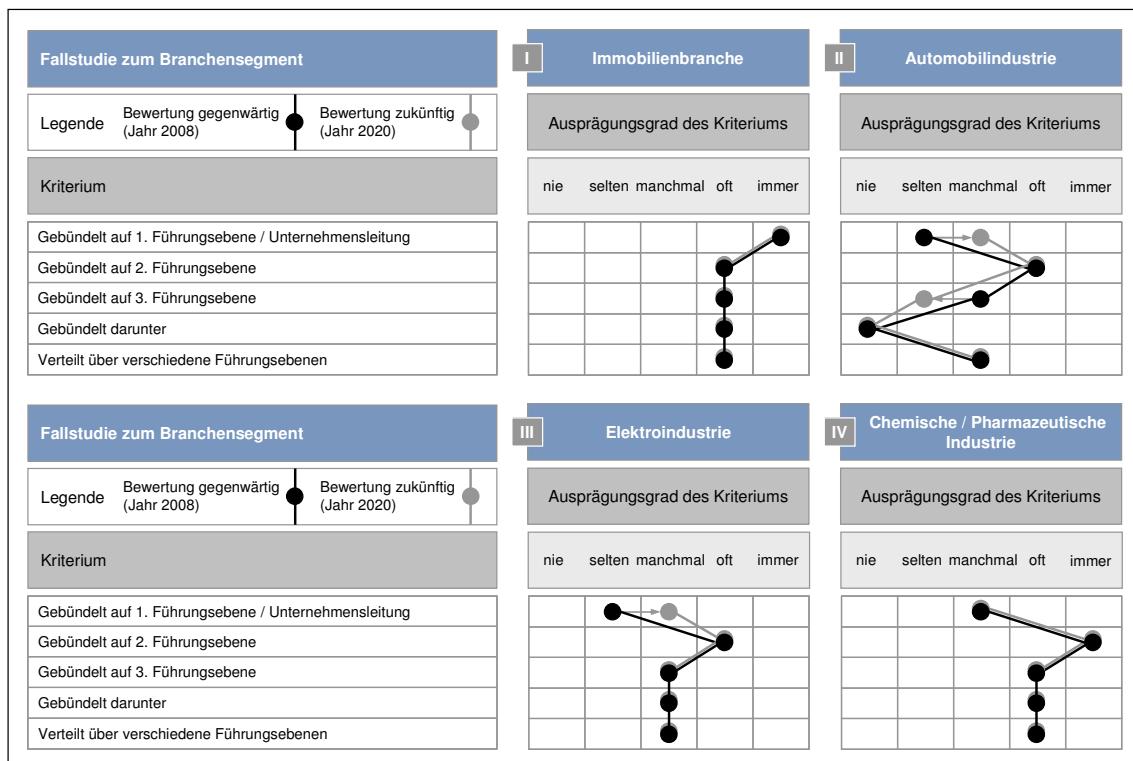
#### 4.3.3.1.4 Immobilien- und Facilities Management

Im Folgenden wurden die Unternehmen zum Immobilien- und Facilities Management befragt. Nach der Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Bedeutung der grundlegenden Funktionen von Immobilien und Infrastruktur als Facilities (Abbildung 130) sollten die Unternehmen die gegenwärtige und zukünftige hierarchische Stellung des Immobilien- und Facilities Managements innerhalb der Unternehmensführungen (Abbildung 131) sowie die Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse in ihrem Branchensegment konkretisieren (Abbildung 132).



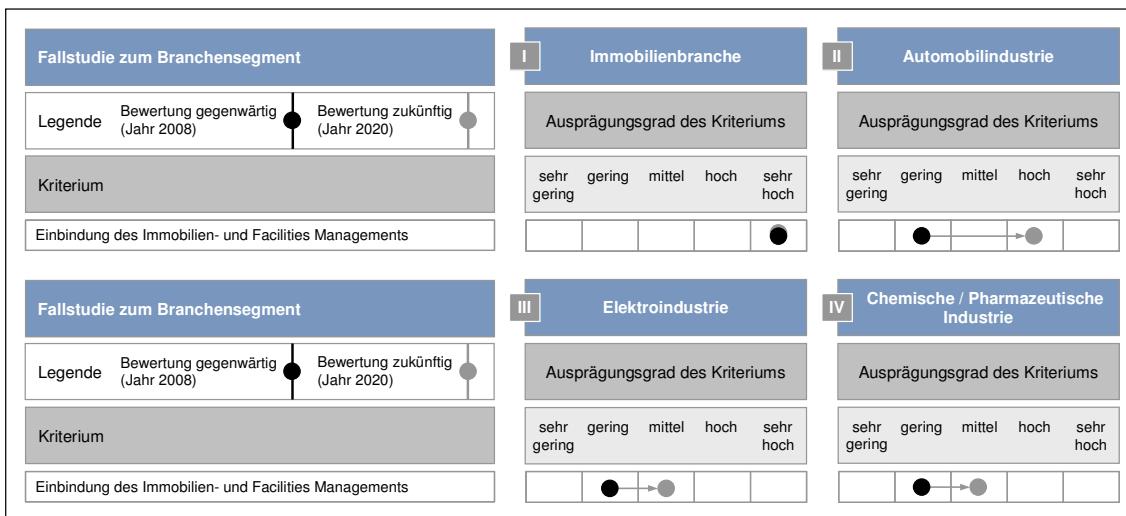
Eigene Darstellung.

Abbildung 130: Relevanz der Funktionen von Facilities



Eigene Darstellung.

Abbildung 131: Hierarchische Stellung des IM und FM



Eigene Darstellung.

**Abbildung 132: Einbindung des IM und FM in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse**

Ein gemeinsamer Vergleich der analysierten Branchensegmente erfordert eine Unterscheidung in die Immobilienwirtschaft und die Industrie. Bei ersterer ist das Immobiliengeschäft originärer Unternehmenszweck und es erfolgt eine eindeutige Nutzung der Facilities als strategische Ressource, bei letzterer ist das Immobiliengeschäft derivater Unternehmenszweck und die Funktion als Produktionsfaktor dominiert. Ebenso wie bei der Einbindung des Immobilien- und Facilities Management in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse ist ein deutlich zunehmender Trend zu verzeichnen.<sup>732</sup> Konsequenterweise befindet sich das Immobilien- und Facilities Management auf oberster hierarchischer Ebene innerhalb des Managements der Immobilienbranche, wohingegen in den Industriesegmenten insbesondere die zweite Führungsebene verantwortlich ist. Diese ist i.d.R. die Geschäftsführung eines Tochterunternehmens bzw. die Leitung eines auf das Immobilien- und Facilities Management spezialisierten Geschäftsbereichs.<sup>733</sup>

<sup>732</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt beispielsweise auch eine internationale Studie von Roland Berger. Vgl. Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005, S. 7-16.

<sup>733</sup> In der Automobilindustrie beispielsweise wird das FM bereits bei dem Top-Management vieler Unternehmen als Instrument zur Verbesserung der Unterstützungsprozesse geschätzt. Die Ausbildung von strategischen Partnerschaften steht langfristig im Entwicklungsfokus. Vgl. Kalpakidis, Optimierung, 2007 / 2008, S. 16-18.

#### **4.3.3.2 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Produkte**

##### **4.3.3.2.1 Outsourcing in der Wertschöpfungskette nach Leistungsclustern der (FM-) Dienstleistungsbranche**

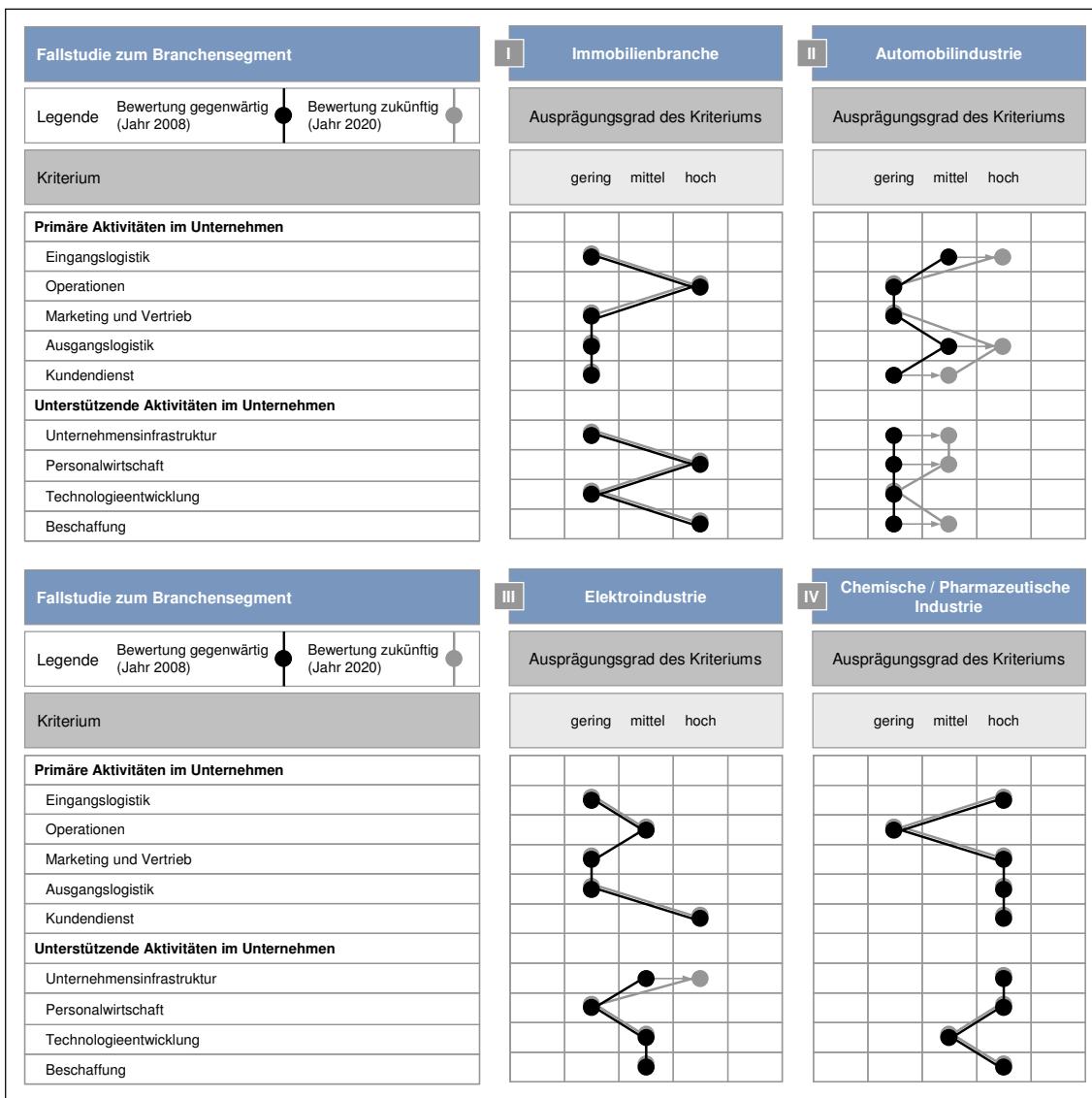
Nachdem die Ergebnisse der Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in den ausgewählten Branchensegmenten vorgestellt wurde, sollen nachfolgend Implikationen für die Weiterentwicklung und Professionalisierung der (FM-) Dienstleistungsbranche abgeleitet werden. Im Zentrum der Betrachtung steht eine systematische Untersuchung des (Out-) Sourcingverhaltens von betrieblichen und immobilienbezogenen Leistungen des Facilities Managements entlang der Wertschöpfungskette, wobei zunächst im Allgemeinen der Dienstleistungsbedarf nach Unternehmensbereichen im Modell der Wertkette und anschließend im Besonderen der Dienstleistungsbedarf nach Leistungsclustern im Lebenszyklus von Facilities analysiert werden.

Die im Rahmen der Fallstudien betrachteten Unternehmen wurden gefragt, was relevante Unternehmensbereiche nach dem vorgestellten Modell der Wertkette sind, in denen (FM-) Dienstleistungen in ihrem Branchensegment nachgefragt werden. Nach dieser qualitativen Allokation des Dienstleistungsbedarfs bzw. -potenzials sollten die Experten diesen für die Gegenwart und die Zukunft quantitativ beurteilen (Abbildung 133).<sup>734</sup>

Die Analyse liefert insgesamt sehr heterogene Ergebnisse im Vergleich der Fallstudien. Diese sind durch größtenteils sehr statische Beurteilungen mit keinen bzw. geringen Anzeichen für eine zukünftige Veränderung gekennzeichnet, was, wie in den Interviews mitgeteilt wurde vermutlich, auf das fortgeschrittene Outsourcing sowie die bereits erreichte Professionalisierung zurückzuführen ist. Die Automobilindustrie zeigt noch am intensivsten dynamische Veränderungen und weiteres Outsourcingpotenzial nahezu entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

---

<sup>734</sup> Eine weitere Differenzierung der (FM-) Dienstleistungscluster im Modell der Wertkette war in den Interviews nicht möglich. Ferner wird angemerkt, dass diese Allokation des (FM-) Dienstleistungspotenzials dieses zwar vereinfacht quantifiziert, jedoch keine oder nur eingeschränkte Aussagen zur Art des Sourcings getroffen werden. Eine Unterscheidung in Eigen- und Fremdleistung kann nicht getroffen werden.

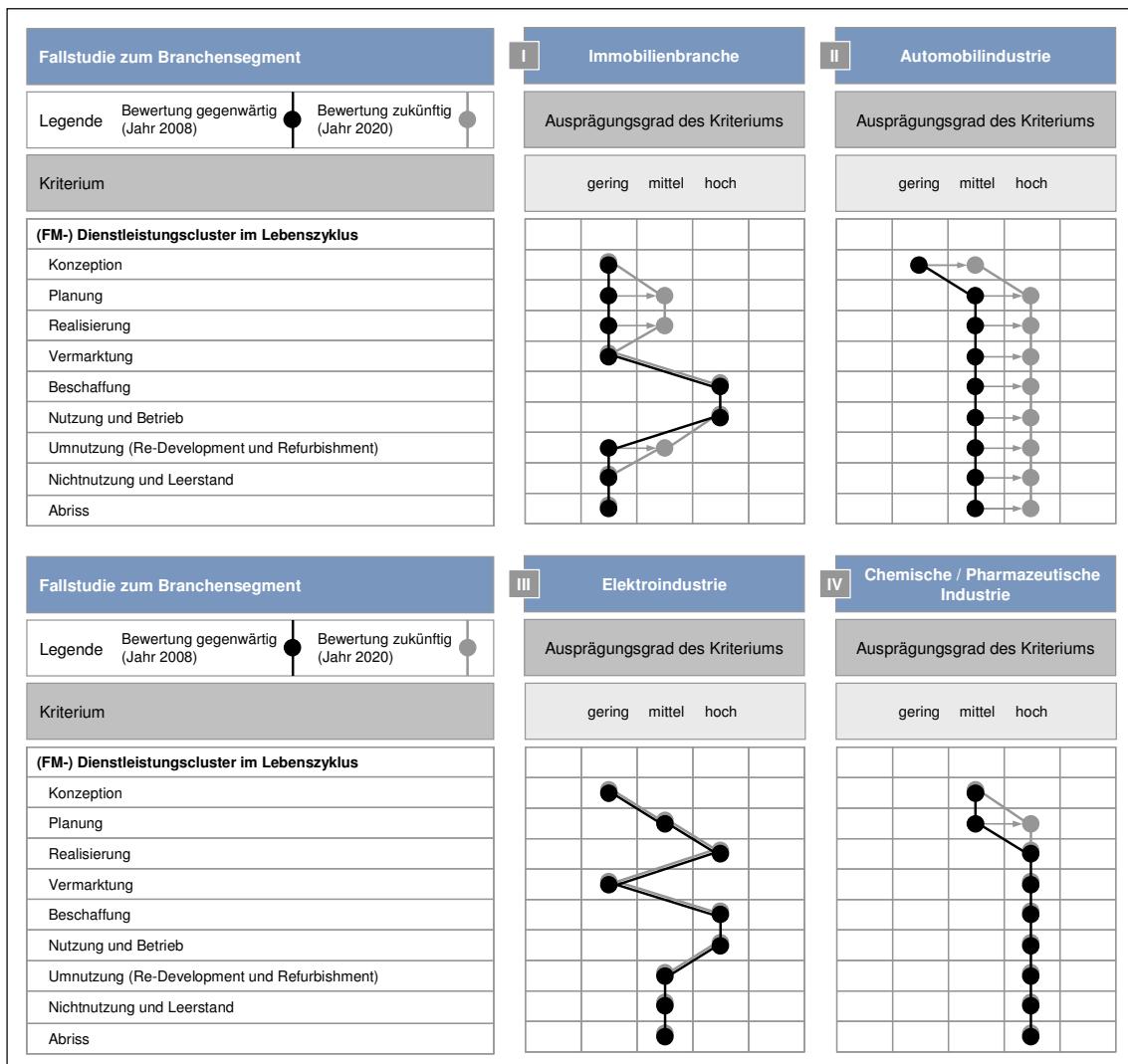


Eigene Darstellung.

**Abbildung 133: (FM-) Dienstleistungsbedarf nach Unternehmensbereichen**

Bei der Immobilienbranche bilden die Operationen, die Personalwirtschaft und die Beschaffung klare Akzente. Für diese Bereiche wird ein hoher Bedarf an Dienstleistungen gesehen. Für die Industriesegmente wird bei den primären Aktivitäten ein überwiegend mittlerer und wachsender Dienstleistungsbedarf insbesondere für die Ein- und Ausgangslogistik sowie ferner den Kundendienst prognostiziert. Hinsichtlich der unterstützenden Aktivitäten werden für verschiedene Bereiche mit zunehmender Tendenz Dienstleistungen benötigt. Hoheitsgebiete des branchenspezifischen Kerngeschäfts, die auch zukünftig durch ein hohes Maß an Eigenleistung charakterisiert sein werden, bleiben die Bereiche Produktion, Marketing und Vertrieb sowie in abgeschwächter Form die Technologieentwicklung. Zusammenfassend liefern die Ergebnisse der produzierenden Branchensegmente eine Bestätigung für die grundsätzliche Annäherung des Facilities Managements an das Kerngeschäft.

Nachfolgend wird das Ergebnis der Beurteilung des gegenwärtigen und zukünftigen Dienstleistungsbedarfs in den Leistungsclustern im Lebenszyklus von Immobilien und Infrastruktur als Facilities veranschaulicht (Abbildung 134).



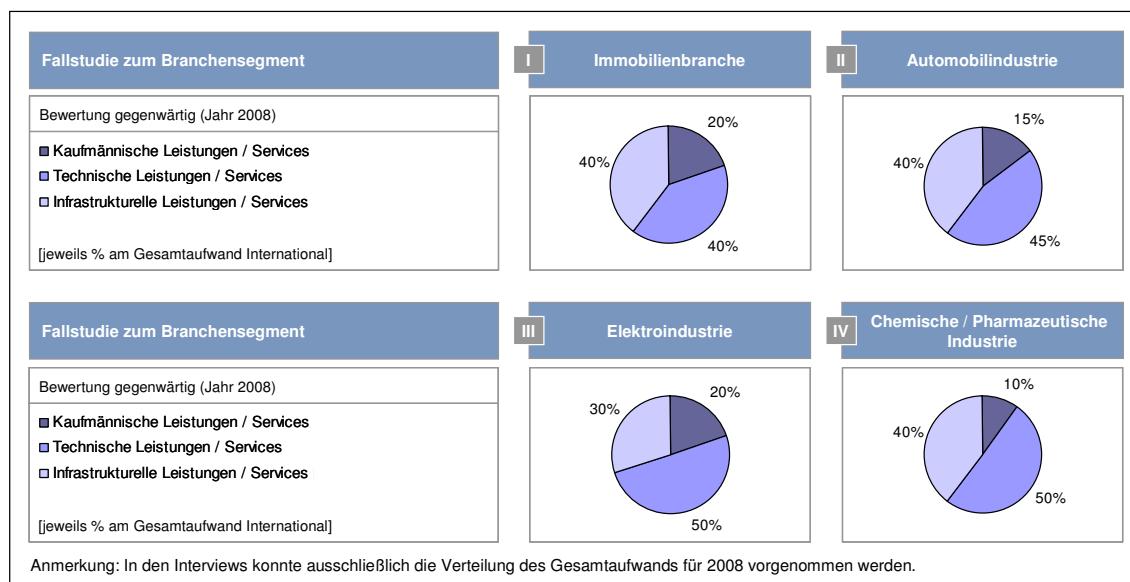
Eigene Darstellung.

**Abbildung 134: (FM-) Dienstleistungsbedarf nach Leistungsclustern im Lebenszyklus**

Wie erwartet sieht die Immobilienbranche einen hohen Dienstleistungsbedarf in den Bereichen Beschaffung sowie Nutzung und Betrieb, welche durch eine Vielzahl klassischer Facilities Services geprägt sind. Ferner sind Leistungen der Planungen und Realisierung oftmals Gegenstand des Outsourcings. Demgegenüber bekunden die befragten Industriessegmente einen hohen Bedarf an Dienstleistungen nahezu entlang des gesamten Lebenszyklus. In den Gesprächen wurde angemerkt, dass v.a. die Konzeption aufgrund des strategischen Charakters eine hoheitliche Funktion erfährt.

#### 4.3.3.2.2 Verteilung des Gesamtaufwands nach Leistungsbereichen

Die Unternehmen wurden gebeten, die gegenwärtige und zukünftige Verteilung des Gesamtaufwands für Facilities Management in ihrem Branchensegment einzuschätzen (Abbildung 135). Marktüblich kann dieser in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen differenziert werden.<sup>735</sup> Bei den angegebenen Anteilen am Gesamtaufwand International „Facilities Management“ sind sowohl Managementleistungen als auch die Umsetzung der operativen Leistungen erfasst.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 135: Verteilung des Gesamtaufwands für FM nach Leistungsbereichen**

Bei den analysierten Branchensegmenten können technische Leistungen als Treiber im Facilities Management identifiziert werden.<sup>736</sup> Diese verzeichnen den größten Anteil am Gesamtaufwand, gefolgt von infrastrukturellen und letzten Endes den deutlich geringer ausfallenden kaufmännischen Leistungen. Auffallend ist, dass der Anteil technischer Leistungen bei der Immobilienbranche geringer ist als bei den untersuchten Industriesegmenten. Eine Begründung dieses Ergebnisses ist offenkundig in der Zusammensetzung der Portfolios zu finden, die üblicherweise durch einen geringeren Anteil an dienstleistungsintensiven Maschinen und Anlagen geprägt sind. Im Gegenzug erfordert die Immobilienbranche umfangreiche kaufmännische Leistungen, die ein ergebnis- und performanceorientiertes Immobilien- und Facilities Management ermöglicht.

<sup>735</sup> Zur Definition der Leistungsbereiche und der Erfassung des Gesamtaufwands FM vgl. Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnimodell des FM.

<sup>736</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen beispielsweise auch eine internationale Studie von Roland Berger und eine deutsche Studie von Lünendonk. Vgl. Roland Berger, Europäische IM/FM-Studie, 2005, S. 17 f. und Lünendonk, Lünendonk-Studie, 2006, S. 97-102.

#### 4.3.3.2.3 Wertschöpfung nach Leistungsbereichen (Sourcing)

Als Indikator für die Wertschöpfung und das Sourcing bzw. die Outsourcingbereitschaft kann das Verhältnis von Eigenleistung (EL) zu Fremdleistung (FL) bei der Leistungserbringung fungieren. Die Unternehmen wurden gebeten das gegenwärtige und zukünftige Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung nach den bereits vorgestellten Leistungsbereichen des Facilities Managements in ihrem Branchensegment vorzunehmen (Abbildung 136).



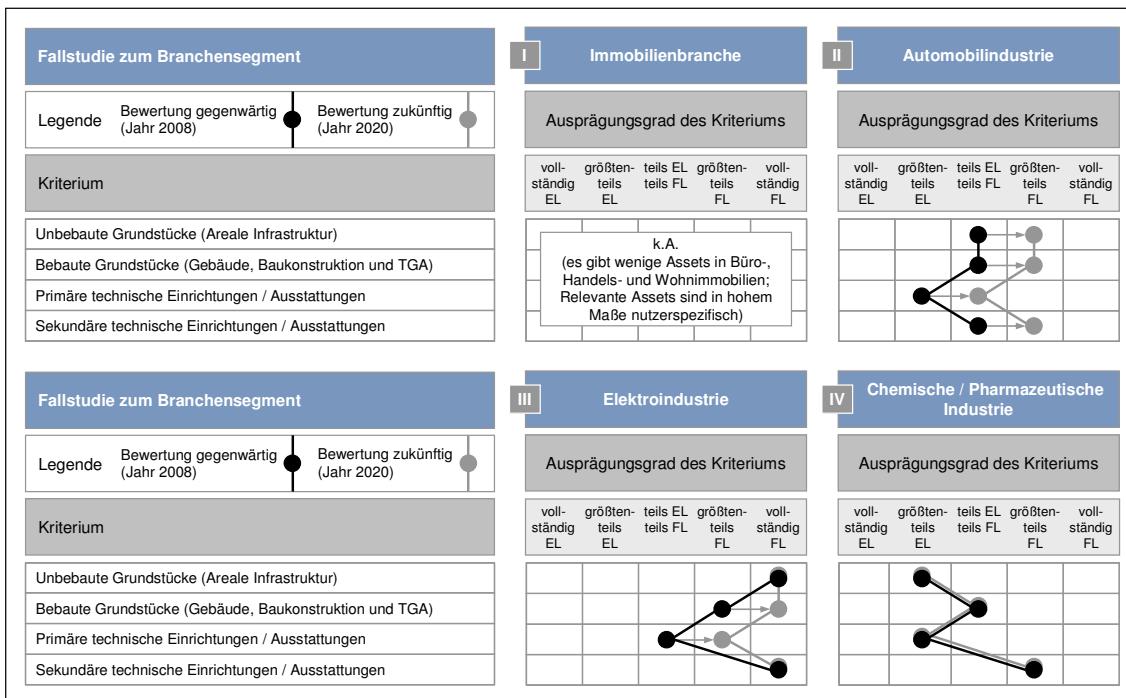
Eigene Darstellung.

**Abbildung 136: Wertschöpfung nach Leistungsbereichen des FM**

Die Ergebnisse zeigen markttypische Outsourcingstufen im Facilities Management. In der betrieblichen Praxis werden oftmals zuerst infrastrukturelle Leistungen ausgelagert und in hohem Maße durch Fremdleistung erbracht. Es folgen technische Leistungen, die i.d.R. teilweise oder größtenteils durch fremde Unternehmen erbracht werden. Die letzte Stufe wird von den kaufmännischen Leistungen gebildet; eine Fremdvergabe wird noch immer zögerlich vorgenommen und es dominiert die Eigenleistung. Während die Immobilienbranche dieses dreistufige Modell prägnant verdeutlicht, beurteilen die Industriesegmente das Sourcing von infrastrukturellen analog den technischen Leistungen. Branchenübergreifend kann festgehalten werden, dass bei allen drei Leistungsbereichen eine zukünftige Verschiebung zur Fremdleistungserbringung zu verzeichnen ist.

#### 4.3.3.2.4 Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities

Zur weiteren Allokation des Leistungsbedarfs bzw. der -erbringung wurden die Experten der verschiedenen Branchensegmente um Einschätzung des gegenwärtigen und zukünftigen Verhältnisses von Eigen- zu Fremdleistung bezüglich der vorgenommenen Klassifikation von Facilities<sup>737</sup> aufgefordert (Abbildung 137).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 137: Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities**

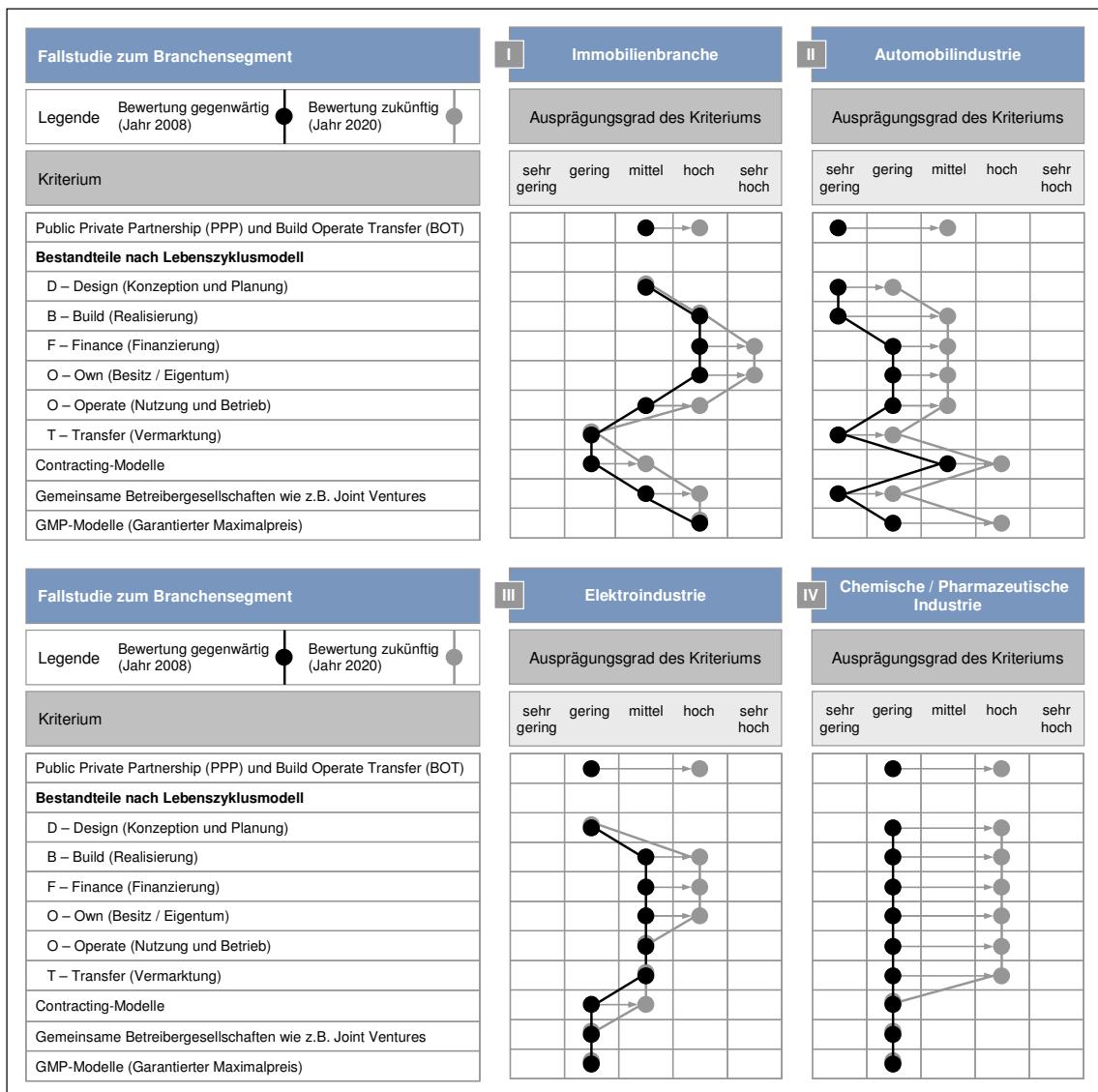
Bei den Industriesegmenten besteht Einigkeit über eine bereits hohe und weiterhin zunehmende Vergabe von Dienstleistungen an Gebäuden und sekundären technischen Einrichtungen. Auf die Annäherung des Facilities Managements an das Kerngeschäft deutet eine zunehmende Fremdvergabe von Dienstleistungen an primären technischen Einrichtungen hin. Eine Besonderheit stellt die Immobilienbranche dar. Eine differenzierte Betrachtung des Sourcings nach Facilities ist nicht möglich, da diese im Wesentlichen nutzerspezifisch sind und nach individuellen Anforderungen bewirtschaftet werden.

#### 4.3.3.2.5 Betreiber- und Kooperationsmodelle

Bezüglich der zukünftigen Anforderungen an Produkte wurde die Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Wichtigkeit grundsätzlicher Varianten von Betreiber- und

<sup>737</sup> Vgl. zur Klassifikation von Facilities Kapitel 2.1.2, Struktur- und Verständnismodell des FM.

Kooperationsmodellen<sup>738</sup> analysiert, wobei die verschiedenen Bestandteile des Lebenszyklusmodells von der Konzeption und Planung bis zur Vermarktung untersucht wurden (Abbildung 138).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 138: Relevanz von Betreiber- und Kooperationsmodellen**

Der Vergleich der Branchensegmente zeigt insgesamt eine deutliche Zunahme dieser innovativen Realisierungskonzepte. Von zentraler Bedeutung sind in allen Branchen-Segmenten die Modelle PPP und BOT. Es fällt auf, dass die Beurteilungen der Elektro-industrie sowie Chemischen / Pharmazeutischen Industrie etwas moderater und statischer als die der Immobilienbranche und der Automobilindustrie ausfallen. So werden bei ersteren gemeinsame Betreibergesellschaften und GMP-Modelle mit lediglich ge-

<sup>738</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2.8. Leistungsperspektive.

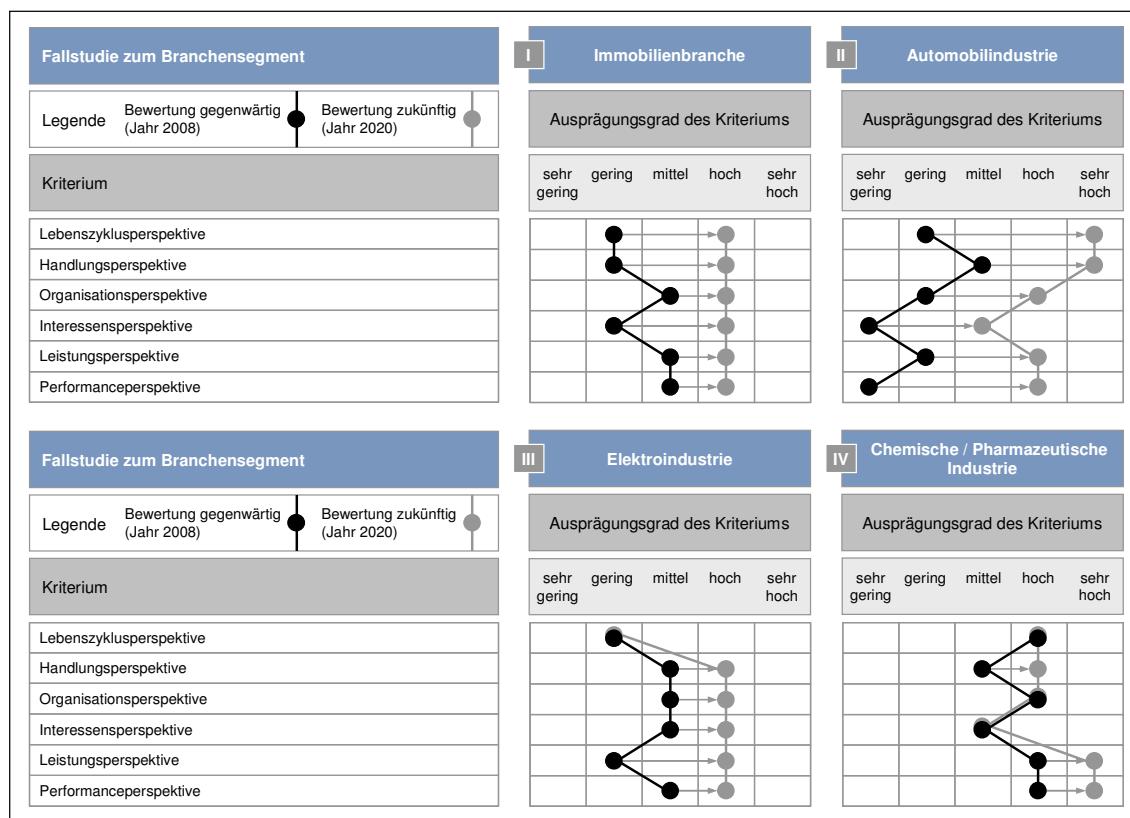
riger Bedeutung eingestuft, während diese bei letzteren bereits gegenwärtig bzw. zukünftig eine hohe Bedeutung haben.

#### 4.3.3.3 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften

Die Ableitung von Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche richtet sich nachfolgend auf zukünftige Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management, wobei verschiedene Aspekte untersucht werden.

##### 4.3.3.3.1 Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften

Das Integrierte Facilities Management stellt, wie im theoretischen Bezugrahmen erarbeitet, zentrale Integrationsperspektiven besonders heraus, die als Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften dienen können. In den Fallstudien wurde nach der Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Relevanz der einzelnen Integrationsperspektiven in den Branchensegmenten gefragt (Abbildung 139).



Eigene Darstellung.

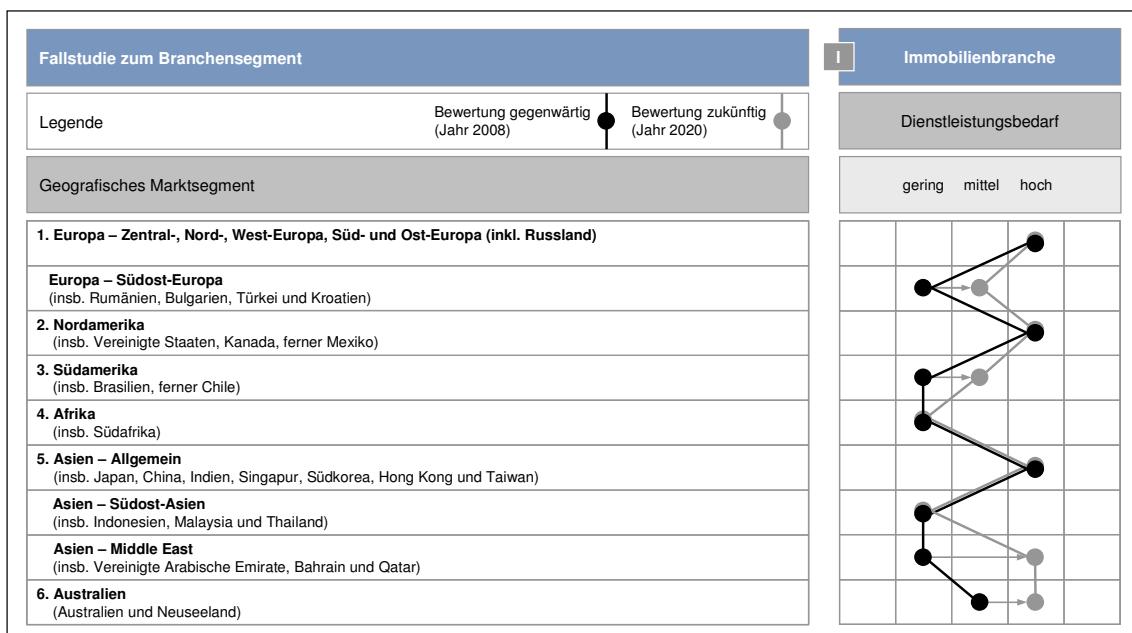
Abbildung 139: Relevanz von Integrationsperspektiven als Gestaltungsobjekte im FM

Der Vergleich der analysierten Branchensegmente zeigt trotz spezifischer Besonderheiten, dass alle identifizierten Integrationsperspektiven im Facilities Management von hoher Bedeutung sind – teilweise bereits gegenwärtig, teilweise als wichtige zukünftige Kriterien.

#### 4.3.3.2 Internationales Wertschöpfungsmanagement

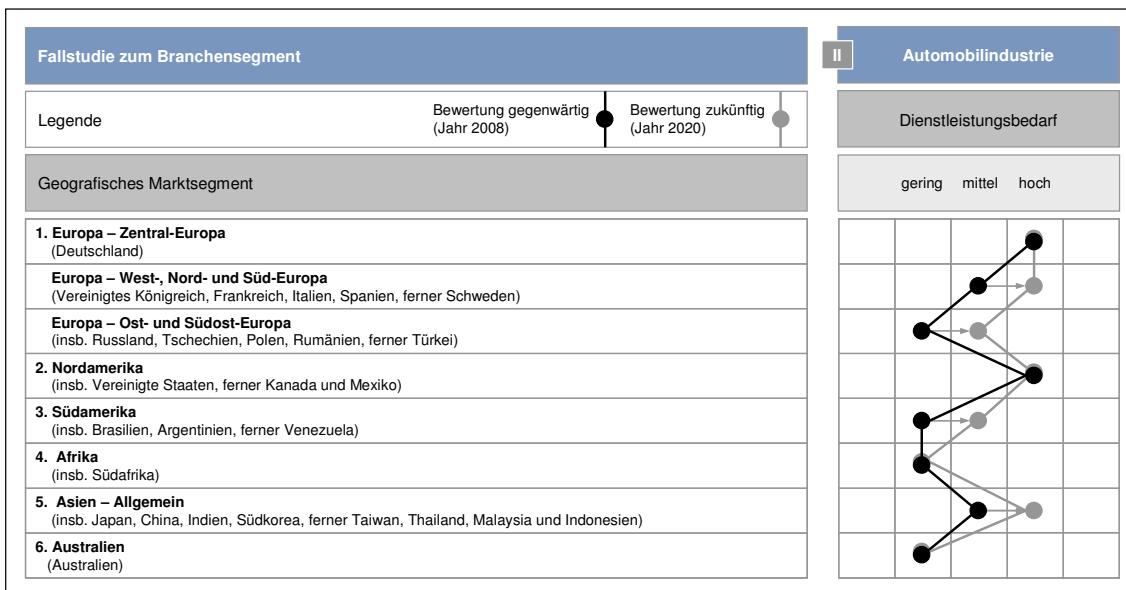
##### Geografische Marktsegmente

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Internationalisierung des FM-Geschäfts auf der Anbieter- und Nachfragerseite folgt eine Untersuchung zum internationalen Wertschöpfungsmanagement. Gegenstand der Betrachtung ist die Identifikation von europa- und weltweit wichtigsten Ländern als Produktionsstandorte der Industrie bzw. Immobilienmärkte. Die Unternehmen wurden gebeten, gegenwärtig und zukünftig relevante Länder als geografische Marktsegmente zu nennen, in denen (FM-) Dienstleistungen in ihrem Branchensegment in welchem Umfang nachgefragt werden (Abbildungen 140 bis 143). Die strukturierte Datenerfassung und -auswertung erfolgt in einem ersten Schritt nach Kontinenten sowie ggf. Kontinentteilen bzw. Länderclustern und in einem zweiten Schritt, soweit möglich und erforderlich, nach Ländern.



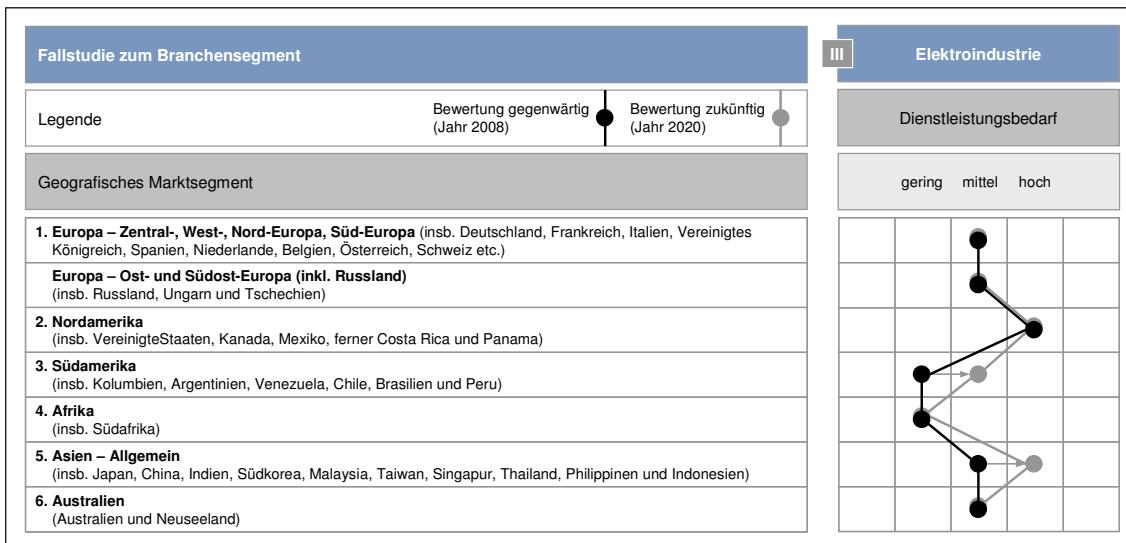
Eigene Darstellung.

**Abbildung 140: Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Immobilienbranche**



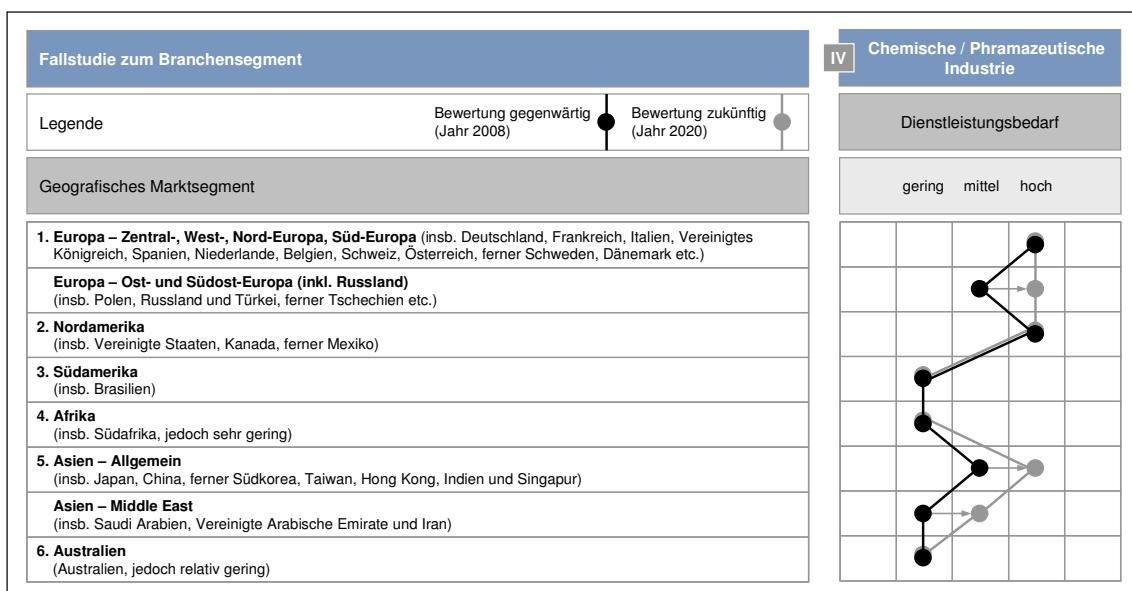
Eigene Darstellung.

**Abbildung 141: Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Automobilindustrie**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 142: Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Elektroindustrie**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 143: Internationales Wertschöpfungsmanagement in der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie**

Ein Vergleich der Ergebnisse der vier Fallstudien ergibt folgende Erkenntnisse zu sowohl sich entwickelnden als auch bereits etablierten Märkten: Die international bedeutsamen Produktionsstandorte des Kerngeschäfts der analysierten Leitindustrien<sup>739</sup> weisen bereits gegenwärtig Schwerpunkte in den verschiedenen Teilen Europas, in Nordamerika mit insbesondere den Vereinigten Staaten und Kanada sowie in Asien mit u.a. Japan, China und Indien auf. Eine Zunahme des zukünftigen Dienstleistungsbedarfs wird auch weiterhin in zahlreichen Ländern Asiens, Ost- und Südost-Europas sowie auch Südamerikas gesehen. Die Immobilienbranche<sup>740</sup> gibt bei der Frage nach den international wichtigsten Immobilienmärkten ebenfalls die gegenwärtigen Schwerpunkte in Europa, Nordamerika und Asien an. Das größte Wachstumspotenzial wird für die Länder des Nahen Ostens wie die Vereinigten Arabischen Emirate, Bahrain oder auch Qatar prognostiziert, die durch eine sehr dynamische Entwicklung geprägt sind.<sup>741</sup> Abschließend wird angemerkt, dass die vereinfachte quantitative Einschätzung des Dienstleistungsbedarfs nur bedingt auf das Sourcing schließen lässt. Das Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung in den jeweiligen Marktsegmenten wird in nicht unbedeutendem Umfang von den jeweiligen staatlichen Vorgaben wie beispielsweise Regelungen zu Tariflöhnen beeinflusst.<sup>742</sup>

<sup>739</sup> Vgl. zu internationalen Produktionsstandorten auch Automobil-Produktion, Produktionsstandorte, 2007 und VCI, Chemiewirtschaft, 2007.

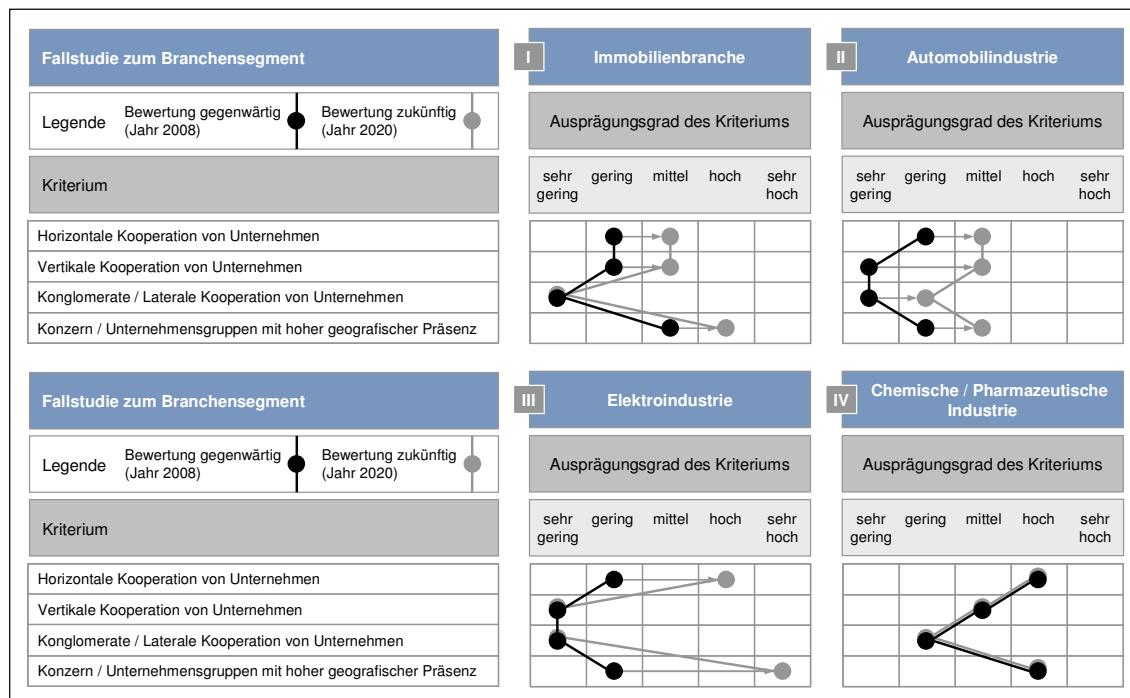
<sup>740</sup> Vgl. zu internationalen Immobilienmärkten exemplarisch DEGI, Global Values, 2007.

<sup>741</sup> Vgl. Kapitel 4.1.4.3, Marktsegmentierung Europas nach Markttypen.

<sup>742</sup> Zu den Interdependenzen zwischen Politik und Immobilienwirtschaft in Deutschland vgl. exemplarisch ZIA, Immobilienwirtschaft, 2008, S. 15-17.

## Formen von strategischen Partnerschaften bzw. Allianzen

Des Weiteren wurden die Unternehmen zur Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Wichtigkeit elementarer Formen von strategischen Partnerschaften bzw. Allianzen (Kooperationsformen) als internationale Wertschöpfungsnetzwerke im Facilities Management für ihr Branchensegment ersucht (Abbildung 144).



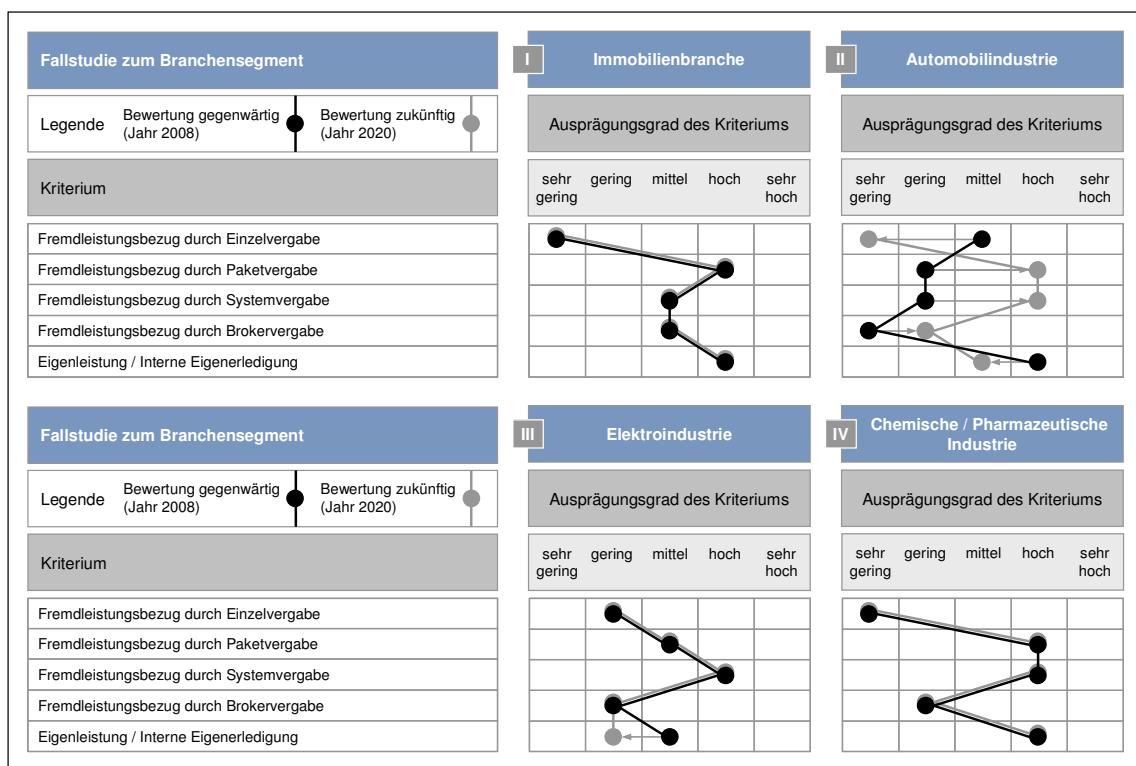
Eigene Darstellung.

**Abbildung 144: Relevanz von Formen strategischer Partnerschaften**

In einer branchenübergreifenden Gegenüberstellung erfahren die Unternehmensgruppen mit hoher geografischer Präsenz sowie insbesondere horizontale und auch vertikale Unternehmenskooperationen im Facilities Management eine wachsende bzw. hohe Bedeutung. Während die Chemische / Pharmazeutische Industrie ein statisches Bild liefert und auf eine bereits fortgeschrittene Konsolidierung hinweist, wird in der Immobilienbranche, der Automobil- und der Elektroindustrie noch eine hohe Relevanz und eine zunehmende Bedeutung strategischer Partnerschaften gesehen.

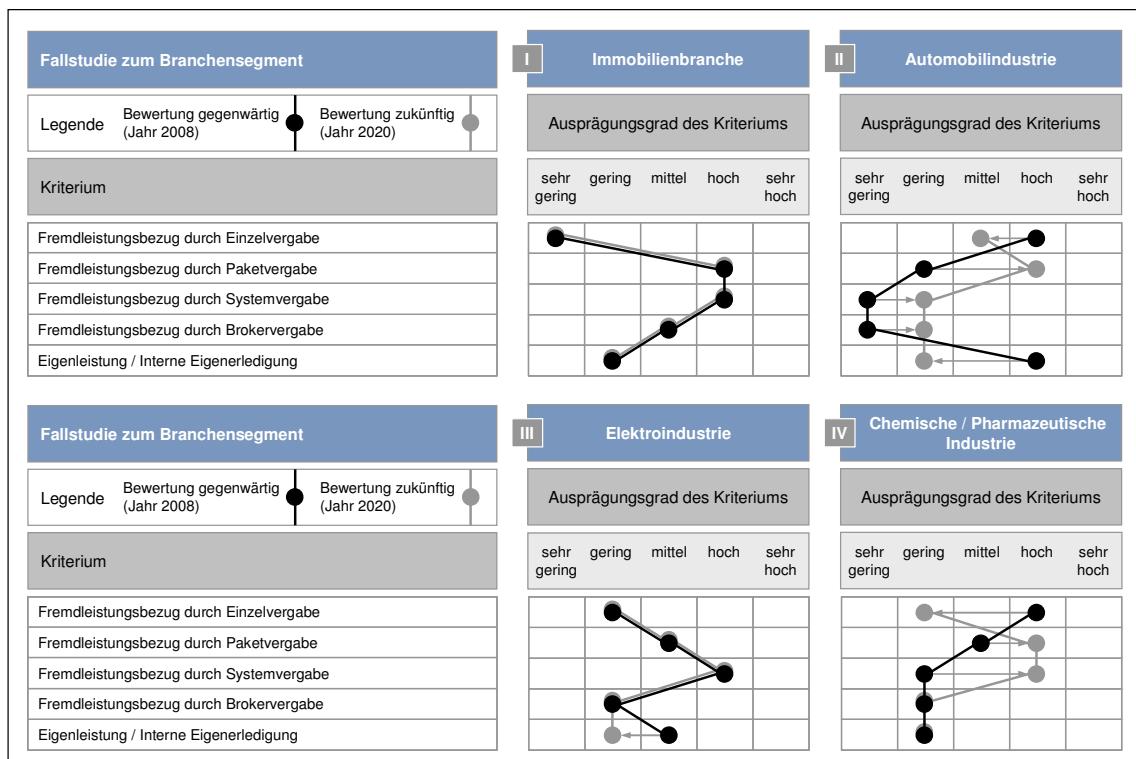
### 4.3.3.3 Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbereichen

Im Rahmen der Interviews zu den Fallstudien sollten die Unternehmen die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit von Sourcingstrategien und Vergabearten von Dienstleistungen in ihrem Branchensegment beurteilen. Diese erfolgte getrennt nach kaufmännischen (Abbildung 145), technischen (Abbildung 146) und infrastrukturellen (Abbildung 147) Leistungen des Facilities Managements.



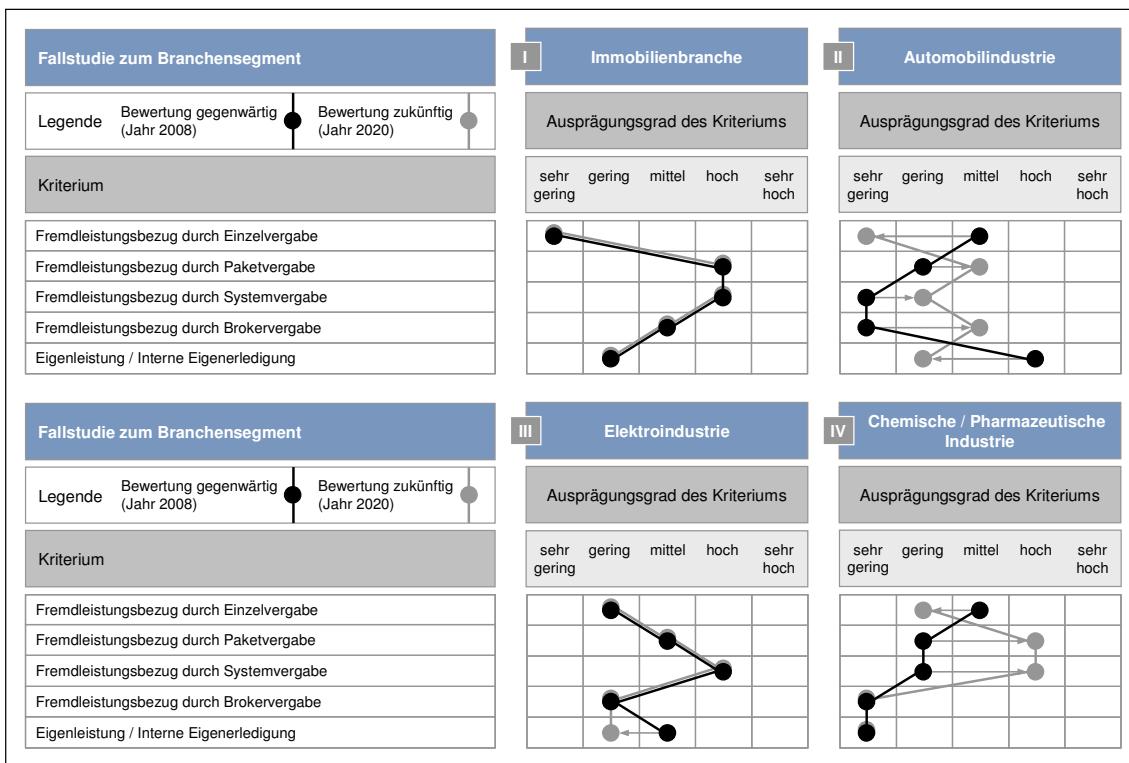
Eigene Darstellung.

**Abbildung 145: Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei kaufmännischen Leistungen**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 146: Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei technischen Leistungen**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 147: Relevanz von Sourcingstrategien und Vergabearten bei infrastrukturellen Leistungen**

Es kann festgestellt werden, dass die Relevanz der abgefragten Sourcingstrategien bei technischen und infrastrukturellen Leistungen im Facilities Management sehr ähnlich beurteilt werden, diese jedoch von denen der kaufmännischen Leistungen divergieren. Bei kaufmännischen Leistungen dominiert bereits gegenwärtig bzw. wird zukünftig der Fremdbezug im Zusammenhang mit Paket- und Systemvergabe dominieren.<sup>743</sup> Insbesondere bei den Industriesegmenten wird die Eigenleistung weiter reduziert. Die Brokervergabe wird in den Industriesegmenten als weniger wichtig beurteilt, in der Immobilienbranche hingegen als gleichbedeutend mit der Systemvergabe. Technische und infrastrukturelle Leistungen werden in der Immobilienbranche in hohem Maße durch gebündelte Leistungspakete fremdbezogen. Die Industriesegmente sind größtenteils noch durch einen hohen Fremdbezug durch Einzelvergabe gekennzeichnet, der jedoch zu Gunsten der Paket- und ferner Systemvergabe rückläufig ist. Abschließend fällt auf, dass die Immobilienbranche bezüglich der Sourcingstrategien fortgeschritten er scheint. Der Fremdbezug durch Paket- und Systemvergabe ist bereits Standard und es kann keine zukünftige Veränderung des Vergabeverhaltens erkannt werden. Ferner wird dem Fremdbezug durch Brokervergabe fallstudienübergreifend eine mäßige Be-

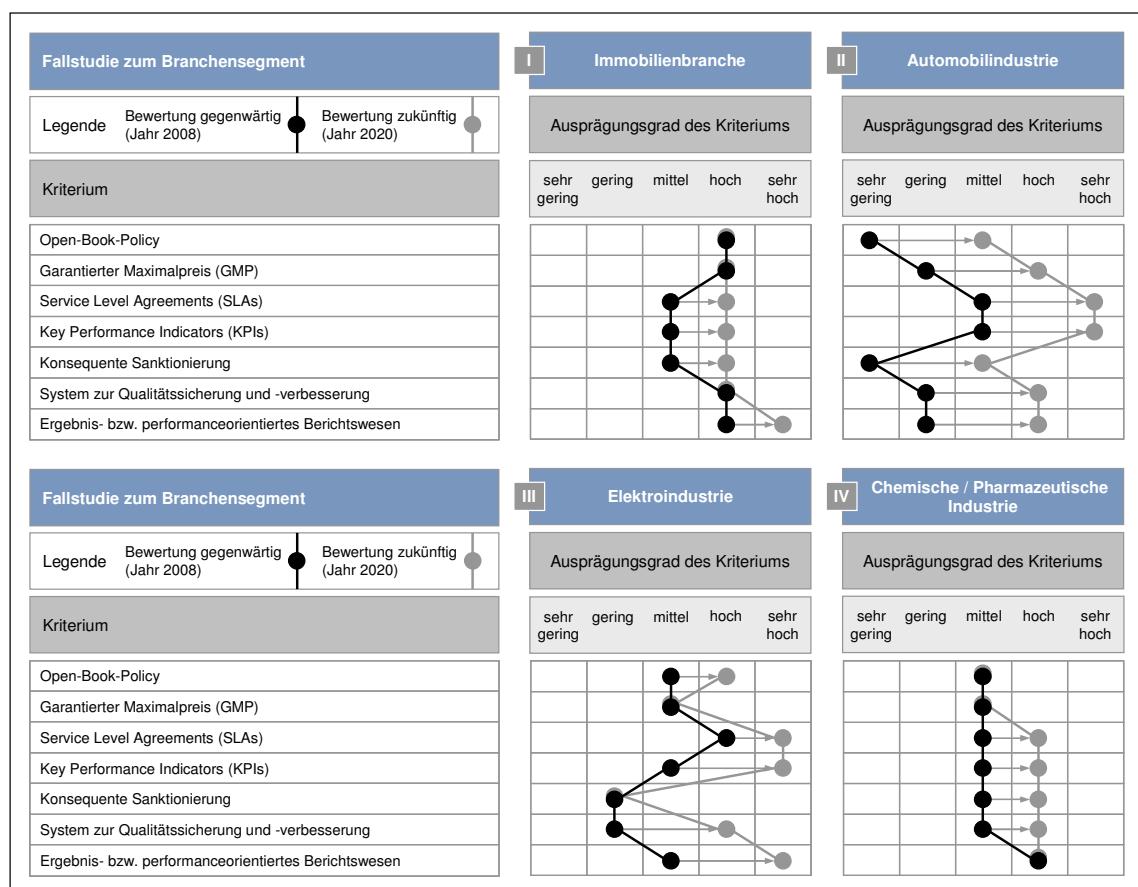
<sup>743</sup> Den grundlegenden Trend zur „integrierten“ Systemvergabe im FM zeigen auch Marktstudien von Roland Berger Strategy Consultants. Vgl. Balensiefer/Henzelmann, Integrierte Leistungsvergabe, 2005, S. 22-26.

deutung beigemessen, was auf eine bevorzugte Vergabe an Anbieter mit hoher eigener Wertschöpfung im Facilities Management deutet.

#### 4.3.3.3.4 Vertragsmanagement

##### Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung

Von besonderem Interesse war im Rahmen dieser Studie auch die gegenwärtige und zukünftige Relevanz von Vertragsinstrumenten zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung im Facilities Management, welche in hohem Maße die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften prägen (Abbildung 148).



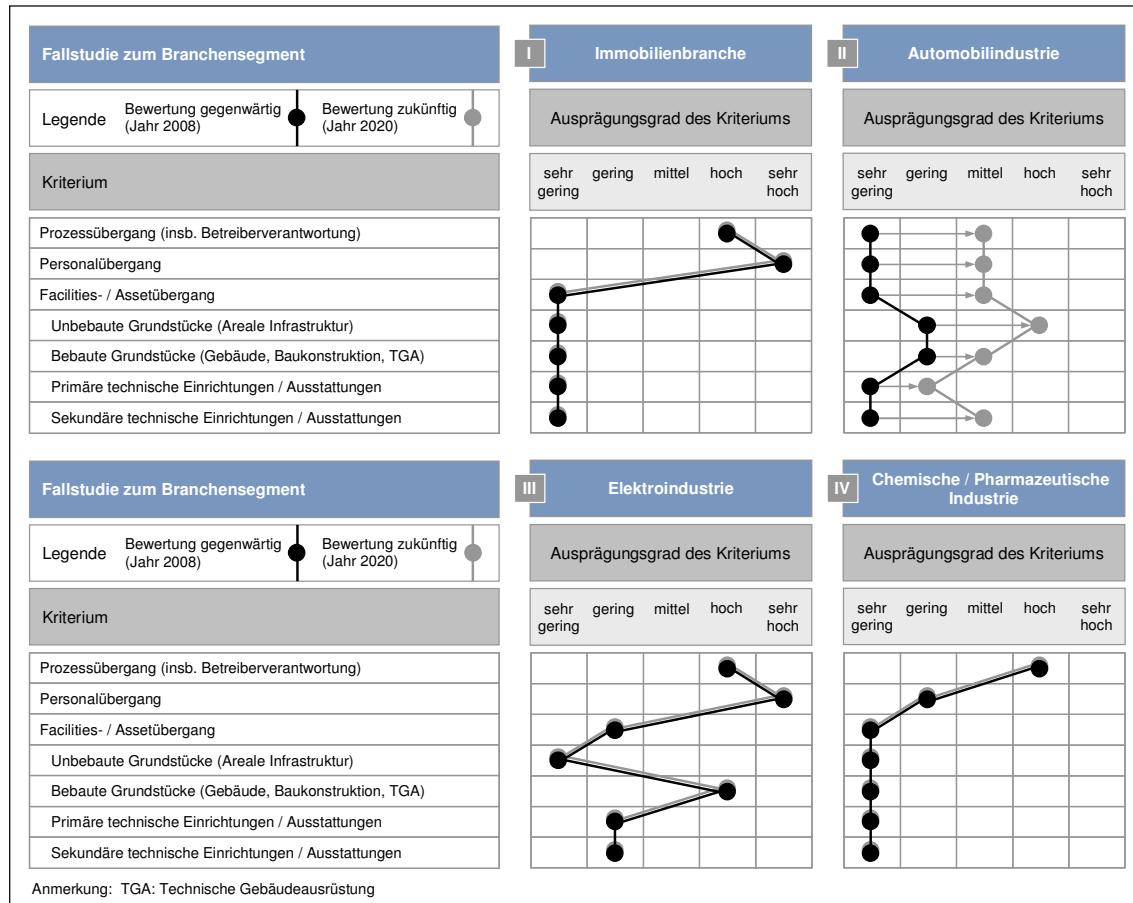
Eigene Darstellung.

**Abbildung 148: Relevanz von Vertragsinstrumenten zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung**

Die abgefragten Vertragsinstrumente haben bereits gegenwärtig mittlere bis hohe Bedeutung oder werden diese zukünftig in den Branchensegmenten erlangen. Den stärksten Bedeutungszuwachs der Vertragsinstrumente verzeichnen die Automobil- und die Elektroindustrie. Die höchste Bedeutung erreichen SLAs, KPIs sowie die Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Berichtswesens.

## Verantwortungs- und Risikoübergang

Ferner wurde die Wichtigkeit des Verantwortungs- bzw. Risikoübergangs von Objekten bzw. Ressourcen vom FM-Nachfrager zum FM-Anbieter in den Branchensegmenten hinterfragt (Abbildung 149).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 149: Relevanz von Verantwortungs- und Risikoübergang**

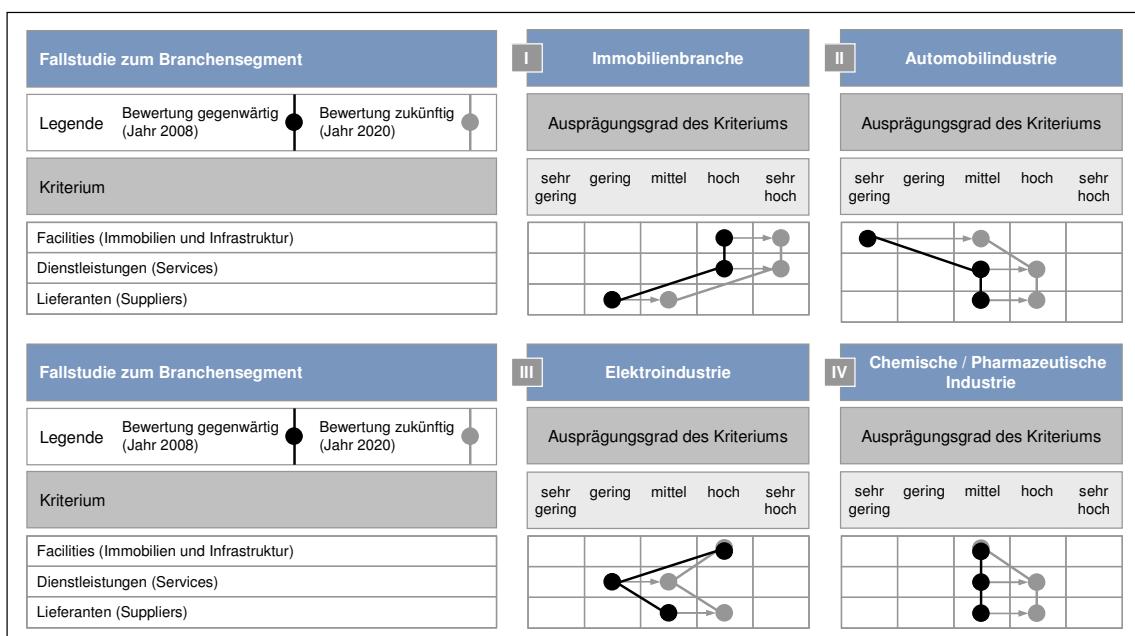
In den untersuchten Branchensegmenten werden der Verantwortungsübergang und der damit einhergehende Risikotransfer im Facilities Management als zunehmend wichtiger eingestuft. Insbesondere der Übergang der Prozessverantwortung<sup>744</sup> ist überwiegend bereits gegenwärtig von hoher Bedeutung. Es folgen der Personalübergang sowie mit deutlich geringerer Bedeutung der Übergang von Facilities bzw. Assets.

<sup>744</sup> Vgl. grundlegend GEFMA 190 Betreiberverantwortung, 2004, S. 1-19.

#### 4.3.3.3.5 Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten

##### Komponenten von Performance Management-Systemen

Bei der Untersuchung zum Performance Management soll vorangestellt die gegenwärtige und zukünftige Relevanz des Einsatzes von grundlegenden Bereichen bzw. Komponenten eines Performance Management-Systems im Facilities Management analysiert werden (Abbildung 150).



Eigene Darstellung.

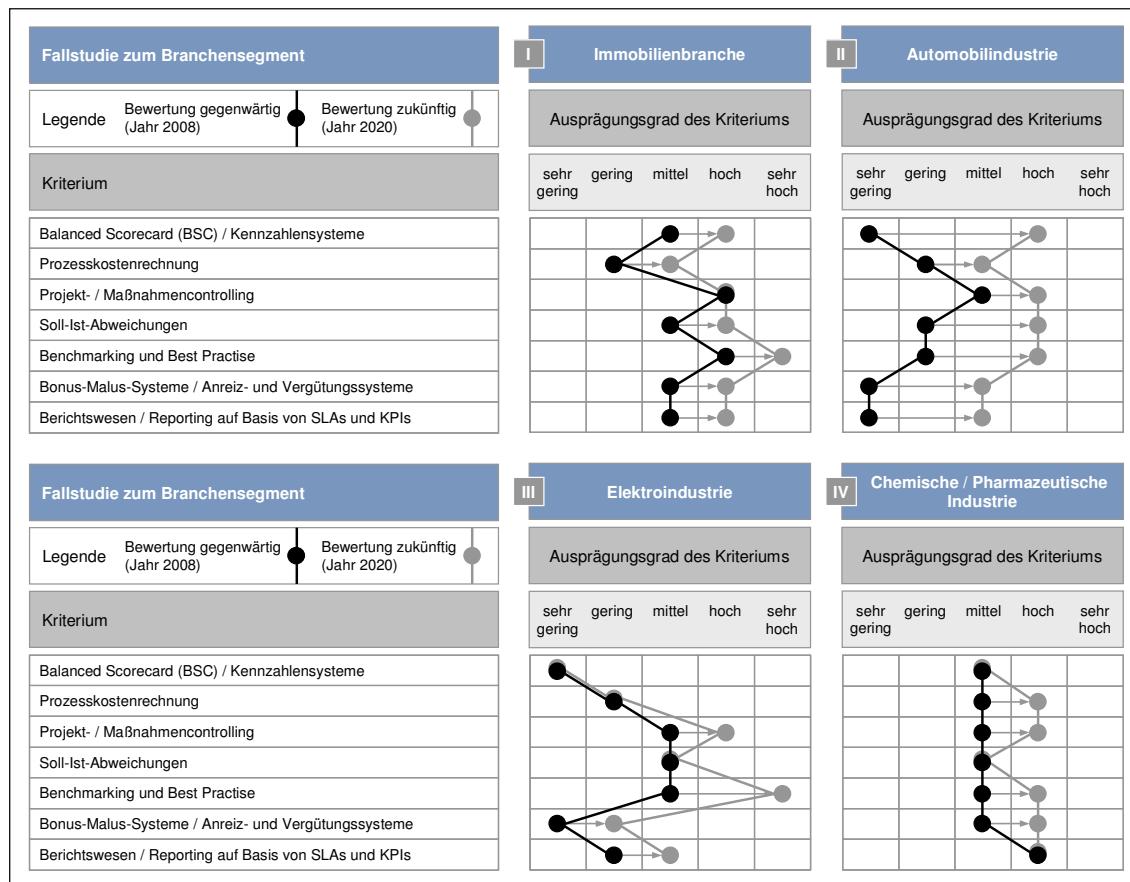
**Abbildung 150: Relevanz des Performance Managements**

Fallstudienübergreifend lässt sich eine deutlich zunehmende Bedeutung aller untersuchten Bereiche des Performance Managements erkennen. In der Immobilienbranche ist das Performance Management von Immobilien und Infrastruktur sowie spezifischen Dienstleistungen als Kerngeschäft gegenwärtig am weitesten vorangeschritten. Demgegenüber werten die Industriesegmente den performance- und ergebnisorientierten Umgang mit Lieferanten höher als die Immobilienwirtschaft.

##### Instrumente des Performance Managements

Abschließend wurde das Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten näher betrachtet. Im Rahmen der vorangegangenen internationalen Marktangebotsanalyse wurden führende FM-Anbieter nach den wichtigsten Management- und Controllinginstrumenten bzw. Analyseinstrumenten des strategischen Managements gefragt. In dieser Studie wurden die FM-Nachfrager mit den wichtigsten 15 Instrumenten konfrontiert und nach der branchenspezifischen Relevanz befragt. Hierbei wird erstens die Beurteilung der gegenwärtigen und zukünftigen Wichtigkeit des

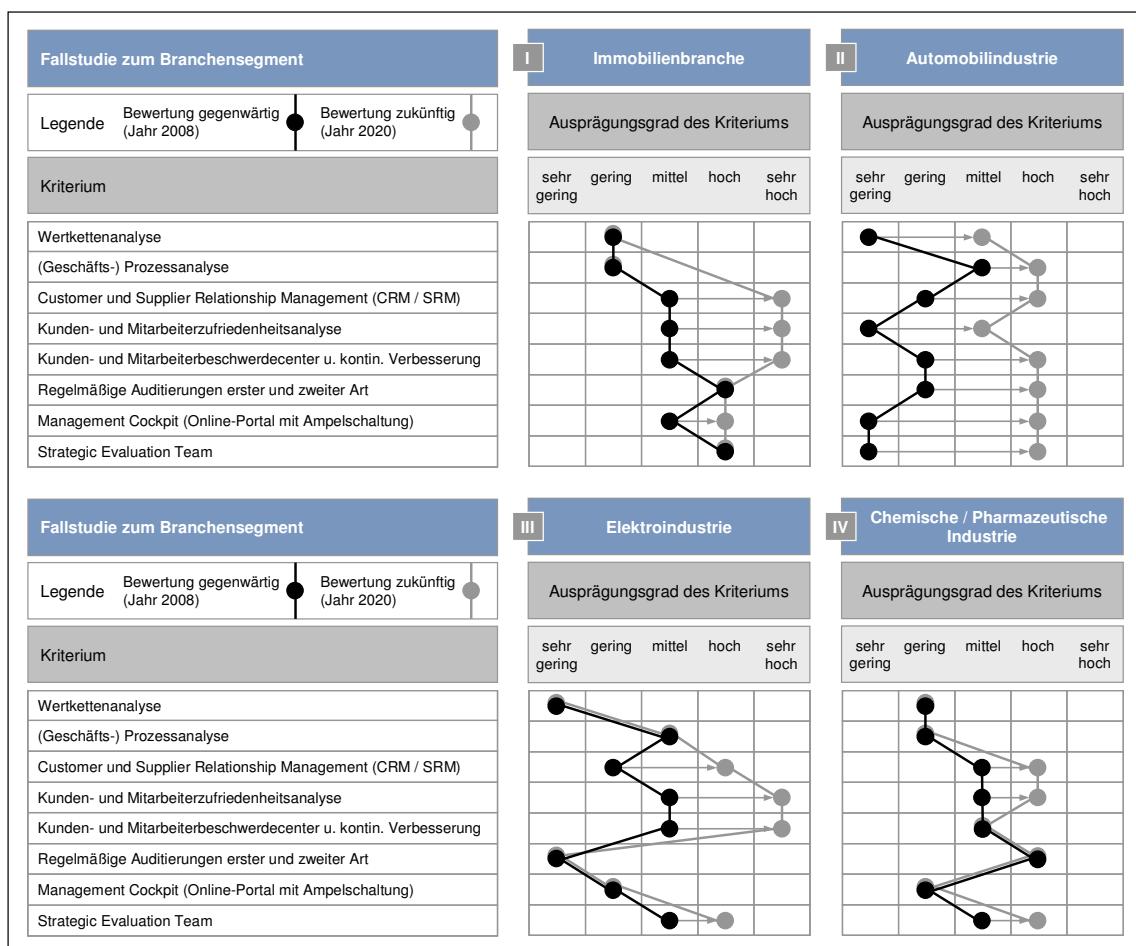
Einsatzes von Controllinginstrumenten zur Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance (Abbildung 151) und zweitens von Analyseinstrumenten des strategischen Managements (Abbildung 152) in den Branchensegmenten unterschieden.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 151: Relevanz ausgewählter Management- und Controllinginstrumente**

Es bleibt die Erkenntnis, dass eine Vielzahl der ausgewählten und beurteilten TOP 15 Instrumente des Performance Managements in allen Branchensegmenten bereits gegenwärtig eine mittlere bis hohe Bedeutung aufweisen. Eine zunehmende Tendenz zeichnete sich in fast allen Bereichen ab. Von besonderer Bedeutung sind die Instrumente Benchmarking und Best Practise, Customer und Supplier Relationship Management, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse, Kunden- und Mitarbeiterbeschwerdecenter und kontinuierliche Verbesserung.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 152: Relevanz ausgewählter Analyseinstrumente des strategischen Managements**

#### 4.3.4 Fallübergreifende Schlussfolgerungen

In einer abschließenden fallübergreifenden Betrachtung als Cross Case Study sollen die Erkenntnisse zu den vier einzelnen Fallstudien zu Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten einander gegenübergestellt werden.

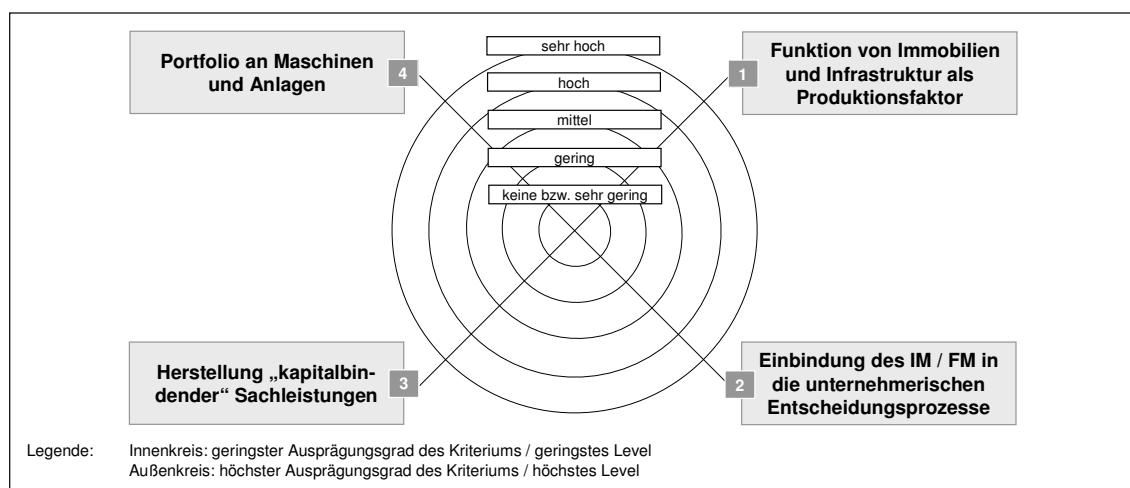
Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen zu einer Vielzahl von untersuchten Themen – wie beispielsweise die Relevanz der definierten Integrationsperspektiven im Facilities Management als Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungs-partnerschaften – wird hier auf eine detaillierte Gegenüberstellung der vier Fallstudien verzichtet. Als essenzielles Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich die Fallstudien zur Automobil- und Elektroindustrie sowie zur Chemischen / Pharmazeutischen Industrie als führende Industriesegmente mit Leitbildfunktion, mit Ausnahme einiger spezifischer Besonderheiten mit tendenziell geringerer Bedeutung,<sup>745</sup> im Wesentlichen

<sup>745</sup> Eine Besonderheit der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie oder auch der Elektro-industrie sind beispielsweise die hohen, insbesondere raumklimatischen und hygienischen Anforderungen an so genannte Reinräume für spezielle Fertigungsverfahren.

sehr ähnlich sind. Als Non-Property-Companies von Nutzerbranchen stehen sie grundsätzlich den Property Companies der Immobilienbranche gegenüber. Die Tatsache, dass das Immobiliengeschäft bei ersteren lediglich ein derivater und bei letzterer der originäre Geschäftszweck ist, prägt die Ergebnisse der einzelnen Themenkomplexe maßgeblich. Nachfolgend sollen daher vielmehr übergeordnete Unterschiede und Gemeinsamkeiten bezüglich strategischer Fragestellungen des Facilities Managements betrachtet werden.

Bei der Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten sowie Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche kann grundsätzlich unterschieden werden: Während die drei Industriesegmente im Wesentlichen die Herstellung von Waren sowie ferner branchenspezifische Dienstleistungen fokussieren, konzentriert sich die Immobilienbranche auf Immobilienanlageprodukte sowie immobilienspezifische Dienstleistungen. Die hieraus resultierenden Anforderungen an sowohl Produkte als auch Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management stehen unter verschiedenen Vorzeichen. Bei den Industriesegmenten steht die optimale Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts im Vordergrund, bei der Immobilienbranche das nutzer- und wertorientierte Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten.

Eine qualitative *Profilierung bzw. Typisierung von Branchensegmenten als Nachfrager im Facilities Management* kann unter Verwendung von vier zentralen Kriterien ermöglicht werden (Abbildung 153). Mittels Radargraphen kann die Ausprägung dieser Kriterien von „keiner bzw. sehr gering“ bis „sehr hoch“ schematisch charakterisiert und dargestellt werden.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 153: Kriterien zur Profilierung von FM-Nachfragern**

Die Antworten der in den Fallstudien betrachteten international führenden Unternehmen zum jeweiligen Branchensegment können trotz einer gewissen „Prägung“ bezüglich der unternehmensspezifischen Besonderheiten und Entwicklungsstadien als repräsentativ und daher als Indikation für *Branchenprofile* herangezogen werden (Abbildung 154).

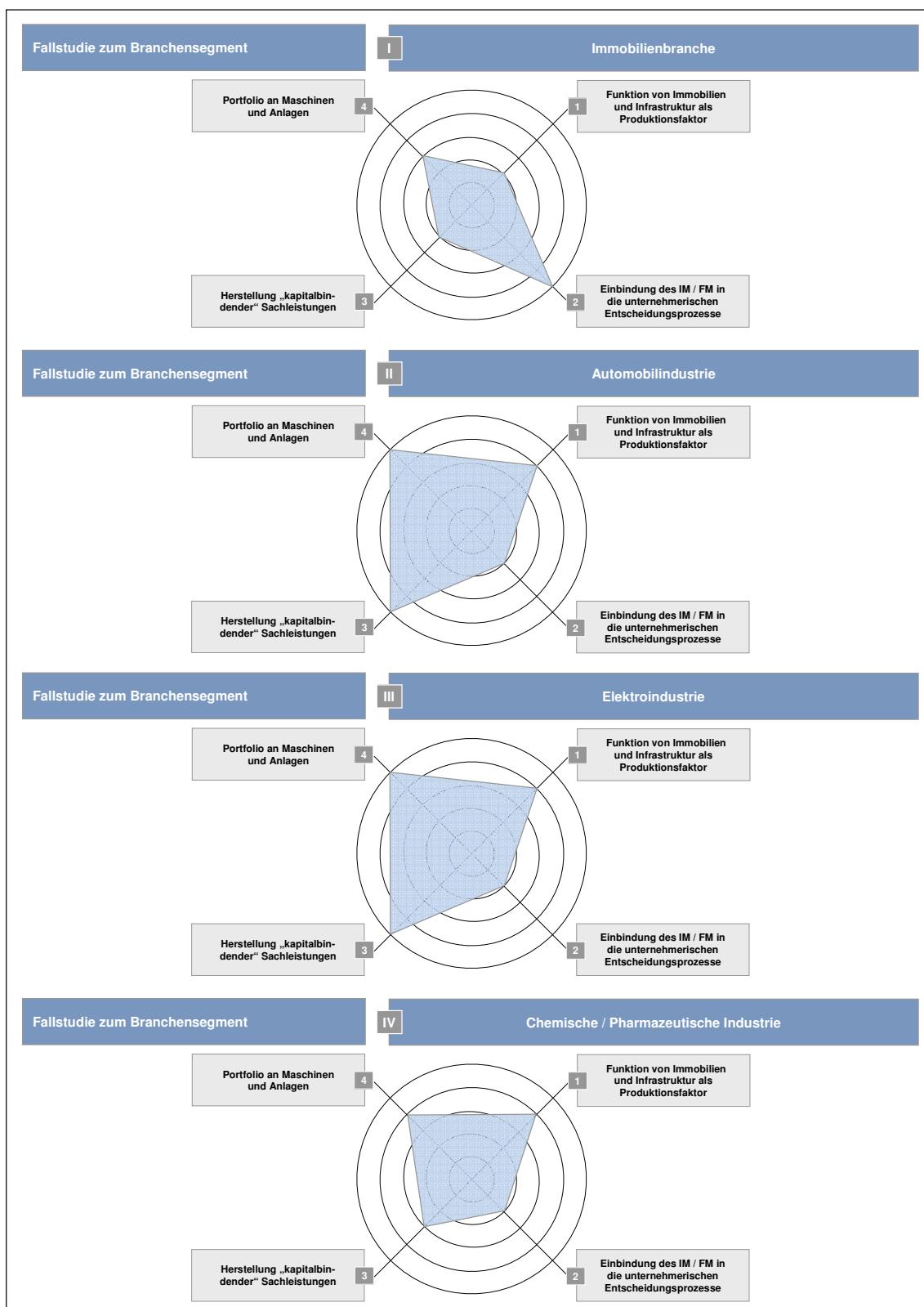
Die *Immobilienbranche* ist durch eine geringe Funktion von Immobilien als Produktionsfaktor sowie im Gegenzug eine sehr hohe Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse gekennzeichnet. Kapitalbindende Sachleistungen im eigentlichen Sinne werden nicht oder nur in geringem Maße hergestellt, wenn die „Produktion“ von Immobilien der Bauindustrie zugeordnet wird. Betreute Portfolios bzw. „Assets under Management“ sind überwiegend Immobilien mit verschiedenen Nutzungen; Maschinen und Anlagen spielen eine untergeordnete Rolle, sind nutzerspezifisch und obliegen oftmals der Verantwortung der Nutzer.

Die *Automobil- und Elektroindustrie sowie die Chemische / Pharmazeutische Industrie* unterscheiden sich bezüglich der vier Kriterien deutlich von der Immobilienbranche. Diese sind durch eine hohe Funktion von Immobilien und v.a. Infrastruktur als Produktionsfaktor sowie eine immer noch untergeordnete, wenn auch steigende, unternehmerische Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements geprägt. Weiterhin werden zahlreiche kapitalintensive Sachleistungen wie beispielsweise Fahrzeuge hergestellt, wozu i.d.R. ein umfangreiches Portfolio mit zahlreichen Maschinen und Anlagen zur Produktion erforderlich ist. Eine Besonderheit stellt die Chemische / Pharmazeutische Industrie insofern dar, als dass quantitativ im Vergleich zur Automobil- und Elektroindustrie eine höhere Anzahl von i.d.R. preisgünstigeren Produkten bzw. weniger kapitalintensiven Sachleistungen hergestellt wird. Demzufolge werden weniger Maschinen und Anlagen sowie auch branchenspezifische Finanzdienstleistungen wie beispielsweise Finanzierung und Leasing für hochpreisige Güter benötigt.

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich *allgemeine Nachfragerprofile im Facilities Management* ableiten, die eine weitere Profilierung von Unternehmen verschiedener Branchensegmente<sup>746</sup> ermöglichen (Abbildung 155).

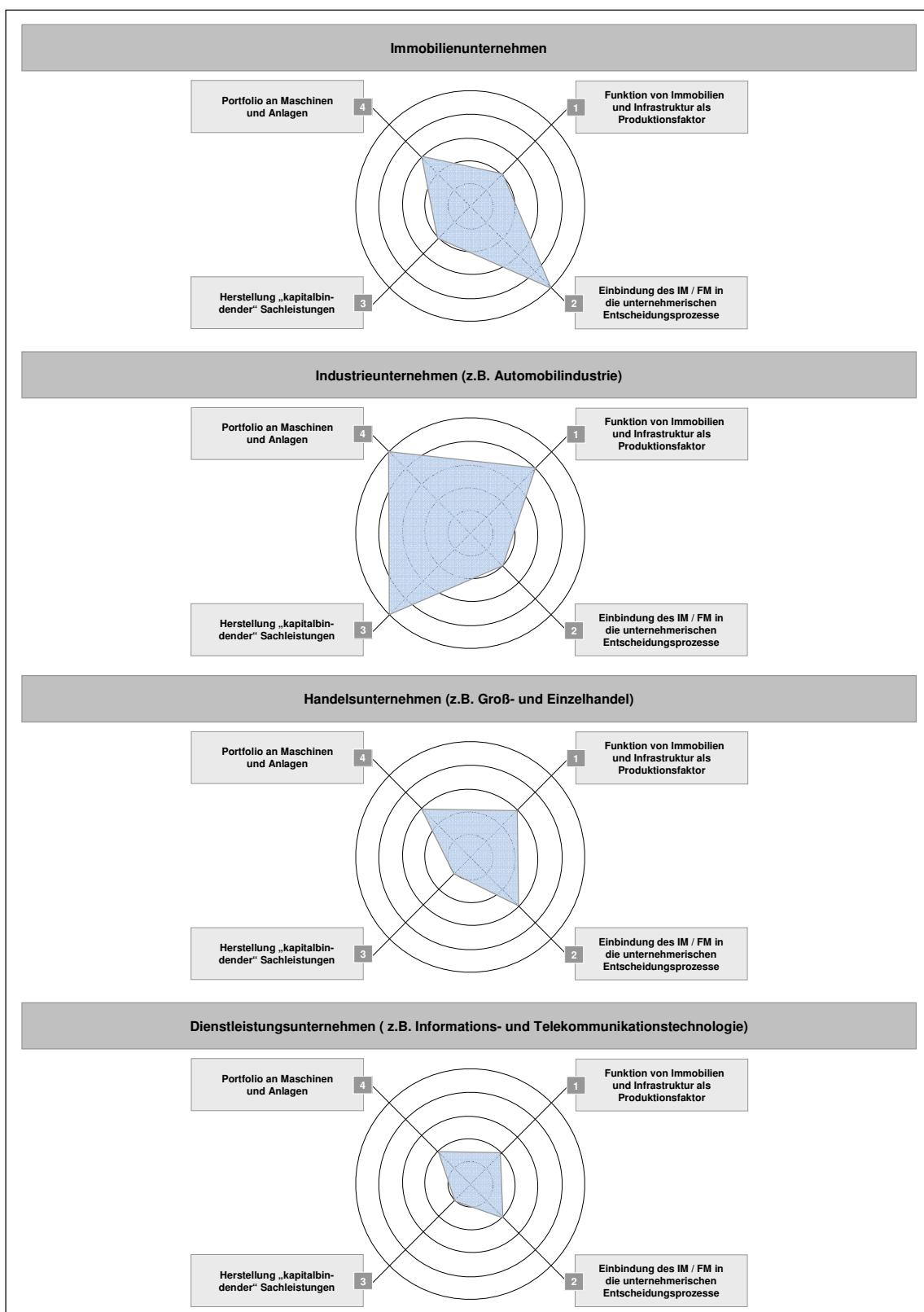
---

<sup>746</sup> Zur Klassifikation von FM Nachfragern vgl. Kapitel 4.1.1.3, Nachfrage nach FM-Dienstleistungen.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 154: Nachfragerprofile im FM der analysierten Branchensegmente (Branchenprofile)**



Eigene Darstellung.

**Abbildung 155: Allgemeine Nachfragerprofile im FM verschiedener Branchensegmente (Unternehmensprofile)**

Die typischen Profile von Immobilien- und Industrieunternehmen wurden anhand der durchgeführten Fallstudien bereits erläutert. Handels- und Dienstleistungsunternehmen produzieren üblicherweise keine kapitalbindenden Sachleistungen und benötigen demnach i.d.R. auch kein umfangreiches Portfolio an Maschinen und Anlagen.

#### **4.3.5 Fazit der empirischen Studie**

In den Fallstudien zu insgesamt vier ausgewählten Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten wurden international führende Unternehmen zu verschiedenen strategischen Aspekten des Facilities Managements befragt.

Zunächst wurden europaweit Daten zu bedeutenden Branchensegmenten erfasst und unter Einsatz volkswirtschaftlicher und FM-spezifischer Filterkriterien vier Segmente als Nachfrager von Facilities Management ausgewählt.

In einer empirischen Studie zur internationalen Marktnachfrageanalyse im Facilities Management wurden Fallstudien zur Immobilienbranche, zur Automobil- und Elektroindustrie sowie der Chemischen / Pharmazeutischen Industrie durchgeführt. Die Untersuchungen umfassten die systematische Analyse zukünftiger Trends und Veränderungen in den Wertschöpfungsketten sowie die Ableitung von zukünftigen Anforderungen an Produkte und Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management. Die branchenspezifische Trendstudie fokussiert sich auf die Untersuchung von mittel- bis langfristigen Entwicklungen in einzelnen Marktsegmenten.

In der anschließenden fallübergreifenden Betrachtung wurden Branchenprofile von Nachfragern im Facilities Management durch die spezifischen Ausprägungen von vier zentralen Kriterien erstellt: die Funktion von Immobilien und Infrastruktur als Produktionsfaktor, die Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse, die Herstellung kapitalbindender Sachleistungen sowie das Portfolio an Maschinen und Anlagen. Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Immobilienbranche, bei der das Immobiliengeschäft gleichzeitig das Kerngeschäft ist, und die drei untersuchten Industriesegmente, bei denen das Immobiliengeschäft nicht zum Kerngeschäft gehört, sich grundlegend hinsichtlich der abgeleiteten Branchenprofile unterscheiden.

Die gewonnenen Erkenntnisse zu den sich verändernden Branchenanforderungen und -profilen sollen einen Beitrag leisten, die Potenziale des Facilities Managements für die optimale Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts auszuschöpfen. Die differenzierte Allokation potenzieller (FM-) Dienstleistungen sowie potenzieller Teilmärkte soll Indikatoren für eine markt- und kundenkonforme (Re-) Positionierung betroffener, strategischer Geschäftseinheiten und Unternehmen liefern. Eine hohe Bedeutung

erfährt die Ausrichtung der Anbieter auf wichtige Nachfrager im Facilities Management entlang der spezifischen Wertschöpfungsketten.<sup>747</sup> Die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management ist Gegenstand weiterer Kapitel im Rahmen dieser Arbeit, in welchen die gewonnenen Erkenntnisse Berücksichtigung finden.

#### 4.4 Zusammenfassung

Die fortschreitende Internationalisierung in vielfältigen Branchensegmenten stellt auch das Facilities Management vor neue Herausforderungen. Im Anschluss an die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zum Integrierten Facilities Management folgte eine umfassende internationale Marktanalyse als empirische Untersuchung und auch Überprüfung mit verschiedenen Schwerpunkten. Zunächst wurde eine internationale Marktstrukturanalyse durchgeführt sowie anschließend eine Marktangebots- und Marktnachfrageanalyse.

Gegenstand der *internationalen Marktstrukturanalyse* der FM-Branche war nach einer grundlegenden Einführung in den europäischen Markt sowie dessen Anbietern und Nachfragern die flächendeckende Analyse der Ausprägung relevanter Wettbewerbskräfte als strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität in den Ländern Europas, wozu Experteninterviews mit international führenden Unternehmen durchgeführt wurden. Zentrale Ergebnisse waren ein gesamteuropäischer Vergleich sowie die anschließende Ableitung eines allgemeinen Marktentwicklungsmodells, welches die einzelnen Märkte in Abhängigkeit ihrer Entwicklungsreife in charakteristische Markttypen differenziert. Auf dieser Grundlage konnte eine Kalkulation zum Marktvolumen des Facilities Managements in Europa vorgenommen werden.

Bei der *internationalen Marktangebotsanalyse* stand die Entwicklung und Anwendung eines modular aufgebauten Ratingsystems mit standardisiertem Scoringsschema zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa im Mittelpunkt der Untersuchung. Hierbei erfolgte eine Operationalisierung der Integrationsperspektiven derart, dass prüffähige Kriterien und Instrumente ausgearbeitet wurden, was erstmalig die systematische Ermittlung eines Integrationsgrads ermöglichte. Dieser gibt als aggregierte Kennzahl das Maß der potenziellen unternehmerischen Erfüllung der definierten Integrationskriterien an. Als Ergebnis der Fallstudien zu insgesamt fünf Anbieterclustern – System-Anbieter in Zentral-, Nord-, West- und Süd-

<sup>747</sup> Auf dem gegenwärtigen FM-Markt erfolgt bereits bei einigen führenden Anbietern eine Spezialisierung auf Branchensegmente. Es ist anzumerken, dass der Großteil der Facilities Services aber auch der Management Services branchenunspezifischen Charakter hat. Von einer differenzierten Betrachtung einzelner, branchenspezifischer Leistungen im FM wird im Rahmen dieser Arbeit abgesehen.

Europa sowie zusätzlich internationale Broker – konnte ein European Best Practise im Integrierten Facilities Management aufgebaut sowie fallstudienübergreifend charakteristische Anbieter- bzw. Unternehmensprofile im Facilities Management entwickelt werden.

Im Rahmen der *internationalen Marktnachfrageanalyse* und branchenspezifischen Trendstudie wurden zukünftige Trends und Veränderungen in den Wertschöpfungsketten ausgewählter Branchensegmente untersucht und Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche abgeleitet. Es wurden weitere Fallstudien zu insgesamt vier für das Facilities Management durch fortschreitendes Outsourcing besonders attraktiven Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten durchgeführt: die Immobilienbranche sowie die Industriesegmente Automobil-, Elektro- sowie Chemische / Pharmazeutische Industrie. Die Ergebnisse der Befragung international führender und repräsentativer Unternehmen liefern Erkenntnisse zu zukünftigen Anforderungen an Produkte als auch an Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Kontext sowie fallstudienübergreifend charakteristische Nachfrager- bzw. Branchenprofile im Facilities Management.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die internationale Marktanalyse die hohe Bedeutung des Integrierten Facilities Managements sowie insbesondere auch der abgeleiteten und operationalisierten Integrationsperspektiven als Element des theoretischen Bezugrahmens bestätigt hat. Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung dienen weiterhin der Erarbeitung von Handlungsoptionen für die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften in der betrieblichen Praxis.<sup>748</sup>

---

<sup>748</sup> Vgl. Kapitel 5.3, Institutionenökonomische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften im FM und Kapitel 6, Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis.

## 5 Ableitung eines theoretischen Modells zum Integrierten Facilities Management

Basierend auf den Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln zum theoretischen Bezugsrahmen und in Erweiterung durch die empirische Untersuchung mit international ausgerichteten Fallstudien folgt die Formulierung eines Modells zum Integrierten Facilities Management. Der entwickelte Bezugsrahmen soll weder widerlegt noch als falsch dargestellt werden; vielmehr sollen die aus den Erkenntnissen gewonnenen Thesen zu den zentralen Elementen des Bezugsrahmen (Abbildung 2) diesen präzisieren sowie für die betriebliche Praxis abstrahieren. Da die Generierung neuer Thesen ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist, stellt das evaluierte und modifizierte Modell als Zusammenfassung derer besonders relevante Ergebnisse der Untersuchung dar. In diesem Kapitel werden zunächst zentrale Erkenntnisse zu den Elementen des theoretischen Bezugsrahmens mit Schwerpunkt auf die agencytheoretische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Principal und Agent im Facilities Management aufgeführt und anschließend zusammenfassend Thesen dargestellt.

### 5.1 Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements

Die deutsche und auch europäische Immobilienwirtschaft ist gegenwärtig durch eine Spezialisierung der Aufgaben und Leistungsbereiche geprägt. Es wurde eine Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Zusammenhang mit dem Management von Immobilien sowie auch eine wissenschaftliche und marktkonforme (Re-)Positionierung des Facilities Managements in einem übergreifenden Konzept vorgenommen, die einen Beitrag zur effektiveren Kommunikation zwischen Marktteilnehmern im Rahmen der Kontrahierung bzw. von Transaktionen schafft.

Nach Entwicklung eines konzeptionellen Ordnungsrahmens, der eine Übersicht der betrachteten Managementdisziplinen liefert und die Unternehmens- bzw. Kundenkategorien in institutionelle Immobilieninvestoren (Institutionals) sowie Unternehmen der Privatwirtschaft (Corporates) und der öffentlichen Hand (Publics) unterteilt, wurde eine Strukturierung nach strategischer Bedeutung und Organisationstiefe vorgenommen. Übergreifende Gesamtkonzepte für Immobilienaktivitäten sind das Real Estate Investment Management (REIM) bei den Institutionals sowie das Corporate Real Estate Management (CREM) bei den Corporates und das Public Real Estate Management (PREM) bei den Publics. Anschließend folgte die einheitliche Ausarbeitung von Definitionen, Zielen und Aufgaben der untersuchten Managementdisziplinen.<sup>749</sup>

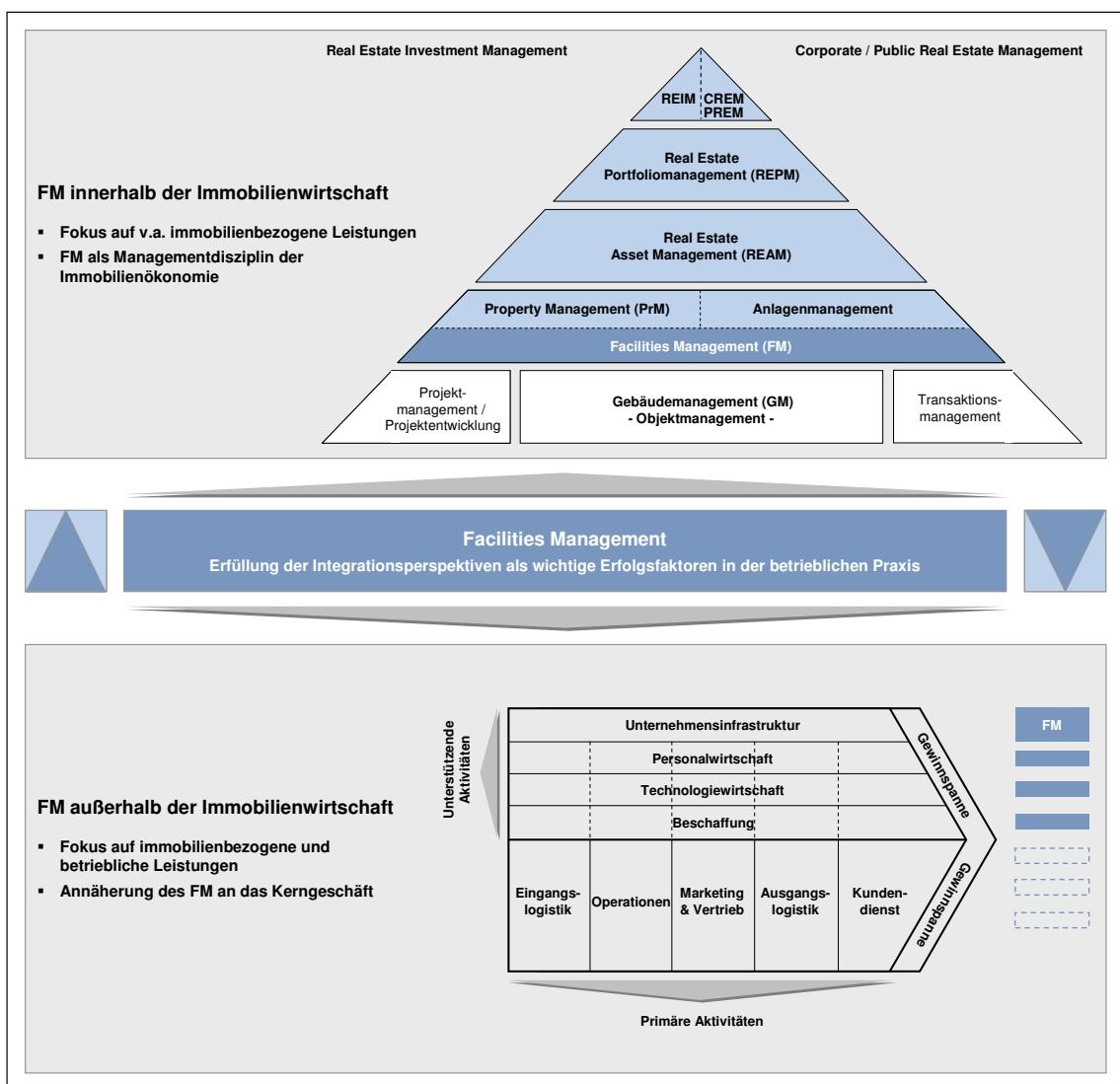
<sup>749</sup> Vgl. Kapitel 3.1, Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen.

Das *Facilities Management* kann als Managementdisziplin bei Institutions, Corporates und Publics eingeordnet werden, wobei es sich als eine Funktion der übergreifenden Gesamtkonzepte verstehen lässt, und bezeichnet zunehmend das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung der Geschäfts- bzw. Primärprozesse eines Unternehmens. Das Facilities Management umfasst immobilienbezogene und zunehmend auch betriebliche Managementleistungen (Management Services) auf verschiedenen Handlungsebenen sowie auch die Umsetzung der operativen Leistungen (Facilities Services), auf die es auch gegenwärtig noch manchmal unbegründet reduziert wird. Aufgaben des Facilities Managements sind neben dem grundsätzlichen Einbringen in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse sowie der Unterstützung des Nutzers insbesondere die Bereitstellung von Werkzeugen und Instrumenten zur Optimierung von Unterstützungsaktivitäten und letzten Endes die Schaffung eines Beitrags zur nachhaltigen Sicherung und dem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Grundlegend kann das Facilities Management als Managementdisziplin einerseits eine Funktion des Real Estate Investment Managements, Corporate und Public Real Estate Managements innerhalb der Immobilienwirtschaft erfüllen, wobei eine Konzentration auf überwiegend immobilienbezogene Leistungen erfolgt, und andererseits eine damit oftmals in Wechselbeziehung stehende Funktion außerhalb der Immobilienwirtschaft, wobei es sich entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette sukzessiv an das Kerngeschäft annähert und zunehmend auch betriebliche Leistungen subsumiert (Abbildung 156).

Das *Integrierte Facilities Management* stellt keine eigene Managementdisziplin dar, sondern akzentuiert zentrale Aspekte der Integration und die abgeleiteten Integrationsperspektiven im Facilities Management.

Die empirische Überprüfung dieses Gesamtkonzepts in Form zahlreicher Gespräche und Diskussionen mit Marktteilnehmern hat die Stimmigkeit bzw. Anwendbarkeit in der betrieblichen Praxis nachhaltig verifiziert. Einzelne, marginale Änderungen wurden bereits im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung eingearbeitet.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 156: Wirkungsbereiche des FM als Managementdisziplin**

## 5.2 Integrationsperspektiven im Facilities Management

Das Integrierte Facilities Management lässt sich als moderner Ansatz mit hoher Bedeutung auf dem europäischen Markt verstehen, der die *Integrationsphilosophie im Facilities Management* besonders herausstellt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Ableitung von insgesamt sechs zentralen, innovativen und managementorientierten *Integrationsperspektiven*, die als konstitutive Merkmale ein weit gefasstes Verständnis des Integrierten Facilities Managements konstatieren:<sup>750</sup>

### ▪ Lebenszyklusperspektive

Integration der Phasen des Immobilien- und Infrastrukturliebenszyklus (Facilities) sowie Angebot und Realisierung eines diversifizierten Dienstleistungsportfolios mit wertschöpfenden Leistungsbündeln im Lebenszyklus von Facilities.

<sup>750</sup> Vgl. Kapitel 3.2, Integrationsperspektiven im FM.

**▪ Handlungsperspektive**

Integration der Handlungsebenen (Integriertes Management) durch den Einsatz eines umfassenden betrieblichen Führungs- bzw. Managementsystems.

**▪ Organisationsperspektive**

Integration der Funktionen und Hierarchien in Unternehmen durch den Aufbruch und die Einbindung operativer und dysfunktionaler Inseln (Aufbauorganisation) sowie Integration der Unterstützungsprozesse in die Geschäftsprozesse durch systematische Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette, umfassendes Prozessmanagement sowie auch Übergang der Prozessverantwortung im Rahmen des Outsourcings (Ablauforganisation).

**▪ Interessensperspektive**

Integration der Interessensgruppen (Stakeholder-Sicht) durch ein Vertragsmanagement, das Instrumente zur Ergebnis- und Performanceorientierung sowie zur außergerichtlichen Konfliktregelung einsetzt, und ein umfassendes Stakeholder Management mit dem Einsatz von Systemen zum Beziehungsmanagement.

**▪ Leistungsperspektive**

Integration der Dienstleistungen (Dienstleistungsmanagement) durch effektive Bündelung und Steuerung von Leistungen, Angebot und Realisierung von Betreiber- und Kooperationsmodellen, Service Engineering sowie dem Einsatz eines umfassenden Wissensmanagements. Dies umfasst ebenso interdisziplinär zusammengesetztes, gut aus- und kontinuierlich weitergebildetes Personal sowie die Ausschöpfung von verfügbaren Synergiepotenzialen durch den Einsatz von Instrumenten zur Messung und Analyse von Economies of Scale und Economies of Scope innerhalb des Unternehmens.

**▪ Performanceperspektive**

Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance (Shareholder-Sicht) durch ein umfassendes Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten sowie den Einsatz geeigneter Systeme des Qualitäts- und Risikomanagements.

Auf Basis gewonnener theoretischer und empirischer Erkenntnisse wurde eine Operationalisierung der Integrationsperspektiven vorgenommen, bei der besonders relevante Kriteriengruppen wie beispielsweise das Stakeholder Management und Einzelkriterien wie beispielsweise der Einsatz eines Customer Relationship Managements formuliert wurden.<sup>751</sup> Die ausgearbeiteten Instrumente und Prüfkriterien können bei Einsatz bzw. Erfüllung als wichtige *Erfolgsfaktoren für die betriebliche Praxis im Facilities Management*

---

<sup>751</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.3, Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials.

ment verstanden werden, die durch die Nutzen stiftende Funktion der optimierten Wertschöpfung und Performance dienen sowie letzten Endes einen Beitrag zur verbesserten Wettbewerbsfähigkeit bei Auftraggebern und auch Auftragnehmern leisten.

Die empirische Anwendung der Integrationskriterien im Rahmen der internationalen Marktangebots- und auch Marktnachfrageanalyse hat die Richtigkeit der Zusammenstellung sowie die Erfordernis der Erfüllung in der betrieblichen Praxis nachhaltig verifiziert.

### **5.3 Institutionenökonomische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management**

Nach einer kurzen Darstellung wesentlicher Anforderungen an Dienstleistungen und Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf der Ableitung agencytheoretischer Lösungsansätze zur Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Principal und Agent. Die dargestellten Ergebnisse gründen auf den Erkenntnissen der vorangegangenen theoretischen institutionenökonomischen Problemanalyse<sup>752</sup> sowie der empirischen Untersuchung und internationalem Marktanalyse.

#### **5.3.1 Anforderungen an Dienstleistungen im Facilities Management**

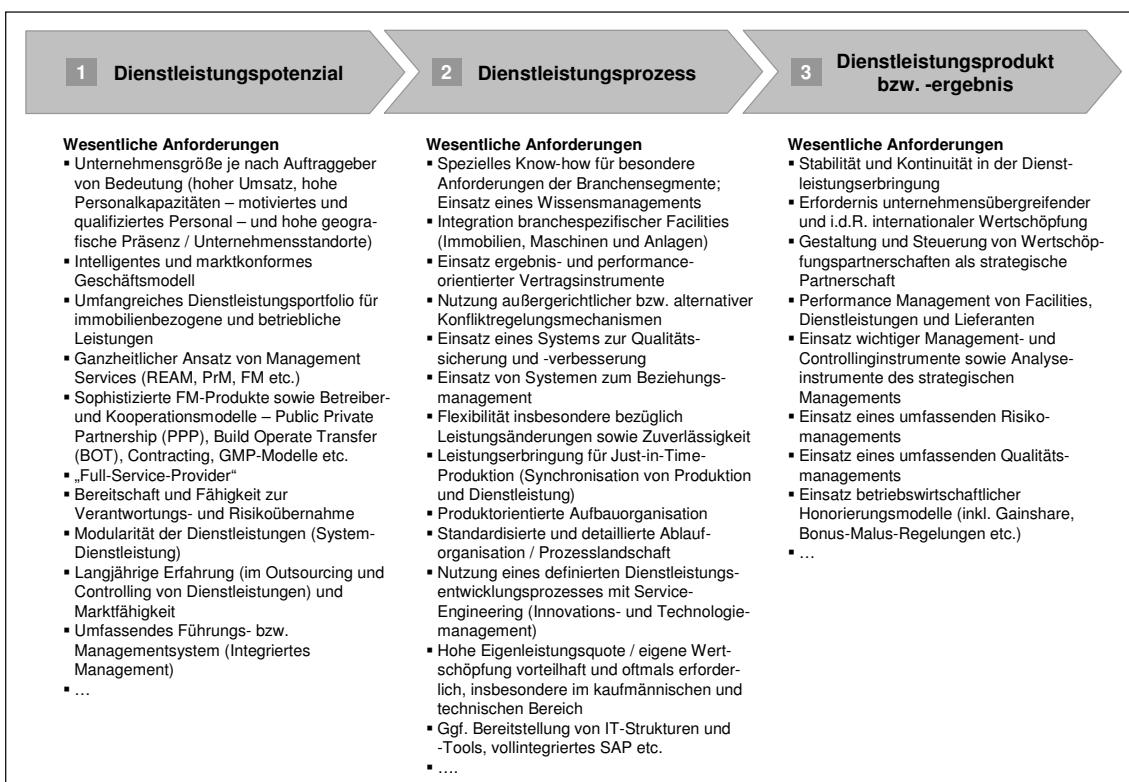
Das Wesen von FM-Dienstleistungen kann in Anlehnung an die verwendete mehrdimensionale Dienstleistungsdefinition und der Unterteilung in drei Phasen Dienstleistungspotenzial, -prozess sowie -produkt bzw. -ergebnis charakterisiert werden.

Die sich verändernden Rahmenbedingungen der Wirtschaft im Allgemeinen und der Immobilienwirtschaft im Besonderen, aus denen ein in gesteigertem Maße wettbewerbsorientiertes Verhalten von Unternehmen bzw. Organisationen resultiert, stellt auch geänderte Anforderungen an das Facilities Management.<sup>753</sup> Nachfolgend werden wesentliche, gegenwärtige und insbesondere auch zukünftige Anforderungen an FM-Dienstleistungen analog der zugrunde liegenden Dimensionen dargestellt (Abbildung 157). Diese Anforderungen können nicht allein durch die FM-Anbieter erfüllt werden. Vielmehr ist eine partnerschaftliche und flexible Zusammenarbeit mit den FM-Nachfragern erforderlich.<sup>754</sup>

<sup>752</sup> Vgl. Kapitel 3.3, Institutionenökonomische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften im FM.

<sup>753</sup> Zu zukünftigen Anforderungen an das FM sowie ferner zum angeführten Paradigmenwechsel vgl. auch Grimshaw, Future of FM, 2007, S. 411-417.

<sup>754</sup> Zur Veränderung von FM-Dienstleistungen und Wertschöpfungspartnerschaften im Kontext organisatorischen Wandels vgl. auch Chotipanich, Changes of FM, 2008, o.S.



Eigene Darstellung.

**Abbildung 157: Anforderungen an Dienstleistungen im FM**

### 5.3.2 Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management

Das Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management lässt sich über die Merkmale der intermediären Koordinationsform, Wertschöpfungsstrategie sowie Einkaufsstrategie charakterisieren.

Gleichermaßen wie bei den Dienstleistungen im Facilities Management werden auch geänderte Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften gestellt. Eine gesonderte Darstellung erscheint an dieser Stelle nicht erforderlich und es wird auf die vorangegangenen Ausführungen zu Anforderungen an Dienstleistungen, die gleichermaßen auch für Wertschöpfungspartnerschaften gelten, sowie die folgenden Ausführungen zu Lösungsansätzen und Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis verwiesen.

Schlussendlich kann die Integrationsphilosophie als grundsätzliche Handlungsmaxime im Facilities Management auch hier herangezogen werden, wobei die analysierten *Integrationsperspektiven als Gestaltungsobjekte von und zugleich prinzipielle Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften* verstanden werden können.

### **5.3.3 Agencytheoretische Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management**

Im Anschluss an die vorausgehende agencytheoretische Problemanalyse von Wertschöpfungspartnerschaften werden nun für die identifizierten Probleme der Principal-Agent-Beziehung theoretische Lösungsansätze als Gestaltungsempfehlungen entwickelt, die für eine Umsetzung in der betrieblichen Praxis geeignet sind. Zunächst wird in einem ersten Schritt der Markt für Facilities Management untersucht, der bei Vollkommenheit First-best-Lösungen ermöglichen würde. Anschließend werden in einem zweiten Schritt mögliche Second-best-Lösungen diskutiert, die sowohl Maßnahmen zur Reduzierung der Informationsasymmetrien als auch zur Interessensangleichung zwischen Principal und Agent liefern.

#### **5.3.3.1 First-best-Lösungen**

Auf dem defizitären und durch gewisse Fehlfunktionen gekennzeichneten Markt für Facilities Management bestehen *Verhaltensunsicherheiten zwischen Principal und Agent*, sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Dies ist darauf zurückzuführen, dass weder in Deutschland noch in Europa ein vollkommener Markt vorhanden ist, indem sämtliche Akteure vollständig informiert sind und keine Koordinations- und Motivationsprobleme vorliegen.<sup>755</sup> In der Realität weicht der Zugang zum und das Agieren im Markt erheblich von diesem idealen Bild ab und es existieren diskretionäre Handlungsspielräume für vertragsabweichendes Verhalten, die es so gut und ökonomisch wie möglich zu kontrollieren gilt.

Die *Informationsineffizienz und Intransparenz des Markts* liegt u.a. in der hohen Anzahl und Heterogenität der FM-Anbieter sowie FM-Nachfrager begründet. Exemplarisch können die verschiedenen Unternehmensgrößen oder auch die differierenden Leistungsportfolios und -schwerpunkte angeführt werden. Die unterschiedlichen Anbiertypen treten mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, im internationalen Kontext mit unterschiedlichen Rechtsformen sowie teilweise sogar mit unterschiedlichen Bezeichnungen der einzelnen (Landes-) Gesellschaften auf. Demzufolge ist die Erfassung und Abgrenzung des relevanten Markts und der betreffenden Akteure schwierig. Durch die typischen Probleme der Hidden Characteristics kann nur unzureichend auf das Leistungsvermögen eines Agents geschlossen werden. Erschwert wird dies neben kulturellen Barrieren durch die internationalen Unterschiede im Verständnis des Facilities Managements, die spezifischen Marktreifen sowie die Verschärfung von Marktspielregeln inklusive sich verändernder Anforderungen. Ferner besteht v.a. in einigen

---

<sup>755</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 72.

Ländern Ost- und Südost-Europas ein teilweise nicht zu unterschätzendes Problem der Rechtssicherheit durch Korruption sowie ferner unzureichende Kenntnisse hinsichtlich Gewährleistungs- und Haftungsregelungen oder auch unprofessionelle Ausschreibungen.<sup>756</sup>

Hilfreich zur Lösung der aufgezeigten Probleme auf der Ebene des Markts sind prinzipiell sämtliche Aktivitäten, die für Transparenz sorgen und der Informationsineffizienz entgegenwirken.

Einen normativen Beitrag liefern die beginnende *internationale Vereinheitlichung*<sup>757</sup> und *Entwicklung von v.a. Normen und Richtlinien oder auch bedingt Gesetzen*.<sup>758</sup> Die weitere *Etablierung eines einheitlichen Branchenverständnisses*, was bereits durch europäische Verbands- und Normungsarbeiten wie dem European Committee for Standardization und dem European Facility Management Network etc. praktiziert wird, ist ebenso bedeutsam für eine effiziente Gestaltung der von Transaktionen wie die kontinuierliche *internationale Standardisierung* von beispielsweise Musterverträgen oder auch Prozess-, Qualitäts- und Berichtsstandards.<sup>759</sup> Wünschenswert wäre ebenso eine erhöhte Transparenz und Vereinheitlichung zu Garantie-, Haftungs- und Gewährleistungsregelungen im internationalen Kontext.

Des Weiteren können international ausgerichtete und neutral durchgeföhrte *Marktstudien*<sup>760</sup> zur gewünschten Transparenz beitragen. In diesem Kontext könnten unab-

---

<sup>756</sup> Vgl. Gräber, Wirtschaft, 2005, S. 28-35.

<sup>757</sup> Die Vereinheitlichung fördert generell auch das einheitliche Verständnis und schafft Transparenz, die zu einer effektiveren Kontrahierung zwischen den Marktteilnehmern beiträgt. Vgl. Stadlöder, Normierung, 2005 / 2006, S. 20-23.

<sup>758</sup> Als Beispiele können die Europäische Norm zum FM, die internationalen Qualitätsmanagementmodelle, die internationalen Rechnungslegungsstandards oder auch die Schaffung von Standards zur Aus- und Weiterbildung angeführt werden. Zur Diskussion und Erfordernis von Tariflöhnen und gesetzlichen Mindestlöhnen beispielsweise hinsichtlich grenzüberschreitender Dienstleistungserbringung auch o.V., EU-Dienstleistungsrichtlinie, 2006, S. 6-9.

<sup>759</sup> Auf nationaler Ebene ist die Situation etwas besser und es finden sich teilweise umfangreiche Standards und Empfehlungen für die betriebliche Praxis, wie in Deutschland beispielsweise bei GEFMA, RealFM, gif oder auch dem Deutschen Institut für Normung. Vgl. zur Etablierung organisatorischer Standards exemplarisch auch Schmitz, Leistungsverzeichnissen, 2009, S. 48-51.

<sup>760</sup> In diesem Zusammenhang wird angemerkt, dass die grenzüberschreitend „einheitliche“ Leistungserbringung im FM immer wichtiger wird. Große und internationale FM-Anbieter verfügen diesbezüglich bereits gegenwärtig über ein bestimmtes Potenzial und erlauben den FM-Nachfragern einen geringeren Koordinationsaufwand. Vgl. Häfele, Europa als neue Chance, 2006 / 2007, S. 10-12.

hängige *Ratings, Rankings und Zertifizierungen von Agents*<sup>761</sup> Eingang in die Vergabeentscheidung finden und die Probleme der Adverse Selection verringern.<sup>762</sup>

Ebenso ist eine weitere Sensibilisierung von Wissenschaft und Praxis für die Potenziale des Facilities Managements als Managementdisziplin nicht zu unterschätzen, auch und insbesondere in der Immobilienökonomie. Die zunehmende Anzahl nationaler und internationaler Veranstaltungen, Forschungsprojekte sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist gleichermaßen begrüßenswert wie die weitere grundlegende Forschung und Entwicklung hinsichtlich Qualitätsmerkmalen von Agents und deren Leistungsvermögen, die zur *Professionalisierung sowie effizienten Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Facilities Management* beitragen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Erfordernis zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit der verschiedenen, involvierten Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, welche gegenwärtig oft noch Defizite hinsichtlich der Zielkongruenz und übergreifenden Instrumenten etc. aufweist.<sup>763</sup> Die notwendige Integration der teilweise konkurrierenden Interessen bezieht sich auf die einzelnen ökonomischen Akteure sowie auch auf den Markt als Gesamtheit.<sup>764</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vom Principal benötigten Informationen zur Auswahl eines geeigneten Agents im internationalen Kontext lediglich mit hohen Aufwendungen, unvollständig und nicht allgemein zugänglich sowie kostenfrei beschafft werden können. Wohlstandsmaximierende Strukturen der First-best-Lösungen sind nicht oder nur restriktiv anzutreffen. Die angeführten Lösungsansätze zur Entwicklung eines vollkommeneren Markts können zur Verringerung der agencytheoretischen Probleme beitragen, stellen jedoch aufgrund des „normativen Characters“ keine konkreten Gestaltungsempfehlungen für einzelne Akteure dar. Die abgeleiteten Maßnahmen für einzelne Unternehmen der folgenden Second-best-Lösungen zielen primär auf optimierte Leistungsbeziehungen zwischen Principal und Agent und leisten sekundär einen Beitrag zur übergeordneten Entwicklung und weiteren Professionalisierung des Markts.

<sup>761</sup> Die Entwicklung von Ratings für Anbieter im Property und Facilities Management durch unabhängige Dritte kündigt sich bereits an und wird zur höheren Transparenz beitragen. Vgl. Unterreiner, Ratings, 2007, S. 10-14.

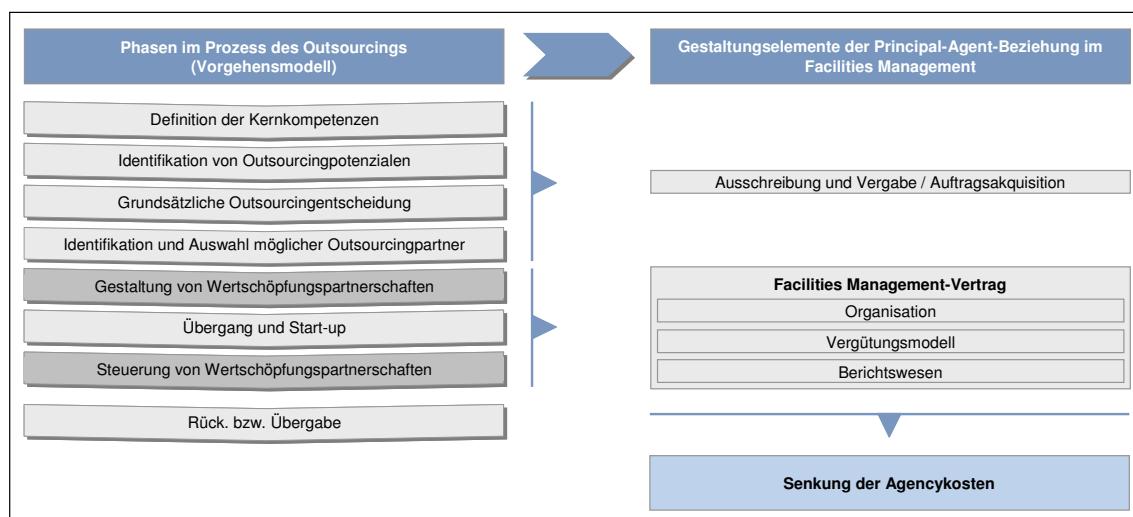
<sup>762</sup> Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, Internationales Wertschöpfungsmanagement, 2004, S. 378.

<sup>763</sup> Vgl. Von Hassell/Rickes, Facility, Asset und Corporate Real Estate, 2005, S. 28-35.

<sup>764</sup> Vgl. grundlegend Kapitel 3.2.2.7, Interessensperspektive.

### 5.3.3.2 Second-best-Lösungen

Aufgrund der defizitären Informationseffizienz des Markts für Facilities Management sind Lösungsansätze notwendig, welche die aus den Informationsasymmetrien resultierenden Probleme abbauen bzw. beherrschbar machen. Die nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen dienen der *Reduzierung der Informationsasymmetrien sowie Interessensangleichung* in der Principal-Agent-Beziehung und sollen Second-best-Lösungen mit *reduzierten Agency- und auch Transaktionskosten* für den Principal ermöglichen. Die institutionelle Strukturierung von Wertschöpfungspartnerschaften wird als erfolgskritisch für das Facilities Management beurteilt und es kann in fünf, für die betriebliche Praxis besonders relevante Gestaltungselemente als übergeordnete Kategorien unterschieden werden (Abbildung 158).<sup>765</sup>



Eigene Darstellung.

**Abbildung 158: Gestaltungselemente der Principal-Agent-Beziehung**

Die ergebnisorientierte Kombination dieser miteinander in Beziehung stehenden Elemente, in deren Mittelpunkt der FM-Vertrag steht, kann die Probleme von Adverse Selection, Moral Hazard und Hold-up verringern. Nachfolgend werden die Gestaltungselemente im Einzelnen vorgestellt.

#### 5.3.3.2.1 Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe bzw. der Auftragsakquisition

In den frühen Phasen des Outsourcingprozesses im Facilities Management bestehen bei der Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe aus Sicht des Principals bzw. der Auftragsakquisition aus Sicht des Agents zahlreiche Möglichkeiten, Instrumente des

<sup>765</sup> Ein ähnlicher Ansatz findet sich für die Immobilien-Projektentwicklung bei Hofmann. Vgl. Hofmann, Immobilien-Projektentwicklung, 2007, S. 192 f. Vgl. auch Davis, Outsourcing Contracts, 2004, S. 301-307.

Signallings und Screenings, der Self Selection und der Reputation einzusetzen, um die Probleme der Adverse Selection zu reduzieren.<sup>766</sup>

Ein *Signalling durch den Agent* kann dem Principal Nachweise besonderer Qualifizierungen bezüglicher verschiedener Aspekte liefern. Diese können Mitgliedschaften und aktive Tätigkeiten in Branchenverbänden sein oder sich auf das Qualitätsmanagement, wie beispielsweise eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach EN ISO 9000 ff. sowie der Nachweis der Fähigkeit zur integralen Prozessverantwortung (ipv), oder auch auf das Personalmanagement beziehen.<sup>767</sup> Die interdisziplinäre Qualifikation des Personals kann durch die Förderung anerkannter Ausbildungen und Studiengänge im Immobilien- und Facilities Management<sup>768</sup> oder auch der Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterbildung im Sinne eines Life Long Learnings zumindest bedingt nachgewiesen werden. Der Principal profitiert davon, wenn der Agent die Verfügbarkeit von Wissen zu v.a. sich permanent aktualisierenden Themen wie Mietvertragsrecht, Steuerrecht oder auch Brandschutz garantiert. Um Problemen der Wissensveralterung von Mitarbeitern entgegenzuwirken, sind die regelmäßige interne oder externe Durchführung geeigneter „Refresher bzw. Updates“ sowie die Ausgestaltung spezifischer Kooperationen wie beispielsweise mit einer renommierten Anwaltskanzlei zu empfehlen. In jedem Fall sollte der Agent nachweisen können, dass auftragsrelevantes Know-how gegenwärtig und auch zukünftig zur Verfügung stehen wird.

Ein *Screening durch den Principal*<sup>769</sup> ist zunächst über aussagekräftige Referenzen<sup>770</sup> zu adäquaten Aufträgen und Principals sowie ggf. auch eine Befragung und ein Erfahrungsaustausch mit diesen denkbar. Im Rahmen einer Präqualifikation, in der favorisierte Agents zum Principal eingeladen werden, empfiehlt sich ein Kennenlernen des Projektpersonals ergänzend zu den üblichen Präsentationen des Vertriebs bzw. akquirierenden Key Account Managements. Der Principal sollte auf die Beständigkeit des ihm bekannten Personals des Agents sowie auch die Beständigkeit der Subunternehmen achten. Sollten die Projektleiter und Objektmanager des Agents nicht in gemeinsame Workshops involviert sein, müssen zumindest Informationen über diese in Form

<sup>766</sup> Vgl. grundlegend Kashiwagi/Byfield, Selecting the Best Contractor, 2002, S. 103-116 und ferner zum Dienstleistungs- und Wettbewerbs-Signalling Heil/Westerbarkey, Dienstleistungs-Signaling, 1998, S. 896-908.

<sup>767</sup> Oftmals mangelt es noch an der Sensibilisierung und Wertschätzung der Signale des Agents durch den Prinzipal. Vgl. Gräber, FM-Vergaben, 2006, S. 35.

<sup>768</sup> Exemplarisch Master of Facility Management (GEFMA), Certified Facility Manager (CFM) der IFMA oder auch Immobilienökonom (**I**REBS bzw. ebs), Corporate Real Estate Manager (**I**REBS bzw. ebs) und Facilities Manager (**I**REBS bzw. ebs).

<sup>769</sup> Vgl. zur strategischen Wahl eines Wertschöpfungspartners grundlegend auch Robson, Partner Selection, 2002, S. 1-13.

<sup>770</sup> Ergänzend zu vom Agent erstellten Referenzen können auch, sofern vorhanden, durch unabhängige Dritte verliehene Auszeichnungen, Zertifikate etc. als Referenzen dienen (z.B. European FM Awards).

von Lebensläufen etc. eingeholt werden. Ferner sind in Abhängigkeit vom Ausschreibungs- und Vergabeverfahren mehrstufige Konzeptwettbewerbe denkbar, bei denen die Anbieter spezifische FM-Konzepte sowie auch während einer potenziellen Partnerschaft einzusetzende Instrumente präsentieren.<sup>771</sup>

Das Screening sollte auch, soweit möglich, eine Überprüfung der Kontinuität der Leistungserbringung des Agents umfassen, wobei neben der Analyse des Geschäftsberichts und der Bonitätsauskunft auch mögliche organisatorische Veränderungen wie u.a. interne Umstrukturierungen, geplante Unternehmenstransaktionen oder auch personelle Fluktuation betrachtet werden sollten. Üblicherweise wird der Principal die Auswahl des Agents über Vergabekriterien vornehmen, die nach seinen individuellen Anforderungen gewichtet sind.<sup>772</sup>

Ferner sollte im internationalen Geschäft darauf geachtet werden, dass eine projektspezifisch geeignete Anzahl von Agents beauftragt wird. Mit einer zunehmenden Anzahl von Anbietern (und auch Subunternehmen) steigen auch die Komplexität und der Kontrollaufwand für die Leistungserbringung. Beauftragungen oder auch Kooperationen mit lokalen Anbietern können jedoch zu einer einfacheren Überwindung kultureller Barrieren sowie auch verbesserten lokalen Marktkenntnissen beitragen.<sup>773</sup> Ungeachtet dessen sollten Principals länderspezifisches Know-how zu insbesondere (vergabe-) rechtlichen, kulturellen sowie auch nutzungsbezogenen Besonderheiten aufbauen.<sup>774</sup> Ferner sollte der Principal geeignete Instrumente einsetzen, um die gewünschten Anforderungen an u.a. eine „einheitliche“ Leistungserstellung erfüllen sowie typische Qualitäts-, Termin- und Kostenrisiken bestmöglich vermeiden zu können.<sup>775</sup>

Maßnahmen der *Self Selection* sind im Facilities Management eher unüblich, aber prinzipiell denkbar, da zumindest der erfahrene Principal präzise Vorstellungen von der Wertschöpfungspartnerschaft hat. Die Involvierung des Agents bei der Wahl der Vertragsform oder der Ausgestaltung des Vergütungsmodells liefert Erkenntnisse über den Agententyp und das im Falle einer Beauftragung nicht beobachtbare Verhalten. In die-

---

<sup>771</sup> Für eine Übersicht der Phasen der Partnerauswahl vgl. auch Hellerforth, Facility Management, 2006, S. 301-305.

<sup>772</sup> Neben dem Preis gewinnt die Qualität eine immer höhere Bedeutung als Vergabekriterium im FM. Vgl. o.V., Qualität, 2006, S. 18.

<sup>773</sup> Vgl. grundlegend Buckley, Pan-European Bidding, 2005, S. 373-380.

<sup>774</sup> Vgl. Schumacher/Von Schaper, Ausschreibungen im europäischen Ausland, 2006, S. 17.

<sup>775</sup> Die zunehmenden grenzüberschreitenden Aktivitäten von FM-Anbietern, getrieben durch Internationalisierung oder strategische Partnerschaften mit anderen Dienstleistungsunternehmen, fördern die „einheitliche“ Leistungserstellung gegenüber den FM-Nachfragern hinsichtlich Prozess-, Qualitäts- oder auch den Berichtsstandards. Vgl. Häfele, Pan-europäisches Facility Management, 2005, S. 44 f.

sem Zusammenhang besteht auch die Möglichkeit, das Verhalten des Agents durch Vorgabe einer internetbasierten Ausschreibungsplattform zu beobachten.<sup>776</sup>

Das unternehmerische Eigeninteresse des Agents kann durch monetäre Anreize und Sanktionierungen, die im Vertrag und im Vergütungsmodell geregelt sind, und nicht monetäre Anreize wie beispielsweise ein möglicher Reputationsgewinn oder auch -verlust gefördert werden.<sup>777</sup> Der *Nutzung der Gefahr eines Reputationsverlusts* durch zu erwartende Nachrede bei Schlechtleistung kommt bei FM-Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Die Motivation des Agents ist naturgemäß bei der Akquisition und Abwicklung wirtschaftlich bedeutender Aufträge sowie prestigeträchtiger Kunden oder Immobilien besonders hoch. Der Principal kann durch die Vertragslaufzeit sowie Verlängerungsoptionen das Handeln des Agents beeinflussen. Mögliche „*Garantieversprechen*“ können im Facilities Management durch Betreiber- und Kooperationsmodelle mit langfristigen Vertragslaufzeiten sowie Gewinn- und Verlustbeteiligung erteilt werden. Ebenso lassen sich der Verantwortungsübergang auf den Agent in Form einer Personal- oder auch Assetübernahme sowie auch Kapitalbeteiligungen als Garantien bzw. Sicherheiten gegenüber dem Principal verstehen, die auch als Commitment fungieren können.

Abschließend wird auf die Notwendigkeit einer systematischen Planung der Wertschöpfungspartnerschaft verwiesen, die bereits in den frühen Phasen des Outsourcingprozesses eine umfassende Erörterung sowie einen prüfenden Abgleich von Motiven und Erwartungen erfordert.<sup>778</sup>

### 5.3.3.2.2 Gestaltung des Facilities Management-Vertrags

Der Vertrag ist das zentrale institutionelle Instrument zur Gestaltung der Principal-Agent-Beziehung und zur expliziten Formulierung von Wertschöpfungspartnerschaften. Er dient der Heilung bzw. Reduzierung der Informationsasymmetrien sowie des Interessensausgleichs zwischen Principal und Agent und trägt demnach maßgeblich zur Verringerung der Gefahren aus Moral Hazard und Hold-up bei. Im Allgemeinen ist ein *Vertrag* ein „mehrseitiges Rechtsgeschäft, das durch Antrag und Annahme [zwischen

<sup>776</sup> Der Principal kann z.B. in Abhängigkeit des Leistungsvermögens des eingesetzten IT-Beschaffungssystems erkennen, welche Anbieter wann und wie lange welche Dokumente sichten oder inwiefern die Angebotskalkulation modifiziert wird. Vgl. exemplarisch zum System AIS Management Moderegger, Online-Ausschreibung, 2003, S. 26.

<sup>777</sup> Der Controllingaufwand des Principals kann durch automatische Sicherungen wie Bürgschaften, Vertragsstrafen oder auch erfolgsabhängige Vergütung des Agents verringert werden. Vgl. Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 30.

<sup>778</sup> Vgl. Lambert/Knemeyer, Partnerschaft, 2005, S. 24-35.

ökonomischen Akteuren] zustande kommt.“<sup>779</sup> Verträge ermöglichen die ganz oder teilweise sowie auf Dauer oder befristete Übertragung von Verfügungsrechten.<sup>780</sup>

Ein *FM-Vertrag* ist eine Vereinbarung zur Regelung von Beauftragung und Erbringung von Leistungen im FM zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.<sup>781</sup> Die grundlegende Zielsetzung von FM-Verträgen bzw. FM-Vereinbarungen ist die Regelung, inwiefern und auf welche Art die Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts des Nutzers durch das bzw. die Dienstleistungsunternehmen erfolgen soll. Der Wandel zur strategischen Partnerschaft zwischen Principal und Agent ist ebenfalls bei der Vertragsgestaltung erkennbar, die ein besonderes Instrumentarium erfordert.<sup>782</sup> Während „klassische FM-Verträge“ noch durch *verrichtungsorientierte Leistungsbeziehungen* mit teilweise stoischer Orientierung an den im Leistungsverzeichnis beschriebenen Einzelleistungen und eine hohe Ergebnisverantwortung des Principals gekennzeichnet sind, verlagern die seit einigen Jahren praktizierten „innovativen FM-Verträge“ (auch *Partneringverträge* genannt) die Ergebnisverantwortung umfänglich auf den Agent, der über umfangreichere und innovationsfördernde Handlungsfreiraume verfügt, wohingegen der Principal einen verringerten Controllingaufwand hat.<sup>783</sup> Durch den Einsatz ergebnis- und performanceorientierter Vertragsinstrumente wie beispielsweise SLAs und KPIs etc. werden diese jedoch kontrollierbar, so dass die Gefahr eines opportunistischen, d.h. selbstoptimierenden Verhaltens des Agents zu Ungunsten des Principals reduziert wird. *Funktionale und ergebnisorientierte Leistungsbeziehungen* bieten demnach Vorteile für sowohl den Principal als auch den Agent und eignen sich sehr gut für langfristig ausgerichtete und strategische Partnerschaften.<sup>784</sup> Zur Reduktion des Streitrisikos und zur Prävention von Interpretations- und Auslegungsspielräumen sollten in Verträgen vollumfängliche und möglichst präzise Regelungen getroffen werden.<sup>785</sup> Das Konfliktpotenzial für verschiedenartige Dissenzen und Vertragsbrüchigkeiten sowie folgliches Claim Management (dt.: Forderungsmanagement) sollte so gering wie möglich gehalten werden.<sup>786</sup>

---

<sup>779</sup> Geiger/Mürbe/Linderer/Obenaus, Beck'sches Rechtslexikon, 2003, S. 717.

<sup>780</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 16.

<sup>781</sup> Vgl. DIN EN 15221-1 Facility Management, 2007, S. 5. Für eine Einführung in das Vertragsmanagement vgl. Schneider, Facility Management, 2004, S. 390-442.

<sup>782</sup> Vgl. Soboll, Strategisches Beziehungsmanagement, 2002, S. 28-31.

<sup>783</sup> Vgl. Dr. Michael Taeger & Partner/Bertelsmann, Facility Management Studie, 2002, S. 54.

<sup>784</sup> Vgl. Nagels/Schmitz, Keine Angst vor externer Hilfe, 2000, S. 37-40.

<sup>785</sup> Hilfreich kann auch der Einbau von so genannten Sollbruchstellen in den FM-Vertrag sein, z.B. durch Teilkündigungen, einseitige Ausstiegsrechte oder auch die Übertragung von Teilergebnissen auf Dritte. Vgl. Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 273-275.

<sup>786</sup> Vgl. zum Claim Management grundlegend Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 276-285.

In der betrieblichen Praxis sind verschiedene Ausgestaltungen von FM-Verträgen vorzufinden, beispielsweise als Dienst-, Werk- oder auch als Geschäftsbesorgungsvertrag nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB).<sup>787</sup> Eine allgemeingültige vertragstypologische Einordnung von FM-Verträgen ist allerdings nicht möglich, da diese in Abhängigkeit der spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Natur sein können. Bei der Vielfalt von Vertragsarten<sup>788</sup> kommt es in der Anwendung häufig zu Mischformen.<sup>789</sup>

Da trotz der gesetzlichen Bestimmungen wie beispielsweise dem BGB v.a. in der Privatwirtschaft ein hohes Maß an vertraglichen Gestaltungsfreiheiten existiert, wird nachfolgend ein grundsätzlicher Überblick zu Inhalt und Aufbau eines FM-Vertrags geliefert. Es erfolgt eine enge Anlehnung an die Struktur des verbandsübergreifenden Mustervertrags von GEFMA und IFMA Deutschland,<sup>790</sup> der in Zusammenarbeit mit dem Spiegelausschuss der Europäischen Norm DIN EN 15221 entstand und zu dem offiziellen Entwurf des Leitfadens zur Ausarbeitung von FM-Vereinbarungen<sup>791</sup> kompatibel ist. Die Struktur kann als *Checkliste für die betriebliche Praxis* dienen und ist im Einzelfall an die jeweils spezifischen Anforderungen des Principals im Allgemeinen und des Projekts im Besonderen anzupassen. Im Folgenden wird auf ausgewählte und für Wertschöpfungspartnerschaften besonders relevante Aspekte hingewiesen.

- **Präambel**

Die Präambel dient als Einleitung zum Vertrag und sollte die Vertragspartner, die Vertragsobjekte und die Zielsetzung der Vertragspartner dokumentieren und kann mögliche Dissenzen bereits im Ansatz offenlegen.<sup>792</sup> In diesem Zusammenhang kann der Anspruch der Zusammenarbeit als partnerschaftliche Wertschöpfungspartnerschaft explizit erklärt werden.

- **§ 1 Vertragsgegenstand**

Der Vertragsgegenstand enthält eine genaue Beschreibung des Projekts und der Vertragsobjekte (Facilities etc.) mit Bezug auf die definierten Leistungen.<sup>793</sup> Eine

<sup>787</sup> Vgl. BGB, 2004, § 611 ff. (Dienstvertrag), § 631 ff. (Werkvertrag) und § 675 ff. (Geschäftsbesorgungsvertrag).

<sup>788</sup> Vgl. zu Vertragsarten exemplarisch Hamann, Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern, 2004, S. 355-357 oder auch Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 331-338.

<sup>789</sup> Vgl. Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 165.

<sup>790</sup> Vgl. GEFMA/IFMA Deutschland, Mustervertrag, S. 1-28. Vgl. ebenfalls Offermann, Rechtliche Aspekte, 2005, S. 1-12, Hamann, Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern, 2004, S. 361 f. oder auch Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 175-250. Einige der Verfasser orientieren sich ebenfalls an dem im Rahmen dieser Arbeit verwendeten verbandsübergreifenden Mustervertrag. Zum REAM und PrM-Vertrag vgl. grundlegend auch Soens/Brown, Real Estate Asset Management, 1994, S. 63-100.

<sup>791</sup> DIN EN 15221-2 Facility Management, 2007, S. 1-45.

<sup>792</sup> Vgl. Nagels/Schmitz, Organisation ist alles, 2000, S. 49.

<sup>793</sup> Aufgrund der hohen Bedeutung einer präzisen und vollständigen Leistungsbeschreibung kann eine umfassende Due Diligence bzw. ein umfassendes Audit der betreffenden Immobilien bzw. Facilities durch den FM-Anbieter in der Phase der Vertragsanbahnung

präzise und ausreichend umfassende Definition der erwarteten Ergebnisse durch den Principal ist von besonderer Bedeutung.

- **§ 2 Vertragsbestandteile**

Ein FM-Vertrag i.w.S. besteht grundsätzlich aus dem Vertragstext – dem Vertrag i.e.S. – sowie Anlagen wie insbesondere dem Objekt-, Leistungs- und Preisverzeichnis inklusive SLAs und KPIs.

- **§ 3 Leistungsänderungen**

Leistungsänderungen beziehen sich auf die Art und Weise der Leistungserbringung, den Umfang der Leistungen sowie Änderungen infolge von v.a. Gesetzes- und Normänderungen. Der Vertrag sollte über eine bestimmte Flexibilität hinsichtlich Änderungen aus Nutzungsdeterminanten verfügen.

- **§ 4 Übernahmen durch den Auftragnehmer**

Der Verantwortungsübergang und der damit verbundene Risikotransfer vom Principal auf den Agent kann die Übernahme von Personal, Assets oder auch bestehenden Verträgen umfassen. Hierzu werden in der betrieblichen Praxis auch gesonderte Regelungen getroffen.

- **§ 5 Nachunternehmerleistungen und -verpflichtungen**

Es müssen Regelungen zu den Modalitäten für die Beauftragung von Subunternehmen durch den Agent getroffen werden. In Abhängigkeit vom Geschäftsmodell des Agents und der zur Verfügung stehenden Kapazitäten erlangt das Subcontracting eine unterschiedliche Bedeutung.

- **§ 6 Vertragskoordination**

Die Vertragskoordination sollte sämtliche Regelungen für die gewünschte Kommunikation zwischen Principal und Agent wie beispielsweise die Benennung von feststehenden Ansprechpartnern und die Erteilung von Vollmachten sowie Weisungs- und Vertretungsbefugnisse umfassen.

- **§ 7 Pflichten des Auftraggebers**

Der Principal verpflichtet sich zur aktiven Bereitstellung erforderlicher finanzieller Mittel, Daten, Verfügungsrechte etc. gegenüber dem Agent.<sup>794</sup>

- **§ 8 Pflichten des Auftragnehmers**

Dem Agent obliegen bestimmte Pflichten wie beispielsweise Informations- und Hinweispflichten oder auch die fristgerechte Abwicklung des Start-ups.

---

bzw. -gestaltung empfohlen werden, so dass der FM-Anbieter oder auch der involvierte Berater bei der Erstellung einer individuellen Leistungsbeschreibung unterstützen kann. Durch umfängliche Regelungen kann späteres Konfliktpotenzial reduziert werden. Vgl. Hamann, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, 2000, S. 558 f.

<sup>794</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3.2.3, Gestaltung der Organisation von Übergang und Start-up.

- **§ 9 Informationen, Unterlagen, Berichtswesen und Dokumentation**

Von besonderem Interesse ist die Verpflichtung des Agents zur Erstellung von Berichten und Dokumentationen.<sup>795</sup> Hierzu werden in der betrieblichen Praxis auch gesonderte Regelungen getroffen.

- **§ 10 Personaleinsatz des Auftragnehmers**

Der Agent sollte zur Sicherstellung verpflichtet sein, dass das vom ihm eingesetzte Personal die Qualifikationsanforderungen zu erfüllen vermag.<sup>796</sup>

- **§ 11 Fristen, Termine**

Die Verbindlichkeit von einzuhaltenden Terminen hinsichtlich der Leistungserstellung sollte mit geeigneten Anreizen und Sanktionierungen geregelt werden.

- **§ 12 Abnahme und Mängelrüge**

Es sollten Regelungen zu Modalitäten der Abnahme und Mängelrüge von geschuldeten Leistungen getroffen werden.

- **§ 13 Vergütung, Abrechnung, Zahlung**

Der Principal schuldet dem Agent eine Vergütung für die vereinbarte Leistung. In der betrieblichen Praxis werden zum Vergütungsmodell auch gesonderte Regelungen getroffen.<sup>797</sup>

- **§ 14 Ansprüche wegen Pflichtverletzungen (insbesondere Mängelansprüche)**

Es empfiehlt sich eine klare und vollständige Regelung, wie bei Pflichtverletzungen und Mängeln zu verfahren ist.

- **§ 15 Haftung**

Festzulegende Haftungshöchstgrenzen umfassen Personen-, Sach- und Vermögensschäden. Sicherheitseinbehalte sind denkbar. Es sollten hinreichende Regelungen zur Gewährleistung getroffen werden.

- **§ 16 Versicherung**

Der Agent ist verpflichtet, eine Haftpflichtversicherung für Schäden und Risiken aus der Vertragsabwicklung abzuschließen.

- **§ 17 Geheimhaltung und Datenschutz**

Es sind Regelungen bezüglich der Geheimhaltungs- und Vertraulichkeitsverpflichtung der Vertragsparteien zu treffen.

- **§ 18 Gewerbliche Schutzrechte, Urheberrechte**

Die zu treffenden Regelungen umfassen die Entstehung, Nutzung, Übertragung sowie den Verbleib möglicher gewerblicher Schutzrechte und Urheberrechte.

---

<sup>795</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3.2.5, Gestaltung des Berichtswesens.

<sup>796</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3.2.1, Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe bzw. der Auftragsakquisition.

<sup>797</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3.2.4, Gestaltung des Vergütungsmodells.

- **§ 19 Vertragsdauer**

Die Festlegung von Vertragsbeginn, -dauer und -beendigung ist entscheidend für die Kalkulation des Agents. Ein Wechsel des Agents verursacht Kosten für den Principal und kann zu nicht unerheblichen Friktionen führen.<sup>798</sup> In der betrieblichen Praxis haben sich Vertragslaufzeiten von bis fünf Jahren sowie geeignete Verlängerungsoptionen bewährt, was eine gemeinsame Entwicklung der Wertschöpfungspartnerschaft im Interesse beider Vertragspartner ermöglicht.<sup>799</sup>

- **§ 20 Überleitung nach Vertragsbeendigung**

Der Agent wird zur aktiven Rück- bzw. Übergabe von Daten, Verfügungsrechten etc. gegenüber dem Principal verpflichtet.

- **§ 21 Gerichtsstand bzw. Rechtsweg**

In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Vereinbarung einer außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung von Bedeutung.

- **§ 22 Schlussbestimmungen**

Gegenstand der Schlussbestimmungen kann u.a. die Vereinbarung der Gültigkeit deutschen Rechts unter Ausschluss des Übereinkommens der Vereinten Nationen bezüglich Verträgen bei internationalem Leistungseinkauf oder auch die Vereinbarung eines strafbewährten Abwerbeverbots sein.

### 5.3.3.2.3 Gestaltung der Organisation von Übergang und Start-up

Bei der agencytheoretischen Untersuchung ist bezüglich der organisatorischen Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften insbesondere der Wechsel eines Agents und damit verbunden die Sicherstellung des vorhandenen Know-hows von Bedeutung. Der Principal sollte bei diesem Prozess des *Übergangs und Start-ups* (dt.: Inbetriebnahme, Start der Zusammenarbeit) aktiv Unterstützung leisten,<sup>800</sup> sowohl bei der Bereitstellung der Daten und der in den Leistungserstellungsprozess zu integrierenden externen Faktoren (Verschaffen von Zugangsberechtigungen etc.) als auch bei der Motivation und Führung des Agents, so dass im Hinblick auf Moral Hazard ein möglichst unterbrechungs- und verlustfreier Übergang der Unterstützungsaktivitäten und damit zusammenhängender Informationen, Rechte und Pflichten erfolgen kann.<sup>801</sup> Das Interesse des noch tätigen Agents zur engagierten Rückgabe an den Principal bzw. Übergabe an einen anderen Agent ist bei der Vertragsbeendigung üblicherweise moderat, da keine Verlängerung erfolgt. Demgegenüber ist das Interesse des tätig werdenden Agents zu

<sup>798</sup> Vgl. Nagels/Schmitz, Keine Angst vor externer Hilfe, 2000, S. 37.

<sup>799</sup> Vgl. zur längerfristig und strategisch ausgerichteten Zusammenarbeit grundlegend Salonen, Managing Outsourced Support Services, 2004, S. 317-322.

<sup>800</sup> Für einen erfolgreichen Start-up ist die Zusammenarbeit von Auftraggeber und Auftragnehmer von hoher Bedeutung, Vgl. exemplarisch o.V., Gemeinschaftswerk, 2006, S. 33.

<sup>801</sup> Vgl. Hamann, Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern, 2004, S. 369.

einem engagierten Start-up dagegen i.d.R hoch, da ein lukrativer Auftrag beginnt bzw. in Aussicht steht. Aufgrund der dargelegten Interessenslage sollte der Principal den noch tätigen Agent zur *aktiven Rück- bzw. Übergabe sämtlicher Unterlagen und Informationen* motivieren, indem beispielsweise die Leistungsvergütung bei der Beendigung des Auftragsverhältnisses an diese gekoppelt wird und dadurch die Verhaltensspielräume eingeengt werden. Weiterhin empfiehlt sich eine *zeitliche Begrenzung für den Start-up* vorzunehmen, beispielsweise drei Monate, und den tätig werdenden Agent zu einem möglichst präzise definierten Arbeitsstatus (vollständige Datenaufnahme und Mängelanzeigen etc.) zu verpflichten, den dieser bis dato erreicht haben sollte. Andernfalls sind auch hier *Sanktionierungen* denkbar.

Darüber hinaus ist in der Phase des Übergangs und Start-ups besondere Aufmerksamkeit auf die zeitnahe und sorgfältige Implementierung von Managementsystem sowie insbesondere der IT-, Kommunikations- und auch Qualitätsmanagementsysteme zu achten.

#### 5.3.3.2.4 Gestaltung des Vergütungsmodells

Die grundlegende Zielsetzung der Leistungserbringung im Facilities Management, zumindest für externe FM-Anbieter, die im Markt privatwirtschaftlich operieren, ist der monetäre Erfolg in Form der Vergütung ist. Die Gestaltung eines ergebnis- und performanceorientierten Vergütungsmodells nimmt für die Principal-Agent-Beziehung daher eine hohe Bedeutung ein.<sup>802</sup> Dieses sollte in ein durchgängiges und mehrstufiges System aufeinander abgestimmter Instrumente integriert werden.<sup>803</sup> Die Vorteile von in diesem Zusammenhang in hohem Maße ergebnisorientierten Ansätzen der SLAs und KPIs bei der Leistungserbringung ist der Beitrag zur Interessensangleichung zwischen Principal und Agent. Der Agent erhält zwar bestimmte Verhaltensspielräume, strebt aber durch die Kopplung an die Vergütung die Erreichung des vom Principal gewünschten Ergebnisses an. Die oftmals damit kombinierte und vorausgehende Open-book Policy ist aus agencytheoretischer Sicht als überaus positiv zu bewerten, da der Informationsvorteil des Agents gegenüber dem Principal im Vergleich zu nicht offenliegenden Kalkulationen deutlich reduziert wird.<sup>804</sup>

<sup>802</sup> Vgl. Homburg/Jensen, Vergütungssysteme, 2000, S. 55-74. Für eine Übersicht marktüblicher Vergütungsmodelle im Property und auch Facilities Management vgl. Boell, Beitrag des Property Managements, Eltville im Rheingau, 2007 / 2008, S. 37-54.

<sup>803</sup> Vgl. Kapitel 6.1.2. Vertragsinstrumente zur Ergebnis- und Performanceorientierung.

<sup>804</sup> Zur Erhöhung von Transparenz und Vergleichbarkeit sollten Kern- und Optionalleistungen separat bepreist und vergütet werden. Vgl. Wagner, Vergütungsstrukturen, 2006, S. 66 f.

Für das Facilities Management eignet sich grundlegend die *Zusammensetzung der Vergütung aus einer fixen Grundvergütung sowie einer variablen und erfolgsabhängigen Vergütung* (auch Basis- und Erfolgsvergütung genannt). Da die Entwicklung eines derartigen und FM-spezifischen Vergütungsmodells den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, soll hier auf vorhandene Ansätze<sup>805</sup> verwiesen und lediglich die grundlegenden Honorarkomponenten mit unterschiedlicher Risikobeteiligung des Agents vorgestellt werden, die sich für eine Anwendung im Facilities Management eignen. In Anlehnung an Hofmann kann sich eine fixe Grundvergütung aus Zeit- und Pauschalhonorar zusammensetzen, während ein Ergebnis- bzw. Performancehonorar und Kapitalbeteiligungen die erfolgsabhängige Vergütung bilden.<sup>806</sup>

Das *Zeithonorar* bezeichnet eine Vergütung des Agents auf Basis für die Leistungserbringung festgelegter Stunden- oder Tagesverrechnungssätze. Aufgrund der Unabhängigkeit vom Leistungsergebnis und demnach mangelnder Anreize sind diese aus agencytheoretischer Sicht als kritisch zu beurteilen und im Facilities Management im Wesentlichen für Zusatz- und Beratungsleistungen sowie ausgewählte Facilities Services geeignet.

Das *Pauschalhonorar* ist eine fixe Vergütung des Agents für einen vorab definierten Leistungsumfang. Im Facilities Management kommen diese oftmals beim garantierten Maximalpreis für Bewirtschaftungsleistungen zum Einsatz. Aus agencytheoretischer Sicht eignet sich die Anwendung für präzise definierbare und abgrenzbare Leistungen ohne oder mit nur unbedeutendem Erfolgsbezug wie beispielsweise bei verschiedenen Facilities Services.

Das *Erfolgs- bzw. Performancehonorar* ist eine Beteiligung des Agents am monetären Erfolg des Projekts, die eine weitere Interessensangleichung fordert. Im Facilities Management eignen sich verschiedenartige KPIs als Bemessungsgrößen, auf denen monetäre Sanktionierungen in Form von *Bonus-Malus-Regelungen* oder auch *Vertragsstrafen* aufbauen können (Motivation des Agents durch monetäre und nicht monetäre

<sup>805</sup> Vgl. zu Vergütungsmodellen für Dienstleistungen unter dem Aspekt der Principal-Agent-Theorie Hofmann, Immobilien-Projektentwicklung, 2007, S. 209-334, Schulz-Eickhorst, Bauherren-Architekten-Beziehung, 2002, S. 210-221 oder auch Kralj, Vergütung von Beratungsleistungen, 2004, S. 62-8. Vgl. zur Leistungs- und Honorarordnung im FM grundlegend AHO, Facility Management Consulting, 2007, S. 4-25.

<sup>806</sup> Als zusätzliche Honorarkomponente ist eine *Facilities Management Fee* denkbar, bestehend aus einem Basishonorar als aktivitätsbezogene Vergütung und einem Zielhonorar als zielorientierte Vergütung. Für eine derartige Anwendung in der Immobilien-Projektentwicklung als Dienstleistung vgl. Hofmann, Immobilien-Projektentwicklung, 2007, S. 218-227.

Incentivierung<sup>807</sup>). Ferner kann ein so genanntes *Gain Share*<sup>808</sup> vereinbart werden, bei dem der Agent an durch ihn realisierten Optimierungen für den Principal monetär beteiligt wird.<sup>809</sup>

Abschließend können *Kapitalbeteiligungen* und die damit verbundenen Anreize des Agents dazu beitragen, die Probleme von Moral Hazard und Hold-up zu verringern.<sup>810</sup>

Im Facilities Management sind Gewinn- und Verlustbeteiligungen einerseits durch Betreiber- und Kooperationsmodelle wie PPP, BOT oder auch Contracting und andererseits durch vertikale Integration und Joint Ventures als gemeinsame Betreibergesellschaften üblich. In diesem Zusammenhang sind auch Sicherheiten in Form von langfristigen Verträgen, Abnahmengarantien oder auch Gegengeschäfte als Commitment denkbar.

Schlussendlich tragen die aufgeführten Hinweise zur Gestaltung des Vergütungsmodells zur Verringerung der Probleme Moral Hazard und Hold-up bei.

### 5.3.3.2.5 Gestaltung des Berichtswesens

Im Kontext des allgemeinen Führungs- und Managementsystems sind insbesondere die effektive Gestaltung des Berichtswesens bzw. Reportings sowie Monitorings von hoher Bedeutung für die Reduzierung der Informationsasymmetrien zwischen Principal und Agent.<sup>811</sup> Die Gefahr von Moral Hazard wird durch die Eingrenzung der diskretionären und auch treuhänderischen Handlungsspielräume des Agents verringert. Für eine erfolgreiche Interaktion zwischen den Akteuren sollte bei der *gemeinsamen Berichts- und Kommunikationsstruktur* die Vereinbarung einer Regelkommunikation, entsprechender Verantwortungs-, Weisungs- und Vertretungs- und Eskalationsregelungen sowie regelmäßiger Jour Fixe vorgenommen werden.<sup>812</sup>

Die *Berichte* im Facilities Management sollten analog dem Vergütungsmodell auf SLAs und KPIs basieren und demnach umfangreich auf Ergebnis und Performance ausge-

<sup>807</sup> Für eine Anwendung im FM vgl. Wulff Hansen, Facility Management Contract, 2007, S. 9 f. oder auch Wauters, Performance Contracts, 2007, S. 35-44. Vgl. auch Inter-Connection Consulting, Incentive-Modelle und Systeme, 2007.

<sup>808</sup> Beim *Gain Share* (dt.: „Ertrags- / Performancebeteiligung“) bzw. bei Gain Share-Modellen werden die Partner oder Mitarbeiter an einer erzielten Verbesserung der Performance bezüglich des erwirtschafteten Mehrertrags (*gain*) bzw. auch realisierten Kosteneinsparungen etc. nach einem definierten Schlüssel beteiligt (*share*). Vgl. Money Glossary, Homepage, 2008.

<sup>809</sup> Beispielsweise die Erhöhung der Einnahmen (Cash Flow etc.) oder die Verringerung der Ausgaben (Bewirtschaftungskosten etc.). Bei letzterer besteht die Gefahr, dass zu energetische Kostensenkungen die Erreichung der gewünschten Qualität gefährden. Vgl. Auguste/Hao/Singer/Wiegand, Outsourcing, 2002, S. 53-63.

<sup>810</sup> Vgl. hierzu auch Nagels/Schmitz, Organisation ist alles, 2000, S. 49-53.

<sup>811</sup> Vgl. grundlegend Horváth, Controlling, 2006, S. 583-600 und auch Thomsen, Strategische Unternehmensführung, 2006, S. 36.

<sup>812</sup> Vgl. Delerue, Contractual Agreements, 2005, S. 11-26.

richtet sein sowie den spezifischen Anforderungen des Principals Rechnung tragen.<sup>813</sup> Sie dienen der Kommunikation von Planungs- und Kontrollinformationen und sollen Maßnahmen der Steuerung initiieren.<sup>814</sup>

Unter *Monitoring* werden sämtliche Aktivitäten der kontinuierlichen und systematischen Überwachung von Vorgängen bezeichnet. Im Rahmen der Principal-Agent-Theorie kann mit dem Instrument des Monitorings festgestellt werden, ob der beauftragte Agent seine Verpflichtungen erfüllt.<sup>815</sup> Aus agencytheoretischer Sicht kann eine Zuordnung von konkreten Verantwortlichkeiten und Leistungsergebnissen das Monitoring erleichtern, was im Facilities Management beispielsweise Standorte bzw. Immobilien oder Produkte sein können.<sup>816</sup> Insbesondere ex post im Rahmen des Vertragscontrollings,<sup>817</sup> das durch Soll-Ist-Vergleich die Sicherstellung der Kosten, Qualitäten etc. und letzten Endes der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Zielsetzung verantwortet, kann das Monitoring auch durch ein geeignetes Management Cockpit erfolgen, welches aggregierte Informationen zu einer Vielzahl von operativen Unterstützungsaktivitäten liefert.<sup>818</sup> Berichtswesen und Monitoring stehen in einem direkten und wechselseitigen Verhältnis mit anderen Instrumenten zur zielorientierten Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften. Empfehlenswert ist die Bereitstellung und Nutzung hochwertiger IT-Systeme durch den Principal, auf denen Agents arbeiten und Berichte mit verschiedenen Detaillierungstiefen generieren können bzw. die exakte Vorgabe zur Datenhaltung, -aufbereitung und -migration bei Auftragsende inklusive Haftungsstrafen. Ein derartiges Vorgehen trägt ebenfalls zur Reduzierung der Abhängigkeit des Principals vom Agent bei und verringert die Agency- und auch Transaktionskosten im Falle eines Wechsels des Agents. Zusätzlich eignen sich die regelmäßige Durchführung von Auditierungen<sup>819</sup> und auch Stichprobenprüfungen beim Outsourcing und Controlling von Dienstleistungen, um ein adäquates Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle herzustellen. Es sollten implementierte Kontrollen zur Überprüfung der Compliance des Agents erfolgen, wobei auf die späteren Ausführungen zum Sarbanes-Oxley Act und dem Statement on Auditing Standards verwiesen wird.<sup>820</sup>

<sup>813</sup> Zur Erfordernis eines kohärenten Systems aus Vertrag, Vergütungsmodell und Berichtswesen auf Basis der Ziele und Ergebniserwartungen vgl. grundlegend Nagels/Schmitz, Organisation ist alles, 2000, S. 49-53.

<sup>814</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 591.

<sup>815</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 1997, Bd. 6, S. 2526.

<sup>816</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck, Organisation, 2005, S. 300 f.

<sup>817</sup> Vgl. grundlegend Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 285-294 oder auch Heussen, Vertragscontrolling, 2002, S. 365-369.

<sup>818</sup> Vgl. Klecker, Subcontracting, 2007, Lekt. 8, S. 32.

<sup>819</sup> Vgl. Whitaker, Facility Management Audit, 1995, S. 6-12.

<sup>820</sup> Vgl. Kapitel 6.2.4, Instrumente des Qualitätsmanagements.

Die aufgeführten Maßnahmen und Hinweise zur Gestaltung des Berichtswesens und Monitorings durch den Principal tragen zur Verringerung der Probleme von Hidden Information und auch Hidden Action bei. Eine Anwendung durch einen Agent im Rahmen des Subcontactings ist gleichermaßen denkbar.

#### **5.3.4 Fazit**

In den vorangegangenen institutionenökonomischen Lösungsansätzen wurden zunächst gegenwärtige und zukünftige Anforderungen an Dienstleistungen und Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management erarbeitet. Es wurden agencytheoretische Gestaltungsempfehlungen für sowohl First-best-Lösungen im Markt für Facilities Management als auch Second-best-Lösungen für eine effektive Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Principal und Agent abgeleitet. Bei letzterer wurden fünf zentrale Elemente identifiziert, die zur Reduzierung der charakteristischen Probleme von Adverse Selection, Moral Hazard und Hold-up beitragen. Es sind dies die Gestaltung der Ausschreibung und Vergabe bzw. der Auftragsakquisition, die Gestaltung des übergeordneten FM-Vertrags, die Gestaltung der Organisation von Übergang und Start-up sowie die Gestaltung des Vergütungsmodells und des Berichtswesens.

### **5.4 Zusammenfassung**

Abschließend folgt die *Generierung von Thesen zum Modell des Integrierten Facilities Managements*, wobei eine Strukturierung analog der Elemente Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements, Integrationsperspektiven sowie institutionenökonomische Analyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management vorgenommen wird.

**Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen**

1. *Die Strukturierung relevanter Managementdisziplinen der Immobilienökonomie liefert dann einen konzeptionellen Ordnungsrahmen, wenn eine Unterscheidung der Unternehmens- bzw. Kundenkategorien Institutions, Corporates und Publics sowie der strategischen Bedeutung und Organisationstiefe in Unternehmen vorgenommen wird.*  
*Eine Bestimmung und Abgrenzung zentraler Managementdisziplinen der Immobilienökonomie in Real Estate Investment Management, Corporate und Public Real Estate Management, Real Estate Portfoliomanagement, Real Estate Asset Management, Property, Facilities und Gebäudemanagement ist dann möglich, wenn die Kriterien Ziele, Aufgaben bzw. Leistungen sowie der Betrachtungsgegenstand differenziert werden.*
2. *Das Facilities Management bildet dann eine Funktion der mehrstufigen immobilienwirtschaftlichen Gesamtkonzepte Real Estate Investment Management sowie Corporate und Public Real Estate Management, wenn die Kriterien Ziele, Aufgaben bzw. Leistungen sowie der Betrachtungsgegenstand berücksichtigt werden. Es erbringt dann betriebliche Aufgaben in der Wertschöpfungskette, wenn es sich auf Leistungen außerhalb der Immobilienwirtschaft richtet.*
3. *Wenn das Facilities Management die Planung, Steuerung und Kontrolle von Sekundärprozessen und -ressourcen subsumiert, dann umfasst es Managementleistungen sowie die Umsetzung der operativen Leistungen, die ein Anbieter für einen Nachfrager erbringt.*

<b>Integrationsperspektiven im Facilities Management</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Das Integrierte Facilities Management stellt dann keine eigene Managementdisziplin dar, wenn die Integrationsphilosophie durch mehrere Integrationsperspektiven im Facilities Management formuliert wird. Nach dem entwickelten Modell kann in die Lebenszyklus-, Handlungs-, Organisations-, Interessens-, Leistungs- sowie die Performanceperspektive unterschieden werden. Die Eignung und Marktkonformität des Modells wurde durch international führende Anbieter und Nachfrager im Facilities Management bestätigt.</li><li>2. Eine managementorientierte Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Dienstleistungsunternehmen im Facilities Management lässt sich dann durchführen, wenn eine Operationalisierung der Integrationskriterien vorgenommen und ein prüffähiger Kriterienkatalog nach den Anforderungen des Markts erstellt wird. Durch die Entwicklung und Anwendung eines FM-Ratingsystems ist die systematische Ermittlung der Integrationsgrade als aggregierte Erfüllungsgrade aller Integrationsperspektiven im FM möglich und es lässt sich ein kennzahlbasiertes European Best Practise und Benchmarking im Integrierten Facilities Management aufbauen.</li><li>3. Je umfangreicher ein Dienstleistungsunternehmen besonders relevante Kriterien erfüllt und Instrumente einsetzt, desto höher ist das verfügbare Integrationspotenzial. Ein Dienstleistungsunternehmen im FM kann dann als „Integrierter Anbieter“ bezeichnet werden, wenn es diversifizierte FM-Dienstleistungen erbringt und die definierten Integrationskriterien im Idealfall in hohem Maße erfüllt. Ein internationaler Vergleich zeigt, dass die Anbiertypen System-Anbieter und Broker im Facilities Management in Abhängigkeit der unternehmerischen Fitness über ein hohes Integrationspotenzial verfügen.</li></ol>
--	--

**Institutionenökonomische Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften**

1. *Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management können dann als Principal-Agent-Beziehung bezeichnet werden, wenn verschiedenartige Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer betrachtet werden. Es treten typische agencytheoretische Probleme der Adverse Selection, des Moral Hazard und des Hold-ups auf.*  
*Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management sind strategische Partnerschaften bzw. Kooperationen von Unternehmen auf bestimmten Stufen oder entlang der Wertschöpfungskette.*
2. *Eine systematische Reduzierung der verschiedenartigen Informationsasymmetrien sowie eine Interessensangleichung in Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management ist dann möglich, wenn zentrale Gestaltungselemente der Principal-Agent-Beziehung lösungsorientiert ausgebildet werden.*  
*Agencytheoretische Lösungsansätze fokussieren ergänzend zu der Ausschreibung und Vergabe sowie der Organisation von Übergang und Start-up insbesondere den FM-Vertrag mit einem ergebnis- und performance-orientierten Vergütungsmodell und Berichtswesen.*
3. *Wird eine Vielzahl von Instrumenten zur Gestaltung, Steuerung und strategischen Prüfung der (internationalen) Wertschöpfungspartnerschaft gezielt eingesetzt, dann ist eine effiziente Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer möglich. Die vorgefundenen Instrumente stellen Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis dar.*

## 6 Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften

Das Outsourcing und Controlling von immobilienbezogenen und betrieblichen Dienstleistungen schreitet sukzessiv voran und ist durch eine zunehmende Professionalisierung sowie Ausrichtung auf Ergebnis und Performance gekennzeichnet. Das Verständnis vom Facilities Management hat sich grundlegend verändert und die Ausbildung strategischer Partnerschaften in der Supply Chain erfährt eine zentrale Bedeutung.

Aus dem formulierten theoretischen Modell zum Integrierten Facilities Management und insbesondere aus den zentralen, das Integrationspotenzial bestimmenden Kriterien, der agencytheoretischen Untersuchung sowie der umfangreichen empirischen Marktstudien in Europa lassen sich keine konkreten und allgemeingültigen Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis ableiten. Da bei den qualitativ ausgerichteten Untersuchungen eine Vielzahl von Instrumenten bei einigen der großen und führenden Unternehmen vorgefunden wurde, lässt sich jedoch die These aufstellen, dass diese einen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung, Steuerung und kontinuierlichen Weiterentwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management leisten.

Gegenstand und Ziel der vorliegenden Untersuchung ist die marktorientierte Zusammenstellung und deskriptive Vorstellung von identifizierten Instrumenten, welche die die *partnerschaftliche Beziehungs- und Vertragsgestaltung* zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer fokussieren.<sup>821</sup> Es besteht jedoch weiterer Forschungsbedarf, inwiefern die einzelnen Instrumente tatsächlich geeignet sind, einen messbaren Beitrag zu erfolgreichen Wertschöpfungspartnerschaften – und damit auch zur Reduzierung von Agency- und auch Transaktionskosten – sowie zum unternehmerischen Erfolg zu leisten.<sup>822</sup>

In diesem Kapitel werden insgesamt 37 vorgefundene, relevante und teilweise interdependente Instrumenten vorgestellt. Diese lassen sich in 16 Instrumente zur Gestaltung und 21 Instrumente zur Steuerung und strategischen Prüfung von *Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management sowie auch dem Property Management und ferner dem Real Estate Asset Management* klassifizieren. Nach einer weiteren Differenzierung und Kategorisierung der Instrumente werden diese jeweils einzeln kurz vorgestellt.

---

<sup>821</sup> Vgl. grundlegend auch Barnhoorn, Partnerships, 1995, S. 13-18.

<sup>822</sup> Derartrige Untersuchungen sowie ebenfalls vertiefende Darstellungen sämtlicher Instrumente würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## 6.1 Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften

Die erfolgreiche Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften ist Voraussetzung für eine funktionierende Zusammenarbeit während der üblicherweise auf mehrere Jahre ausgerichteten Vertragslaufzeit und ist vermutlich von hoher Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Outsourcingprojekts. Die abgeleiteten Instrumente richten sich v.a. auf die Kontrahierung und die früheren Phasen von Verträgen bis einschließlich dem Vertragsabschluss. Besondere Aufmerksamkeit verlangt die Interessensintegration der Vertragsparteien, so dass die Schaffung einer Win-Win-Situation sichergestellt werden kann.<sup>823</sup>

### 6.1.1 Übersicht der Instrumentenkategorien für die betriebliche Praxis

Die Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management lassen sich in vier Kategorien unterteilen (Abbildung 159).

Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM	
1	Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung
2	Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung
3	Instrumente des Verantwortungsübergangs und des Risikotransfers
4	Instrumente des Beziehungsmanagements

Eigene Darstellung.

**Abbildung 159: Kategorien der Instrumente zur Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften**

### 6.1.2 Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung

Die nachfolgenden Vertragsinstrumente beziehen sich auf verschiedene, aufeinander aufbauende Stufen von innovativen und auf Partnering ausgerichteten Verträgen und sollen Transparenz sowie Nachvollziehbarkeit im Umgang mit den erwarteten Ergebnissen bzw. der erwarteten Performance sicherstellen.

- **Open-book Policy**

Die Open-book Policy (dt.: Prinzip der offenen Bücher) ist eine Philosophie und zugleich ein Vertragsinstrument, bei welcher der Auftragnehmer dem Auftraggeber sämtliche Kalkulationen, Kalkulationsgrundlagen, Kosten und weitere relevante Unterlagen zur Preisbestimmung offenlegt.<sup>824</sup> Der Einsatz der Open-book Policy innerhalb des Preismodells ist v.a. bei Verträgen mit Generalunternehmern (GU)

<sup>823</sup> Vgl. grundlegend auch Ronco, Improving Partnering Results, 1998, S. 29-34.

<sup>824</sup> Vgl. Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 56.

oder Generalübernehmern (GÜ)<sup>825</sup> wichtig, da die Vereinbarungen, die diese mit Subunternehmen (Subcontracting) treffen, für den Auftraggeber transparent und nachvollziehbar zu gestalten sind. Letzterer leistet eine Zahlung der anfallenden Kosten einschließlich eines im Vertrag vereinbarten Aufschlags.<sup>826</sup>

- **Garantierter Maximalpreis (GMP)**

Bei GMP-Modellen bzw. GMP-Verträgen wird die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vertraglich verankert, indem ein nicht zu überschreitender und garantierter Maximalpreis für die vereinbarten Leistungen bestimmt wird.<sup>827</sup> Dies kann mit einem Pauschalpreisvertrag verglichen werden, der mit einem Generalunternehmer oder -übernehmer geschlossen wird.<sup>828</sup>

- **Service Level Agreements (SLAs)**

Service Level Agreements (dt.: Serviceebenenvereinbarungen, Dienstgütevereinbarungen) sind vertragliche Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer über *Service Levels* (dt.: Serviceebenen, Dienstgüten) und umfassen die Definition, Formulierung, Ausschreibung und Einforderung von „garantierten“ Ergebnissen für die definierten Leistungen.<sup>829</sup> SLAs enthalten insbesondere detaillierte Angaben zu Umfang, Geschwindigkeit, Qualität und Preis der gewünschten Leistungen.<sup>830</sup>

- **Key Performance Indicators (KPIs)**

Key Performance Indicators (dt.: Leistungsschlüsselindikatoren bzw. -messgrößen) sind vertragliche Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zur Messung des Grads der Ergebniserreichung von definierten Leistungen und somit auch Service Levels.<sup>831</sup> Diese Kennzahlen richten sich auf wichtige Zielsetzungen oder kritische Erfolgsfaktoren des Auftraggebers.

<sup>825</sup> Der *Generalübernehmer (GÜ)* ist ein Unternehmen, das im Verhältnis zum Auftraggeber sämtliche zu einem Projekt gehörende Leistungen übernimmt, diese jedoch nicht selbst ausführt, sondern ausnahmslos durch Subunternehmen erbringen lässt. Demgegenüber erbringt der *Generalunternehmer (GU)* einen Teil der Leistungen selbst und delegiert lediglich den verbleibenden Teil an Subunternehmen. Im FM entspricht dies dem Anbiettotyp der Broker. Vgl. Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2004, S. 319-322.

<sup>826</sup> Vgl. Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 334.

<sup>827</sup> Vgl. Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 56 und Gralla, Garantierter Maximalpreis, 2001, S. 97-102.

<sup>828</sup> Vgl. Gondring/Wagner, Facility Management, 2007, S. 334.

<sup>829</sup> Vgl. GEFMA 700 Qualitätsorientierung, 2005, S. 2 f. und Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 120.

<sup>830</sup> Für eine ausführliche Darstellung mit Beispielen aus der betrieblichen Praxis vgl. Hellerforth, Facility Management, 2006, S. 312-324, Pratt, Service Level Culture, 2003, S. 253-259 oder auch Teichmann, FM-Strategie, 2006, S. 21-32.

<sup>831</sup> Vgl. Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 120.

- **Vereinbarung eines ergebnis- und performanceorientierten Vergütungsmodells und einer konsequenteren Sanktionierung**

Ein geeignetes betriebswirtschaftliches Vergütungsmodell umfasst Regelungen zum Honorar für die vom Auftragnehmer zu erbringenden Leistungen, kann aus einer *fixen Grundvergütung* sowie einer *variablen erfolgsabhängigen Vergütung* bestehen<sup>832</sup> und sollte über eine bestimmte Flexibilität bezüglich der Berücksichtigung von Nutzungsdeterminanten verfügen. Von besonderer Bedeutung ist die Vereinbarung einer konsequenteren monetären *Sanktionierung*<sup>833</sup> bei Über- bzw. Unterschreitungen der definierten Leistungen und Service Levels. Auf Basis der definierten KPIs kann dies beispielsweise über *Bonus-Malus-Regelungen*<sup>834</sup> oder *Vertragsstrafen*,<sup>835</sup> auch *Pönen* genannt, erfolgen. In diesem Zusammenhang findet die Balanced Scorecard zunehmende Verbreitung, die ein strategischer Rahmen für das Management sowie das Controlling im Sinne von Planung, Steuerung und Kontrolle ist.<sup>836</sup> Ferner ist bei der Leistungsvergütung auch eine Zahlung der Selbstkosten des Auftragnehmers mit einem festgelegten Zuschlag möglich („Cost and Fee“).<sup>837</sup>

- **Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Systems zur Qualitätssicherung und -verbesserung**

Die Vereinbarung eines Systems zur Qualitätssicherung und -verbesserung – möglichst auf Basis von definierten SLAs und KPIs – kann einen wichtigen Beitrag leisten, um die gewünschte Erbringung der geforderten Leistungen sicherzustellen und zu optimieren. Erstere richtet sich auf Methoden, Werkzeuge und Maßnahmen zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen, zweitere auf die Erhöhung der Eignung und somit der Effektivität und Effizienz zur Erfüllung dieser.<sup>838</sup> Einzelne Instrumente, wie beispielsweise das kontinuierliche Verbesserungsmanagement, werden in den folgenden Ausführungen gesondert vorgestellt.

---

<sup>832</sup> Vgl. Klecker, Subcontracting, Lekt. 8, 2007, S. 30.

<sup>833</sup> *Sanktionierungen* bzw. Sanktionen bezeichnen das Ergreifen und Durchführen von Maßnahmen zur Bestrafung von fehlerhaftem oder ungenügendem Verhalten. Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 873.

<sup>834</sup> *Bonus-Malus-Systeme* dienen als Regelung zu anteiligen Vergütungen, die bei Überschreitung der definierten Leistungen zusätzlich gezahlt (Bonus) und bei Unterschreitung vom Honorar abgezogen werden (Malus). Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, Bd. 1, S. 509.

<sup>835</sup> Eine *Vertragsstrafe*, auch *Pönale* genannt, liegt vor, wenn der Auftragnehmer als „Schuldner für den Fall der Nichterfüllung oder nicht ordnungsgemäßen Erfüllung einer Verbindlichkeit eine bestimmte Leistung verspricht.“ Geiger/Mürbe/Linderer/Obenaus, Beck'sches Rechtslexikon, 2003, S. 555S 718.

<sup>836</sup> Vgl. Amon/Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 121.

<sup>837</sup> Vgl. Roland Berger/GEFMA, Trend-Studie, 2003, S. 56.

<sup>838</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 21.

- **Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Berichtswesens / Reportings**

Die Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Berichtswesens (engl.: Reporting) – möglichst auf Basis von definierten SLAs und KPIs – kann der Informationsübermittlung und demnach als Instrument des Informations- und Kommunikationsmanagements sowie des Controllings zur Planung, Steuerung und Kontrolle dienen.<sup>839</sup> Das Berichtssystem im Facilities Management unterscheidet üblicherweise je nach Detaillierungsgrad in Jahres-, Quartals- und Monatsberichte sowie auch einen ständigen Zugriff durch Tagesabrufe und Sofortmeldungen.

#### **6.1.3 Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung**

Eine außergerichtliche bzw. alternative Konfliktregelung durch eine Drittpartei oder auch die Vertragsparteien selbst liefert im Dissensfall zahlreiche Vorteile gegenüber der traditionellen Konfliktregelung durch Gerichte.<sup>840</sup> Es sind dies neben der gemeinsamen Erarbeitung einer interessengerechten Lösung, die Erhaltung einer guten Geschäftsbeziehung, die nicht unwesentliche Zeit- und Kostenersparnis, die Planungssicherheit, die Kontrolle über den Verhandlungsprozess, die Diskretion durch Ausschluss der Öffentlichkeit, die Sicherstellung besonderer Sachkunde sowie eine informelle und in geringerem Maße formale Verfahrensweise.<sup>841</sup> Einen effektiven Ansatz bildet beispielsweise das *Konzept der treuhänderischen Prüfungsgesellschaft*, die sich als neutrale Prüfungs-, Ausgleichs- und Gestaltungsinstitution zur Durchführung außergerichtlicher Verfahren des Konfliktmanagements eignet.<sup>842</sup>

- **Vereinbarung eines Mediationsverfahrens**

Ein Mediationsverfahren ist ein kooperatives Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privater und unabhängiger Mediator als beratender Vermittler im Streitfall eingeschaltet wird. Dieser ist für die Konsensfindung zuständig, verfügt jedoch über keine Entscheidungsbefugnis.<sup>843</sup>

---

<sup>839</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 583.

<sup>840</sup> Ein umfassender Überblick zu konventionellen und alternativen Verfahren der Konfliktregelung bzw. Streitbeilegung mit immobilienwirtschaftlichem Bezug findet sich bei Franke und Viering. Vgl. Franke/Viering, Konfliktmanagement, 2007, S. 393-428 oder auch gif, Immobilien-Mediation, 2007, S. 1-4.

<sup>841</sup> Vgl. ausführlich Ponschab, Außergerichtliche Konfliktbeilegung, 2002, S. 867-874. Bei nationalen und auch internationalen Wirtschaftsstreitigkeiten wird auf die Möglichkeit der Anwendung der so genannten ICC ADR-Regeln (Alternative Dispute Resolution) verwiesen, die als alternative Streitbeilegungsverfahren der internationalen Handelskammer auf dem Konsensprinzip beruhen. gif, Immobilien-Mediation, 2007, S. 3.

<sup>842</sup> Vgl. ausführlich Soboll, Beschaffungsmarketing, 2004 S. 287-290, RESULT, Unternehmensbroschüre, 2009, S. 8. und ferner auch Heinlein, Clearingstellen, 2001, S. 609-618.

<sup>843</sup> Vgl. Steike, Vertragsmanagement, 2005, S. 85-96 und gif, Immobilien-Mediation, 2007, S. 4-20.

- **Vereinbarung eines Schlichtungsverfahrens**

Ein Schlichtungsverfahren bezeichnet ein Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privater und unabhängiger Schlichter als beratender Vermittler im Streitfall eingeschaltet wird. Im Unterschied zum Mediator soll dem Schlichter eine eigene Entscheidungsbefugnis zustehen. Das Schlichtungsverfahren ist dem eigentlichen Schiedsverfahren vorgeschaltet.<sup>844</sup>

- **Vereinbarung eines Schiedsverfahrens (Schiedsgerichtsverfahren)**

Ein Schiedsverfahren ist ein Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privates und unabhängiges Gericht eingeschaltet wird. Der vom Schiedsgericht gefällte Schiedsspruch hat die Wirkung eines vom staatlichen Gericht erlassenen Urteils.<sup>845</sup>

- **Vereinbarung zur Berücksichtigung von Nutzungsdeterminanten**

Unter Nutzungsdeterminanten können die aus der Nutzung resultierenden (geänderten) Besonderheiten wie beispielsweise Änderungen von Leistungen und Nutzungsart oder spezifischen Anforderungen des ggf. neuen Nutzers bzw. Eigentümers verstanden werden.<sup>846</sup> Wenn derartige Belange vertragliche Berücksichtigung finden, ist ein flexibles (Re-) Agieren auf die geänderten Anforderungen möglich.<sup>847</sup>

#### 6.1.4 Instrumente des Verantwortungsübergangs und des Risikotransfers

Bei Outsourcingprojekten im Facilities Management kann ein Übergang der Verantwortung und damit verbundener Risiken vom Auftraggeber auf den Auftragnehmer in verschiedenen Bereichen erfolgen. Die nachfolgenden Instrumente bzw. Aspekte stehen im Zusammenhang mit Betreiber- und Kooperationsmodellen wie PPP und BOT oder auch Contracting und können Bestandteile von diesen sein.

- **Prozessübergang**

Unter Prozessübergang wird die Übertragung der Unterstützungsprozesse des Auftraggebers auf den Auftragnehmer verstanden, die zu dessen Geschäftsprozessen werden.<sup>848</sup> Im Kontext des Prozessübergangs erfordert insbesondere die *Betreiberverantwortung* besondere Beachtung. Diese umfasst als Überbegriff die gesetzlichen Betreiberpflichten für Eigentümer von Immobilien, Maschinen und Anlagen

---

<sup>844</sup> Vgl. Franke/Viering, Konfliktmanagement, 2007, S. 405-407 und Steike, Vertragsmanagement, 2005, S. 97-108.

<sup>845</sup> Vgl. Steike, Vertragsmanagement, 2005, S. 109-123 und Geiger/Mürbe/Linderer/Obenhaus, Beck'sches Rechtslexikon, 2003, S. 555.

<sup>846</sup> Die Dynamik der Wirtschaft im Allgemeinen und des Immobilienmarkts im Besonderen sowie die Transaktionen von Immobilien führen zu Veränderungen in den Portfolios der Bestandshalter. Dies erfordert beispielsweise ein flexibles Up- und Downgraden von Service Levels im FM.

<sup>847</sup> Vgl. DIN EN 15221-2 Facility Management, 2007, S. 12 oder auch zur Flexibilität bei Verträgen im Immobilien- und Facilities Management grundlegend De Zúñiga, Outsourcing Contracts, 2005, S. 306-325.

<sup>848</sup> Vgl. GEFMA 731 System-Dienstleistungen, 2006, S. 5.

sowie diese betreibende Unternehmen und die darin handelnden Personen, die Pflichtenübertragung bzw. Delegation auf einen Dienstleister, die Pflichtverletzung und Verschulden sowie mögliche Rechtsfolgen.<sup>849</sup>

- **Personalübergang**

Unter Personalübergang wird die Übernahme von Mitarbeitern vom Auftraggeber durch den Auftragnehmer verstanden, womit der Sachverhalt des Betriebsübergangs nach § 613a BGB vorliegt.<sup>850</sup> In der betrieblichen Praxis kommt dies bei Outsourcingprojekten sowie auch im Zusammenhang mit Transaktionen von insbesondere Immobilien vor.

- **Facilities- / Assetübergang**

Unter Facilities- / Assetübergang wird die Übernahme von betrieblicher Infrastruktur vom Auftraggeber durch den Auftragnehmer verstanden. Dies kann die verschiedensten Arten von Facilities wie Immobilien oder insbesondere Maschinen und Anlagen betreffen.<sup>851</sup> Ferner steht die Veräußerung und Übertragung von Wirtschaftsgütern des Anlage- und Umlaufvermögens<sup>852</sup> v.a. im Zusammenhang mit Asset Deals.<sup>853</sup>

### 6.1.5 Instrumente des Beziehungsmanagements

Im Fokus des Beziehungsmanagements von Unternehmen stehen grundsätzlich verschiedene Stakeholder. Im Facilities Management ist insbesondere das Verhältnis von Dienstleistungsunternehmen zu seinen Kunden (Eigentümer bzw. Nutzer) und Lieferanten (Subunternehmen) von Bedeutung.

- **Customer Relationship Management (CRM)**

Customer Relationship Management (dt.: Kundenbeziehungsmanagement) bezeichnet den „Aufbau, die kontinuierliche Pflege sowie die Kontrolle von langfristigen und profitablen Kundenbeziehungen durch die Integration von Marketing, Vertrieb und Service mithilfe von Informations- und Kommunikationssystemen. Der

<sup>849</sup> Zur Betreiberverantwortung im FM vgl. grundlegend GEFMA 190 Betreiberverantwortung, 2004, S. 1-30.

<sup>850</sup> Vgl. ausführlich Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 124-138 oder auch Wörle, Arbeitsrechtliche Problemstellungen, 2000, S. 585-605.

<sup>851</sup> In diesem Zusammenhang stehen das *Property Outsourcing* und das *Sale-and-Lease-back*. Vgl. Asson, Real Estate Partnerships, 2002, S. 327-333. Es ist zwischen dem *Property Outsourcing* und *Property Management Outsourcing* o.ä. zu unterscheiden. Erstere bezieht sich auf die Transaktion von Immobilien und Facilities, zweiteres auf die Auslagerung von Dienstleistungen im Immobilien- und Facilities Management. *Sale-and-Lease-back* ist eine Sonderform des Leasings, bei der der Leasinggeber das Wirtschaftsgut vom Leasingnehmer kauft und anschließend an diesen zurück vermietet. Vgl. Falk, Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2000, S. 673.

<sup>852</sup> Vgl. Hellerforth, Outsourcing, 2004, S. 235.

<sup>853</sup> Ein *Asset Deal* bezeichnet den Kauf eines Grundstücks. Demgegenüber ist ein *Share Deal* der Kauf einer Immobiliengesellschaft, bei der die Immobilien mittelbar mit übergehen. Vgl. exemplarisch Eifler/Weber, Immobilienkaufverträge 2007, S. 31.

Kerngedanke des CRM liegt in der Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch ein systematisches Management der Kundenbeziehung.“<sup>854</sup>

#### ▪ **Supplier Relationship Management (SRM)**

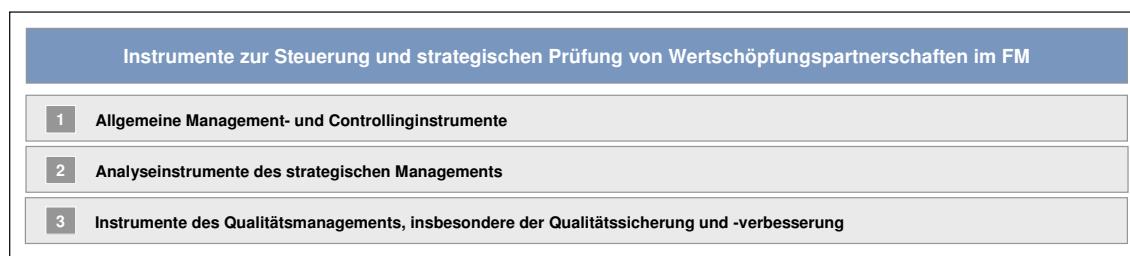
Supplier Relationship Management (dt.: Lieferantenbeziehungsmanagement) konzentriert sich auf die Lieferantenbeziehungen sowie die spezifischen Anforderungen, die sich aus der Beschaffung von Sach- und Dienstleistungen ergeben. SRM beinhaltet das ganzheitliche, systematische Management des Beschaffungsprozesses und der Lieferantenbeziehungen über alle Unternehmensbereiche mit der Absicht, eine Optimierung der Beschaffungsseite eines Unternehmens vorzunehmen.<sup>855</sup>

### **6.2 Instrumente zur Steuerung sowie strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften**

Eine vermutlich ebenfalls hohe Bedeutung für eine funktionierende Zusammenarbeit erlangt die erfolgreiche Steuerung und auch strategische Prüfung und ggf. Modifikation von Wertschöpfungspartnerschaften. Die abgeleiteten Instrumente richten sich auf die späteren Phasen von Verträgen und v.a. auf die Vertragslaufzeit.

#### **6.2.1 Übersicht der Instrumentenkategorien für die betriebliche Praxis**

Die Instrumente zur Steuerung und strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management lassen sich in drei Kategorien unterteilen (Abbildung 160).



Eigene Darstellung.

**Abbildung 160: Kategorien der Instrumente zur Steuerung und strategischen Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften**

<sup>854</sup> Koch/Strahinger, Relationship Management, 2008, S. 116. Vgl. auch Boulding/Staelin/Ehret/Johnston, Customer Relationship Management, 2005, S. 155-166 und für die Anwendung im FM Hoots, Customer Relationship Management, 2005, S. 346-361.

<sup>855</sup> Vgl. Koch/Strahinger, Relationship Management, 2008, S. 118.

## 6.2.2 Allgemeine Management- und Controllinginstrumente

Für den Einsatz im Facilities Management eignen sich insbesondere die nachfolgenden, allgemeinen Management- und Controllinginstrumente.<sup>856</sup>

### ▪ Balanced Scorecard (BSC) / Kennzahlensysteme

*Kennzahlensysteme* sind geordnete Gesamtheiten von Kennzahlen, die in einer Beziehung zueinander stehen und gemeinsam über einen Sachverhalt vollständig informieren.<sup>857</sup> Sie dienen der Planung, Steuerung und Kontrolle und sollen multi-kausale Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge berücksichtigen.<sup>858</sup> Um die Grenzen von traditionellen Kennzahlensystemen zu überwinden, bedingt durch die Konzentration auf finanzielle Kennzahlen, entwickelten *Kaplan und Norton* die *Balanced Scorecard* (dt.: ausgewogene Punktekarte bzw. Berichtsblatt), die ein umfassendes und integriertes Managementsystem ist, das sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Kennzahlen zusammenführt. Die Vision und die daraus abgeleitete Strategie eines Unternehmens werden in konkrete Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen aus vier Bereichen übersetzt: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive.<sup>859</sup> Um dem Anspruch an Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management besonders gerecht zu werden, können diese vier Perspektiven um eine fünfte als Dienstleister- bzw. Lieferantenperspektive zu strategischen Partnerschaften erweitert werden.<sup>860</sup> Des Weiteren ist auf eine Entwicklung von immobilienspezifischen *Werttreibermodellen* hinzuweisen, die mit der Balanced Scorecard verknüpft werden können.<sup>861</sup>

### ▪ Prozesskostenrechnung

„Die *Prozesskostenrechnung* ist als eine auf die Gemeinkostenbereiche konzentrierte [...] und aktivitätsorientierte Rechnung zu verstehen.“<sup>862</sup> Im Gegensatz zu traditionellen und zur einmaligen Anwendung konzipierten Verfahren des Gemeinkostenmanagements wie beispielsweise der Gemeinkostenwertanalyse erlaubt die Prozesskostenrechnung eine kontinuierliche Planung, Steuerung und Kontrolle der

<sup>856</sup> Ferner wird im Allgemeinen auf die Notwendigkeit eines integrierten Managementsystems sowie Instrumenten des Risikomanagements verwiesen.

<sup>857</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 545.

<sup>858</sup> Vgl. Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, 2003, S. 550.

<sup>859</sup> Vgl. ausführlich Kaplan/Norton, Balanced Scorecard, 1997, S. 7-17.

<sup>860</sup> Vgl. Amon/ Soboll/Teichmann, Facilities Management, 2006, S. 121.

<sup>861</sup> Vgl. ausführlich Schweiger, Immobilienmanagement, 2006, S. 64-116 und ferner Deisenrieder, Steuerung des Property Managements, 2007 / 2008, S. 23-31. Für Anwendungsbeispiele der Balanced Scorecard im IM vgl. Homann/Schäfers, Immobilien-Controlling, 2004, S. 208-217 und im FM Bosch/Hesselbarth/Scharfenstein/Wagner, Balanced Scorecard, 2005, S. 161-170 oder auch Amaratunga/Baldry, Balanced Scorecards, 2004, S. 109-116.

<sup>862</sup> Horváth, Controlling, 2006, S. 526.

Gemeinkosten.<sup>863</sup> Für das Facilities Management wird auf die GEFMA-Richtlinien zur Prozesskostenrechnung und ferner zur *Lebenszykluskostenrechnung* verwiesen.<sup>864</sup>

#### ▪ Projekt- / Maßnahmencontrolling

Im Rahmen des Projektmanagements stellt das Projekt- / Maßnahmencontrolling ein Instrument dar, welches insbesondere als wertorientierte bzw. kosten- und termingerechte Planung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen Projekten oder auch Maßnahmen zu verstehen ist.<sup>865</sup>

#### ▪ Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse

Kontinuierliche *Soll-Ist-Vergleiche* dienen der Ermittlung und Analyse von Abweichungen zwischen vorgegebenen und tatsächlich entstandenen Werten und können sich auf verschiedene Bezugsobjekte wie beispielsweise Zeit, Kosten, Mengen und Qualität richten. Die anschließende *Abweichungsanalyse* soll durch die Untersuchung der Interdependenzen des Leistungserstellungsprozesses die abweichungsverursachenden Einflussgrößen identifizieren und erforderliche Korrekturmaßnahmen vorschlagen (Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge).<sup>866</sup>

#### ▪ Benchmarking und Best Practise

Das *Benchmarking* bezeichnet einen systematischen Prozess, indem die Unterschiede zwischen dem eigenen Unternehmen und anderen Unternehmen analysiert werden.<sup>867</sup> Das Benchmarking kann beispielsweise Unterschiede bezüglich Produkten, Kosten, Methoden bzw. Verfahren, Produktivität oder auch Qualitäten ermitteln oder auch die dahinterstehenden Unterschiede in den Wertschöpfungsstrukturen der Unternehmen. Es zielt auf die Ermittlung des erreichten Leistungsniveaus der untersuchten Aktivitäten, das als *Benchmark* (dt.: Bezugspunkt, Maßstab) bezeichnet wird.<sup>868</sup> Unternehmen, die diese Leistungen am besten erfüllen, können zur Orientierung an *Best Practise* (dt.: bestes Verfahren, bewährte Ausübung) dienen, die auch als Erfolgsmethode bezeichnet wird und zu nachhaltigen Verbesserungen sowie auch Wettbewerbsvorteilen führen können.<sup>869</sup> Die Vergleichspartner können grundsätzlich aus dem eigenen Unternehmen, aus der gleichen Branche oder anderen Branchen stammen. Neben der Identifikation von

<sup>863</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 531.

<sup>864</sup> Vgl. GEFMA 220-1 Lebenszykluskostenrechnung, 2008, S. 1-6 und GEFMA 230 Prozesskostenrechnung, 2008, S. 1-11.

<sup>865</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 702 und 734.

<sup>866</sup> Vgl. Horváth, Controlling, 2006, S. 459 f. und Preißler/Preißler, Lexikon Controlling, 2007, S. 24-26.

<sup>867</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2004, Bd. 1, S. 401.

<sup>868</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 133 f.

<sup>869</sup> In diesem Zusammenhang fungiert der „Best in Class“ auch als Maßstab der Orientierung am Klassenbesten. Vgl. Hellerforth, Facility Management, 2006, S. 713.

Schwachstellen sowie deren Ursachen können durch das Benchmarking ambitionierte Ziele formuliert werden, die in der bestehenden Wettbewerbssituation erreichbar sind.<sup>870</sup>

### 6.2.3 Analyseinstrumente des strategischen Managements

In Ergänzung zu den allgemeinen Management- und Controllinginstrumenten können Analyseinstrumente zur strategischen Prüfung und der (Weiter-) Entwicklung von Wertschöpfungspartnerschaften dienen.

- **Wertkettenanalyse**

Gegenstand der Wertkettenanalyse (Modell der Wertkette nach Porter)<sup>871</sup> ist die systematische Untersuchung aller Aktivitäten und deren Wechselwirkung eines Unternehmens bzw. einer Unternehmenseinheit, die Aufschluss für Kosten- und Differenzierungspotenziale im Wettbewerbsvergleich darstellen können.

- **(Geschäfts-) Prozessanalyse / Prozessmanagement**

Prozesse in Unternehmen lassen sich grundsätzlich in Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse kategorisieren.<sup>872</sup> Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug marktbezogener Kernaktivitäten mit unmittelbarer Ausrichtung auf die Stiftung von Kundennutzen. Die Prozessanalyse stellt einen wichtigen Bestandteil des Prozessmanagements dar, welches sich in Prozessentwicklung und -führung unterteilen lässt. Die Durchgängigkeit von Prozessen und eine effiziente Schnittstellengestaltung sind auch im Facilities Management von Bedeutung. Ein *Organisationshandbuch* mit v.a. modellierten Prozessen kann zu optimierten Abläufen in der betrieblichen Praxis beitragen. In diesem Zusammenhang wird auf die Konzepte *Business Process Reengineering (BPR)*,<sup>873</sup> *Workflow Management (WFM)*<sup>874</sup> sowie ferner *Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV)*<sup>875</sup> verwiesen.

---

<sup>870</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 947.

<sup>871</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1.1, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten.

<sup>872</sup> Vgl. grundlegend Rüegg-Stürm, St. Galler Management-Modell, 2003 / 2005, S. 64-69.

<sup>873</sup> „Business Process Reengineering ist ein fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen.“ Schnetzer, Business Process Reengineering, 1999, S. 18.

<sup>874</sup> „Workflow Management umfasst als IT-unabhängige Idee im Sinne des ganzheitlichen Prozessmanagements und der damit verbundenen Konzentration auf (Geschäfts-) Prozesse alle Aufgaben, die bei der Analyse, Modellierung, Animation, Simulation, Umsetzung, Steuerung und Administration von Workflows [bzw. Arbeitsvorgängen] erfüllt werden müssen.“ Schnetzer, Workflow-Management, 1999, S. 18.

<sup>875</sup> *Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen* sollten bei der Stellenbildung nach dem so genannten Kongruenzprinzip übereinstimmen. Demnach erfolgt mit der Zuordnung der Aufgaben zugleich die Zuteilung der für die Realisierung erforderlichen Kompetenzen (Rechte und Befugnisse) und die damit verbundenen Verantwortungen. Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 776.

**▪ Service Engineering**

Unter Service Engineering (dt.: Dienstleistungsentwicklung) lässt sich „die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Verfahren“ verstehen.<sup>876</sup>

**▪ Lieferantenmanagement**

Lieferantenmanagement bezeichnet die Planung, Steuerung und Kontrolle der Lieferantenbasis und umfasst die Anfrage und Analyse des Angebots, die Lieferantenauswahl und -bewertung, das Lieferantencontrolling und -klassifizierung sowie die Lieferantenpflege, -entwicklung und -qualifizierung.<sup>877</sup>

**▪ Wissensmanagement**

Wissensmanagement bezeichnet „die zielgerichtete Steuerung von Wissen und Wissensflüssen zur optimalen Nutzung von internem und externem Wissen zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Im Vordergrund stehen die Beschaffung, Entwicklung, Nutzung und Bewahrung des Wissens.“<sup>878</sup> Bei Wertschöpfungspartnerschaften ist besondere Sorgfalt auf die unternehmensübergreifende Wissensteilung zu richten.<sup>879</sup>

**▪ Management Cockpit**

Betriebliche Führungs- bzw. Managementsysteme umfassen im Allgemeinen ein Informations- und Kommunikationssystem.<sup>880</sup> Unter einem Management Cockpit als so genanntes Cockpit-Controlling-System kann ein Instrument bzw. eine Plattform verstanden werden, die sowohl dem Auftraggeber als auch dem Auftragnehmer relevante und aktualisierte Informationen zur Performance der beauftragten Leistungen bzw. des beauftragten Unternehmens liefern kann.<sup>881</sup> Diese können beispielsweise Status von Vorgängen, Budgets oder auch Kundenzufriedenheit sein. In der Praxis hat sich der Einsatz als internetbasiertes Onlineportal mit Ampelschaltung für interne und externe Nutzung bewährt (z.B. Farbe Grün für „normaler Status“, Gelb für „Achtung, kritischer Status und ggf. Handlungsbedarf“ und Rot für „sehr kritischer Status und sofortiger Handlungsbedarf“).<sup>882</sup> Eine Kopplung von Handlungs- und ggf. auch Eskalationsmechanismen daran ist denkbar.<sup>883</sup>

---

<sup>876</sup> DIN, Service Engineering, 1998, S. 31.

<sup>877</sup> Vgl. grundlegend Riffner/Weidelich, Lieferantenmanagement, 2001.

<sup>878</sup> Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 1025.

<sup>879</sup> Vgl. McKenzie/Van Winkle, Creating Successful Partnerships, 2006, S. 45-61.

<sup>880</sup> Vgl. grundlegend Schwaninger, Managementsysteme, 1994, S. 108-126.

<sup>881</sup> Vgl. Grabatin, Betriebswirtschaft, 2001, S. 110 f.

<sup>882</sup> Vgl. zu Ampelfunktionen bei Cockpit-Controlling-Systemen Gleich, Performance Management, 1997, S. 356.

<sup>883</sup> Beispielsweise kann festgelegt werden, dass die zuständigen Ansprechpartner der erforderlichen Position bzw. Funktion bei einer bestimmten Ampelstellung automatisch via Email über den Projekt- bzw. Maßnahmenstatus informiert werden.

- **Strategic Evaluation Team**

Als Strategic Evaluation Team (dt.: strategisches Bewertungsteam, ähnlich einem Lenkungsausschuss) werden regelmäßige Managementreviews zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer als periodisch stattfindende Jour Fixes auf hoher Führungsebene verstanden. In der betrieblichen Praxis sind Intervalle von zwischen ein- und viermal jährlich üblich. Gegenstand ist die Beziehung zwischen den Vertragsparteien und ein systematischer Austausch zu strategischen, die Partnerschaft beeinflussenden Themen wie insbesondere Unternehmensstrategie, Veränderungen in den Wertschöpfungsketten sowie daraus resultierend modifizierte Anforderungen an zukünftige auszulagernde Leistungen.

#### **6.2.4 Instrumente des Qualitätsmanagements**

Ebenfalls in der betrieblichen Praxis des Facilities Managements ist der Einsatz von Instrumenten des Qualitätsmanagements von Bedeutung. Der Schwerpunkt liegt nachfolgend auf der Vorstellung vorgefundener Instrumente zur Qualitätssicherung und -verbesserung.<sup>884</sup>

- **Europäische Norm EN ISO 9000 ff.**

Die Normenreihe EN ISO 9000 ff. dokumentiert Grundsätze für universelle und nicht branchenspezifische Qualitätsmanagementsysteme, die das Verständnis auf nationaler (DIN, Deutsche Industrie Norm) und internationaler Ebene (EN, Europäische Norm und ISO, Internationale, weltweite Norm) erleichtern sollen.<sup>885</sup> Ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) ist ein „Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität.“<sup>886</sup> Hierbei existieren keine genormten Qualitätsmanagementsysteme; vielmehr stellen die Normen eine Grundlage zum Aufbau unternehmensspezifischer und insbesondere prozessorientierter Qualitätsmanagementsysteme dar.<sup>887</sup> Nachdem EN ISO 9000 einführend Grundlagen und Terminologie behandelt, werden in EN ISO 9001 Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme festgelegt, die bei erfolgreicher Auditierung zur Zertifizierung führen.<sup>888</sup>

- **Total Quality Management (TQM)**

Total Quality Management (dt.: umfassendes Qualitätsmanagement) bezeichnet eine Philosophie und ein Managementkonzept, bei dem sämtliche Bereiche eines

<sup>884</sup> Vgl. grundlegend Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 193-212 oder auch Töpfer, Qualitätscontrolling und -management, 1998, S. 419-443.

<sup>885</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 260.

<sup>886</sup> DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 20.

<sup>887</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 259 und Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 204.

<sup>888</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 4.

Unternehmens auf die Erstellung einer hervorragenden Qualität ausgerichtet sind.<sup>889</sup> Elementar ist erstens die Integration aller an der Leistungserstellung beteiligten Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc. („Total“), zweitens die konsequente Ausrichtung sämtlicher Tätigkeiten des Unternehmens an die Qualitätsanforderungen der Kunden („Quality“) und drittens die Übernahme einer Vorbildfunktion sowie Initiative und Verantwortung durch die oberste Führungsebene sowie ein partizipativ-kooperativer Führungsstil („Management“).<sup>890</sup> Das universelle TQM kann letzten Endes der Sicherung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und dem langfristigen Erfolg von Unternehmen dienen.<sup>891</sup> Im Anschluss an eine Zertifizierung nach EN ISO 9000 ff. können Unternehmen sich in Richtung TQM entwickeln,<sup>892</sup> welches wiederum die Grundlage für u.a. das EFQM-Modell für Excellence bildet.

#### ▪ EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell für Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) ist ein universelles Qualitätsmanagementsystem des TQM und dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen.<sup>893</sup> Das revidierte Modell von 2003 umfasst insgesamt 9 Kriterien, die bei der Bewertung des Erreichungsgrads von „Business Excellence“ mit unterschiedlicher Gewichtung einfließen. Die Bereiche Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressource sowie Prozesse bilden die so genannten Befähiger, die zu den gewünschten Mitarbeiter-, Kunden- und Gesellschaftsbezogenen Ergebnissen sowie Schlüsselergebnissen des Unternehmens führen. In Ergänzung zu diesen Befähigern und Ergebnissen umfasst das Modell die Kategorien Innovation und Lernen, der als kontinuierlicher Verbesserungsprozess zu bewerten ist.<sup>894</sup> Geschäftsergebnisse, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und letzten Endes der Erreichungsgrad von Business Excellence kann durch Selbstbewertung, mithilfe externer Assessoren sowie durch Benchmarking ermittelt und verbessert werden.<sup>895</sup> Es erfolgt keine Zertifizierung durch eine unabhängige Instanz. Vielmehr hat die EFQM so genannte Levels of Excellence definiert, wobei die Organisationen bei Erfüllung Auszeichnungen und ferner Preise erhalten.<sup>896</sup>

<sup>889</sup> Vgl. Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 206 und Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 226 sowie für die Anwendung im FM Low, Total Quality Facilities Management, 1996, S. 5-13.

<sup>890</sup> Vgl. Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 206.

<sup>891</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 278.

<sup>892</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 276.

<sup>893</sup> Vgl. DGQ, EFQM-Modell, 2008.

<sup>894</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 298-304.

<sup>895</sup> Vgl. EFQM, EFQM Excellence Model, 2008.

<sup>896</sup> Vgl. Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 204 f.

- **Six Sigma**

Six Sigma ist ein universelles Qualitätsmanagementsystem, das die Grundgedanken des TQM weiterführt und die Umsetzung eines besonders hohen Qualitätsanspruchs in allen Unternehmensprozessen zum Ziel hat.<sup>897</sup> Unter Anwendung mathematischer Methoden und eines effizienten Datenmanagements soll durch die Qualitätsverbesserung ein möglichst fehlerfreier Prozess erreicht werden („Nullfehler-Produktion“).<sup>898</sup> Der statistische Terminus Six Sigma beschreibt die maximal zulässige Fehlerzahl eines Prozesses.<sup>899</sup> Das Führungskonzept Six Sigma beruht auf dem Zusammenspiel aller Mitarbeiter eines Six Sigma-Teams, wobei die Hierarchie der Rollenkonzeption eine an den japanischen Kampfsport angelehnte Gürtelpyramide darstellt.<sup>900</sup> Einzelne Mitarbeiter erhalten nach erfolgreicher Qualifikation eine Zertifizierung für den entsprechenden Gürtelgrad.<sup>901</sup>

- **Kundenzufriedenheitsanalyse**

Kundenzufriedenheit bezeichnet die Wahrnehmung und Beurteilung des Kunden bei der Inanspruchnahme von Leistungen zu dem Grad, in dem seine Anforderungen nach einem bestimmten Vergleichsstandard erfüllt worden sind (Soll-Ist-Vergleich).<sup>902</sup> Ein professionelles Dienstleistungsmanagement und die Schaffung eines Nutzens für den Kunden führen zur Kundenzufriedenheit, die sich positiv auf die Kundenloyalität auswirkt.<sup>903</sup> Denkbar für Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management ist die regelmäßige und strukturierte Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen sowie die Nutzung der bewerteten Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsmanagements und letzten Endes den Auf- bzw. Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.<sup>904</sup>

---

<sup>897</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 227 sowie die Anwendung im FM Holtz, Six Sigma, 2004, S. 320-329.

<sup>898</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 298-304 und 360 f.

<sup>899</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 227.

<sup>900</sup> Vgl. ausführlich Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 363-365.

<sup>901</sup> Beispielsweise bezeichnen so genannte Black Belts (dt.: schwarzer Meistergürtel) Trainer mit sehr guten Analysefähigkeiten sowie hohen Führungsqualitäten.

<sup>902</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 19 und Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 102.

<sup>903</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 186 und Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 105.

<sup>904</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 187 sowie für die Kundenzufriedenheit im FM grundlegend Campbell/Finch, Customer Satisfaction, 2004, S. 78-189 und Shaw/Haynes, Customer Perception, 2004, S. 170-177. In diesem Zusammenhang können beispielsweise Kundenzufriedenheitsanalysen nach dem *ServQual-Modell* (Service Quality) vorgenommen werden. Bei diesem multiattributiven Verfahren werden insgesamt 22 Qualitätsmerkmale erhoben, die zu fünf Qualitätsdimensionen zusammengefasst werden. Diese sind das tangible Umfeld, die Zuverlässigkeit, die Reagibilität, die Leistungskompetenz sowie das Einfühlungsvermögen. Vgl. Benkenstein/Holtz, Qualitätsmanagement, 2001, S. 200 f. Vgl. hierzu Yusoff/Ismail/Newell, FM-ServQual, 2008, S. 130-144.

- **Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse**

Während die Kundenzufriedenheitsanalyse die externe Sicht fokussiert, stellt die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse eine interne Sicht dar, die jedoch auch eine Determinante der Kundenzufriedenheit ist. Anwendbar in der betrieblichen Praxis sind die regelmäßige und strukturierte Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen sowie die Nutzung der bewerteten Ergebnisse für die Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsmanagements sowie auch professionellen Personalmanagements.<sup>905</sup>

- **Kunden- und Mitarbeiterbeschwerdecenter und kontinuierliches Verbesserungsmanagement (KVM)**

Das Beschwerdemanagement bezeichnet den systematischen und kontinuierlichen Umgang mit Beschwerden, worunter Artikulationen der Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen verstanden werden.<sup>906</sup> Es umfasst die Beschwerdestimulation, -annahme, -bearbeitung und Erfolgskontrolle.<sup>907</sup> Der Einsatz eines Kunden- und Mitarbeiterbeschwerdecenters kann in Form eines Call Centers erfolgen und wichtige Implikationen für die systematische und innovative Weiterentwicklung des Unternehmens liefern. Ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement, auch kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) genannt,<sup>908</sup> subsumiert wiederkehrende Tätigkeiten zur Erhöhung der Eignung, Anforderungen zu erfüllen.<sup>909</sup> Es steht in engem Zusammenhang mit dem *Kaizen*,<sup>910</sup> das nicht lediglich eine Produkt- und Prozessverbesserung anstrebt, sondern neben der Ausrichtung auf den Kunden auch die Verbesserung und Änderung im Denken und Handeln der Mitarbeiter.<sup>911</sup> Ferner eignet sich die Einrichtung eines *betrieblichen Vorschlagswesens*, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, aktiv an der Verbesserung des Unternehmens mitzugestalten. Ein solches Ideenmanagement kann durch materielle und bzw. oder immaterielle Anreize gefördert werden.<sup>912</sup>

---

<sup>905</sup> In diesem Zusammenhang können beispielsweise die Mitarbeiter im Rahmen des vom Fraunhofer Institut entwickelten *ServAs-Modell* (Service Assessment) befragt werden, welches basierend auf dem TQM ein Qualitätsassessment für Dienstleistungsunternehmen darstellt. Fraunhofer-Institut für Arbeitsgemeinschaft und Organisation, ServAs, o.J.

<sup>906</sup> Vgl. grundlegend Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 789-794; Handelsblatt Wirtschaftslexikon, 2006, Bd. 2, S. 753-761 oder auch Stauss, Beschwerdemanagement, 1998, S. 1255-1274.

<sup>907</sup> Vgl. Homburg/Krohmer, Marketingmanagement, 2003, S. 790.

<sup>908</sup> Vgl. DIN EN 15221-2 Facility Management, 2007, S. 13.

<sup>909</sup> Vgl. DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 21.

<sup>910</sup> Es finden sich auch synonyme Verwendungen von der kontinuierlichen Verbesserung und dem Kaizen. Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 247.

<sup>911</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagement, 2006, S. 246.

<sup>912</sup> Vgl. Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 743-745.

- **Regelmäßige interne und externe Auditierungen**

Ein *Audit* bezeichnet einen systematischen, unabhängigen und dokumentierten Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung mit dem Ziel der Ermittlung, inwieweit festgelegte Auditkriterien erfüllt sind.<sup>913</sup> *Interne Audits* sind „Erstparteien-Audits“ (auch Audits erster Art) und werden vom Unternehmen bzw. der Organisation selbst oder in ihrem Auftrag für interne Zwecke durchgeführt. *Externe Audits* umfassen „Zweit-“ oder „Drittparteien-Audits“ (auch Audits zweiter oder dritter Art). Zweitparteien-Audits werden von Parteien durchgeführt, die ein Interesse am Unternehmen haben, wie beispielsweise Kunden im Rahmen der Lieferantenbeurteilung, oder Personen in deren Auftrag. Drittparteien-Audits werden von externen, unabhängigen Organisationen wie beispielsweise der Zertifizierung der Konformität mit EN ISO 9001 durchgeführt.<sup>914</sup> Ein hilfreiches und branchenspezifisches Verfahren ist die vom Branchenverband GEFMA getragene Auditierung und Zertifizierung der so genannten *Integralen Prozessverantwortung im Facilities Management (ipv)*,<sup>915</sup> wobei Anbieter von System-Dienstleistungen nach erfolgreicher Prüfung mit der Qualitätsmarke ipv®-Unternehmen ausgezeichnet werden.<sup>916</sup>

- **Sarbanes-Oxley Act (SOX) und Statement on Auditing Standards No. 70: Service Organizations (SAS 70)**

Der *Sarbanes-Oxley Act* ist ein US-amerikanisches Bundesgesetz und erweitert bzw. verschärft die Offenlegungsvorschriften von Unternehmen, um die Informationsbedürfnisse des Kapitalmarkts besser zu erfüllen.<sup>917</sup> Umfassende Regelungen zur *Corporate Governance* (dt.: Grundsätze der Unternehmensführung) beziehen sich auf das Gesamtkonzept der Führung und Überwachung von Unternehmen und fördern konkrete Spielregeln des Miteinanders.<sup>918</sup> Im Rahmen des Outsourcings und Controllings von Dienstleistungen werden hohe Anforderungen an die *Compliance* (dt.: Erfüllung, Befolgung) bzw. Regelüberwachung von Unternehmen gestellt. Dienstleistungsunternehmen haben den Nachweis zu erbringen, dass diese Anforderungen sichergestellt werden.<sup>919</sup> Im Kontext des Risiko- und auch Qualitätsmanagements kann eine mögliche Zertifizierung nach dem *Statement on Audi-*

<sup>913</sup> DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 31 f.

<sup>914</sup> Vgl. grundlegend DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 31 f. sowie ferner Thommen/Achleitner, Betriebswirtschaftslehre, 2006, S. 871 f.

<sup>915</sup> Vgl. GEFMA 730 Integrale Prozessverantwortung, 2006, S. 1-5, GEFMA, Integrale Prozessverantwortung, 2008, S. 1-7 oder auch Weixler/Schmahl, Integrale Prozessverantwortung, 2005, S. 5-37.

<sup>916</sup> In den empirischen Studien dieser Arbeit hat sich abgezeichnet, dass diese deutsche Qualitätsmarke noch nicht vollumfänglich etabliert ist.

<sup>917</sup> Vgl. Horváth, Controlling, S. 790 f.

<sup>918</sup> Vgl. Hungenberg, Strategisches Management, 2006, S. 34.

<sup>919</sup> Vgl. Klecker, Subcontracting, 2007, Lekt. 8, S. 34 f.

*ting Standards No. 70: Service Organizations* (dt.: Prüfungsgrundsätze für Dienstleistungsunternehmen) dazu beitragen, den Kontrollaufwand des Auftraggebers zu reduzieren.<sup>920</sup> Diese SAS 70 wurden als Standard für die externe Prüfung bzw. Auditierung von Auslagerungen entwickelt und erlangen mit der Einführung von SOX zunehmend an Bedeutung. Die Controls Reports nach SAS 70, welche die Angemessenheit der Konzeption sowie die Wirksamkeit der internen Kontrollen umfassen, sollen eine Vereinheitlichung der Prüfung und Berichterstattung von Dienstleistungsunternehmen sowie eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglichen.<sup>921</sup>

### 6.3 Zusammenfassung

Bedingt durch die zunehmende Bedeutung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene waren diese im Rahmen der vorliegenden Arbeit Gegenstand einer theoretischen und empirischen Untersuchung.

Es wurden bei großen und führenden Unternehmen vorgefundene Instrumente vorgestellt, welche sich insbesondere auf die partnerschaftliche Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber als auch Auftragnehmer richten. Die identifizierten, in der betrieblichen Praxis eingesetzten Instrumente lassen sich in Instrumente für sowohl die Gestaltung als auch die Steuerung und strategische Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften unterscheiden. Erstere umfassen neben Vertragsinstrumenten zur Ergebnis- und Performanceorientierung sowie zur außergerichtlichen Konfliktregelung auch Instrumente des Verantwortungsübergangs und des Beziehungsmanagements. Letztere richten sich auf allgemeine Management- und Controllinginstrumente, vertiefende Analyseinstrumente des strategischen Managements sowie Instrumente des Qualitätsmanagements.

In diesem Zusammenhang wird auf die Ausführungen der agencytheoretischen Lösungsansätze verwiesen, die weitere detaillierte Empfehlungen zur effektiven und effizienten Gestaltung des Outsourcings und Controllings von Dienstleistungen im Facilities Management liefert.<sup>922</sup> Als weitere Gestaltungsansätze dienen ebenfalls die im Rahmen der internationalen Marktanalyse gewonnenen Erkenntnisse der strategischen (Weiter-) Entwicklung von Anbietern und Nachfragern im Facilities Management.

<sup>920</sup> Vgl. Klecker, Subcontracting, 2007, Lekt. 8, S. 35.

<sup>921</sup> Vgl. PwC, Outsourcing, 2005, S. 2 f. sowie ferner Consuvation, SAS-70 Portal, 2008.

<sup>922</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3, Lösungsansätze für Wertschöpfungspartnerschaften.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

### 7.1 Zusammenfassung

Obgleich das Integrierte Facilities Management als ein signifikanter Trend und Erfolgsfaktor im Kontext des (Out-) Sourcings und Controllings von Dienstleistungen in Deutschland und Europa gilt, mangelt es an einem umfassenden Verständnis und entsprechender Berücksichtigung einer zugrunde liegenden Integrationsphilosophie. Erschwert wird dies durch vielfältige Veränderungen des europäischen Markts sowie einem sich vollziehenden Paradigmenwechsel im Facilities Management, welches zunehmend als Management von Sekundärprozessen und -ressourcen zur Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts begriffen wird, sich als Managementdisziplin inner- und außerhalb der Immobilienwirtschaft etabliert und einer wissenschaftlichen Einordnung bedarf. In diesem Zusammenhang gewinnen strategisch und auch international ausgerichtete Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Nachfrager als Principal und Anbieter als Agent eine immer höhere Bedeutung, die jedoch durch typische Probleme hinsichtlich der Beziehungs- und Vertragsgestaltung gekennzeichnet sind.

Zielsetzung und Gegenstand der vorliegenden und auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichteten Arbeit ist die theoretische Konzeption und empirische Untersuchung zum Integrierten Facilities Management, die in Anlehnung an die eingangs formulierten Forschungsfragen Einzelziele verfolgt. Das entwickelte, theoretische und marktkonforme Modell zum Integrierten Facilities Management erfasst elementare Aussagen zu dem bisher unzureichend erforschten Gesamtphänomen, wobei unter Anwendung einer empirisch-qualitativen Explorationsstrategie zentrale Aspekte und Zusammenhänge untersucht sowie neue Thesen aus den gewonnenen Erkenntnissen generiert wurden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein besonderer Stellenwert auf Produkte und Märkte sowie Partnerschaften gerichtet.

Zunächst wurde ein konzeptioneller Ordnungsrahmen erarbeitet, der eine Strukturierung sowie Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen der Immobilienökonomie liefert, eine wissenschaftliche und marktkonforme (Re-) Positionierung des Facilities Managements ermöglicht und einen Beitrag zur effektiveren Kommunikation zwischen Marktteilnehmern im Rahmen der Kontrahierung bzw. von Transaktionen schafft. Das Integrierte Facilities Management kann demnach als moderner Ansatz eingeordnet werden, der die strategisch bedeutende und Nutzen stiftende Integrationsphilosophie im Facilities Management besonders akzentuiert. Durch eine umfangreiche Untersuchung konnten insgesamt sechs zentrale Integrationsperspektiven analysiert werden. Es sind dies die Lebenszyklus-, Handlungs-, Organisations-, Interessens-,

Leistungs- und letzten Endes Performanceperspektive, welche jeweils verschiedene Aspekte der Integration in den Vordergrund stellen und eine Vielzahl erfolgskritischer Kriterien und Instrumente subsumieren.

Das Verhältnis von Anbieter und Nachfrager im Facilities Management stellt eine Principal-Agent-Beziehung dar, die durch eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen dem Nachfrager als Principal und dem Anbieter als Agent führt. In dieser Leistungsbeziehung beeinflussen die Handlungen des Agents nicht ausschließlich sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Principals. Durch eine Übertragung der Erkenntnisse der Principal-Agent-Theorie auf das Facilities Management wurden die verschiedenartigen Informationsasymmetrien systematisch analysiert, welche sich in typische Probleme der Adverse Selection, des Moral Hazard und des Hold-ups differenzieren lassen.

In der durchgeföhrten institutionenökonomischen Analyse von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management, welche strategische Partnerschaften bzw. Kooperationen von Unternehmen auf bestimmten Stufen oder entlang der Wertschöpfungskette bezeichnen, wurden wesentliche und Konflikte verursachende Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer in der betrieblichen Praxis untersucht.

Anschließend wurden Lösungsansätze für die optimale Gestaltung dieser Principal-Agent-Beziehung abgeleitet. Es zeigte sich, dass ergänzend zu Ausschreibung und Vergabe sowie der Organisation von Übergang und Start-up v.a. der FM-Vertrag mit einem auf Ergebnis und Performance ausgerichteten Vergütungsmodell und Berichtswesen zentrale Gestaltungselemente darstellen, die zu einer systematischen Reduzierung der identifizierten Probleme und der folglich suboptimalen Agency- und auch Transaktionskosten beitragen.

Aufgrund des defizitären Wissensstands über den europäischen Markt für Facilities Management im Allgemeinen und über das Integrierte Facilities Management im Besonderen wurde eine umfassende empirische Untersuchung mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchgeführt, die auf der vorangegangenen theoretischen Konzeption basiert und verschiedene Erkenntnisse evaluiert.

Bei der internationalen Marktstrukturanalyse der FM-Branche wurde nach einer Einführung in den europäischen Markt sowie dessen Akteuren eine erstmals flächendeckende Analyse der Ausprägung relevanter Wettbewerbskräfte in 41 Ländern Europas durchgeführt. In Experteninterviews mit international führenden Unternehmen wurde länderweise die Beurteilung der Rivalität unter bestehenden Unternehmen, die Bedro-

hung durch neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste sowie die Verhandlungsstärke von Lieferanten und Abnehmern als strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität erhoben. Aus dem gesamteuropäischen Vergleich wurde ein allgemeines Marktentwicklungsmodell abgeleitet, welches die einzelnen Märkte in Abhängigkeit ihrer Entwicklungsreife in insgesamt vier charakteristische Markttypen differenziert: Pre-Emerging, Emerging, Developed sowie letzten Endes Pioneer Markets. Während exemplarisch Deutschland gegenwärtig noch den Developed Markets zuzuordnen ist, die v.a. durch ein hohes Maß an Outsourcing und eine intensive Konsolidierung gekennzeichnet sind, bilden das Vereinigte Königreich und die Niederlande die Vorreiter in Europa, geprägt durch auf Partnering ausgerichtete und langfristige Wertschöpfungspartnerschaften. Darauf aufbauend wurde eine systematische Kalkulation zum Marktvolumen des Facilities Managements in Europa vorgenommen. Zur Ermittlung des Marktvolumens in den einzelnen Ländern wurden Parameter wie die Korrelation zum Bruttoinlandsprodukt oder auch die Outsourcinggrade zu den definierten Markttypen verwendet. Nach den Berechnungen kann der Gesamtaufwand FM in Europa auf ca. 655 Mrd. Euro beziffert werden, was sich in ca. 330 Mrd. Euro noch intern und ca. 325 Mrd. Euro bereits extern erbrachte Leistungen aufteilen lässt. Die Ergebnisse liefern Unternehmen eine Marktsegmentierung Europas nach Reifegraden und sollen letzten Endes einen Beitrag zur besseren Einschätzung des Potenzials und des zu erwartenden Wettbewerbs von regionalen und teilweise noch sehr unbekannten Märkten leisten.

Gegenstand der internationalen Marktangebotsanalyse ist die Entwicklung und Anwendung eines modular aufgebauten Ratingsystems mit standardisiertem Scoring-schema zur erstmalig systematischen Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa. Dies wurde durch eine derartige Operationalisierung der abgeleiteten Integrationsperspektiven, dass ein Katalog prüffähiger Kriterien und Instrumente erstellt wurde. Eine Erprobung des entwickelten Ratingsystems wurde im Rahmen von Fallstudien zu insgesamt fünf Marktsegmenten bzw. Anbieter-clustern durchgeführt, bestehend aus führenden System-Anbietern in Zentral-, Nord-, West- und Süd-Europa sowie zusätzlich internationalen Brokern. Als Ergebnis dieses qualitativ ausgerichteten und managementorientierten Ratings und internationalen Rankings von Dienstleistungsunternehmen konnte ein kennzahlenbasiertes European Best Practise im Integrierten Facilities Management aufgebaut sowie fallstudienübergreifend charakteristische Anbieter- bzw. Unternehmensprofile abgeleitet werden. Der europäische Vergleich zeigt, dass der durchschnittliche Integrationsgrad, der als aggregierte Kennzahl das Maß der unternehmerischen Erfüllung aller geprüften Integrationskriterien angibt, bei den 16 befragten Unternehmen im Durchschnitt bei respek-

tablen 74,0 % liegt. Das höchste Ergebnis konnten die analysierten Broker in Europa mit einem durchschnittlichen Integrationsgrad von 80,5 % erreichen; es folgten die befragten System-Anbieter der Ländercluster Süd-, West-, Nord- und Zentral-Europa, die einen durchschnittlichen Erfüllungsgrad aller Integrationsperspektiven von stolzen 68,3 % erzielten. Die Schlussfolgerung liegt nahe, dass bezogen auf das untersuchte Sample kein (zwingender) Zusammenhang zwischen den möglichen Integrationspotenzialen eines FM-Anbieters und der eingeschätzten Marktreife des Heimatlandes besteht. Des Weiteren kann gefolgert werden, dass erfolgreiche Unternehmen der untersuchten Anbiertypen tendenziell dazu in der Lage sein sollten, die definierten Integrationskriterien in hohem Maße erreichen zu können. Die Ergebnisse liefern Anbietern im Facilities Management hilfreiche Anregungen für die strategische Entwicklung zum gefragten „Integrierten Anbieter“ und Nachfragern Hilfestellungen für die erfolgreiche Auswahl von Wertschöpfungspartnern sowie zur Verringerung von Problemen der Adverse Selection.

Bei der abschließenden internationalen Marktnachfrageanalyse und branchenspezifischen Trendstudie wurden zunächst zukünftige Trends und Veränderungen in den Wertschöpfungsketten ausgewählter Markt- bzw. Branchensegmente untersucht und in der Folge Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche abgeleitet. Es wurden Fallstudien zu insgesamt vier Branchensegmenten als bedeutende Nachfragercluster mit sich verändernden Wertschöpfungsketten durchgeführt, bestehend aus der Immobilienbranche sowie der Automobil-, Elektro- und Chemischen / Pharmazeutischen Industrie. Die Ergebnisse der Befragung international führender und repräsentativer Unternehmen liefern Erkenntnisse zu zukünftigen Anforderungen an Produkte wie exemplarisch die Relevanz verschiedener Varianten von Betreiber- und Kooperationsmodellen als auch an Wertschöpfungspartnerschaften sowie fallstudienübergreifend charakteristische Nachfrager- bzw. Branchenprofile. Die Fallstudien bestätigen die bereits gegenwärtig bzw. zukünftig hohe Bedeutung der einzelnen Integrationsperspektiven sowie auch der ausgewählten Instrumente zur Gestaltung, Steuerung und Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften. Die Untersuchung zeigt, dass die Anforderungen der Immobilienbranche von denen der analysierten Industriesegmente grundlegend divergieren. Das Facilities Management nähert sich v.a. bei letzteren durch fortschreitendes Outsourcing immer weiter an das spezifische Kerngeschäft an und erfordert zukünftig umfangreiche immobilienbezogene und betriebliche Leistungen. Die Ergebnisse sollen Anbietern im Facilities Management branchenspezifische Kenntnisse über führende Nachfrager liefern. Die differenzierte Allokation potenzieller (FM-) Dienstleistungen sowie Teilmärkte wie beispielsweise der erwartete Dienstleistungsbedarf in besonders relevanten Ländern Europas im Zuge der fortschreitenden Interna-

tionalisierung soll Anregungen für eine markt- und kundenkonforme (Re-) Positionierung strategischer Geschäftseinheiten und Unternehmen liefern.

Insgesamt lässt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen feststellen, dass ein durch die Integrationsphilosophie bestimmtes und in der betrieblichen Praxis umgesetztes, Integriertes Facilities Management sowohl von Anbietern als auch Nachfragern auf dem europäischen Markt geschätzt und die einzelnen Kriterien und Instrumente als wichtige Erfolgsfaktoren für strategische Partnerschaften angesehen werden. Es kann dennoch festgehalten werden, dass die Umsetzung der Integrationsphilosophie und die Implementierung von agencytheoretisch optimierten Strukturen in der betrieblichen Praxis noch weiteren Handlungsbedarf aufzeigt. Es sollte daher sichergestellt werden, dass den untersuchten, strategisch und organisatorisch bedeutenden Aspekten zukünftig besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird, damit eine optimale und Nutzen stiftende Ausschöpfung des potenziellen Beitrags vom (Integrierten) Facilities Management zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit der handelnden Unternehmen erreicht werden kann.

Auf Basis des formulierten theoretischen Modells sowie den empirischen Untersuchungen zum Integrierten Facilities Management in Europa ist es nicht möglich, eine Ableitung von konkreten und allgemeingültigen Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis vorzunehmen. Aufgrund der Tatsache, dass bei einigen der großen und international führenden Unternehmen im Facilities Management jedoch eine Vielzahl von Instrumenten vorgefunden wurde, lässt sich die These ableiten, dass die vorgefundenen Instrumente einen Beitrag zur effektiven Beziehungs- und Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer leisten.

In der Folge wurden die identifizierten Instrumente für die betriebliche Praxis im Facilities Management zusammengestellt und deskriptiv vorgestellt. Die vorgefundenen Instrumente konzentrieren sich einerseits auf die Gestaltung und andererseits auf die Steuerung sowie strategische Prüfung von Wertschöpfungspartnerschaften. Erstere umfassen Vertragsinstrumente zur Ergebnis- und Performanceorientierung wie beispielsweise SLAs, KPIs oder die Vereinbarung einer konsequenten Sanktionierung, Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen Konfliktregelung, Instrumente des Verantwortungsübergangs und des Risikotransfers sowie Instrumente des Beziehungsmanagements. Zweitere setzen sich zusammen aus allgemeinen Management- und Controllinginstrumenten wie exemplarisch der Balanced Scorecard oder auch dem Benchmarking und Best Practise, Analyseinstrumenten des strategischen Managements sowie Instrumenten des Qualitätsmanagements.

## 7.2 Ausblick

Das Integrierte Facilities Management kann als ein noch relativ junges Forschungsgebiet bezeichnet werden, weswegen im Rahmen der vorliegenden Arbeit zunächst ein umfassender Überblick zu diesem Ansatz sowie vielfältigen Aspekten geschaffen wurde. Obgleich das ausgearbeitete Modell sowie die Erkenntnisse der internationalen Marktanalyse auf theoretischen Konzeptionen und empirisch fundierten Analysen gründen, beinhalten sie naturgemäß keine pauschale Erfolgsgarantie. Das geschaffene und strukturierte Wissen zum Gesamtphenomen des Integrierten Facilities Managements und bisher wenig erforschten Märkten stellt einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Facilities Managements im internationalen Kontext dar, dessen Erkenntnisse und Empfehlungen im Einzelfall spezifiziert werden müssen. Der Nutzwert der strukturierten Ausarbeitungen und gewonnenen Erkenntnisse im Sinne von Lessons Learned und entwickelten neuartigen Ansätzen für die einzelnen Marktteilnehmer sowie deren Beziehungs- und Vertragsgestaltung wurde bereits in den vorausgehenden Ausführungen dargestellt.

Für die wissenschaftliche Forschung ergeben sich aus den durchgeführten Untersuchungen verschiedene Ansatzpunkte, die zum Gegenstand weiterer Überlegungen werden sollten. Diese finden sich nach der vorliegenden Herstellung eines Gesamtzusammenhangs v.a. in Einzelaspekten wie beispielsweise der vertiefenden agency-theoretischen und auch empirischen Untersuchung zur monetären Reduzierung der Agency- und Transaktionskosten durch die erarbeiteten Gestaltungselemente, vorgefundene Instrumente oder auch grundlegenden Organisationsmodellen in Abhängigkeit der verschiedenen Anbiertypen. Es besteht insbesondere weiterer Forschungsbedarf, inwiefern die einzelnen Instrumente wie exemplarisch Customer und Supplier Relationship Management tatsächlich geeignet sind, einen messbaren Beitrag zu erfolgreichen Wertschöpfungspartnerschaften sowie zum unternehmerischen Erfolg im Facilities Management zu leisten.

Weitere Forschung ist auch im Bereich des Performance Managements sowie Risiko- und Qualitätsmanagements denkbar, worunter ebenfalls innovative Vergütungsmodelle zu betrachten sind. Forschungsbedarf besteht grundlegend zum europäischen Markt für Facilities Management, was den Aufbau von länderspezifischem Wissen und Besonderheiten im Zusammenhang mit internationalen Wertschöpfungspartnerschaften anbelangt.

Ein weiterer Ansatz zur vertiefenden Forschung stellt der europäische Markt des Facilities Managements in Europa im Allgemeinen dar. Entsprechende Hinweise auf weitere Forschungsthemen wurden bei den Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln gegeben.<sup>923</sup> In diesem Zusammenhang wird exemplarisch auf die Untersuchungen zum Marktvolumen des Facilities Managements in Europa verwiesen. Eine vertiefende Forschung mit einem weiter differenzierten Modell mit zusätzlichen Parametern wäre wünschenswert und würde die betriebliche, sich fortschreitend internationalisierende Praxis bereichern.

Aufgrund der hohen Relevanz im Rahmen der betriebs- und immobilienwirtschaftlichen Forschung und Unternehmenspraxis könnte eine Wiederholung der hier durchgeföhrten Analysen zur Überprüfung der weiteren Entwicklung im (Integrierten) Facilities Management und zur Validierung der bisherigen Ergebnisse beitragen. Insbesondere nach der „pionierhaften“ internationalen Anwendung des entwickelten Ratingsystems und der Erstellung eines Rankings von Dienstleistungsunternehmen wäre eine höhere Anzahl von Unternehmen zu ggf. auch weiteren Marktsegmenten geeignet, so dass eine weitergehende statistische Auswertung und auch empirische Prüfung von einzelnen Thesen erfolgen kann, was nicht Ziel der vorliegenden Arbeit war. Schlussendlich würde die (Weiter-) Entwicklung von international ausgerichteten, quantitativen und qualitativen Marktstudien sowie möglicherweise auch Auditierungen und Zertifizierungen von Dienstleistungsunternehmen zur geforderten Transparenz und einer Verbesserung des Signallings durch Agents sowie Screenings durch Principals beitragen. Möglicherweise wird es zukünftig kontinuierlich erscheinende Studien mit Rankings von Dienstleistungsunternehmen geben, welche die Anbieter in Abhängigkeit der Erfüllungsgrade von analysierten Kriterien nach Kategorien wie beispielsweise Bronze, Silber, Gold und Platinum beurteilt.<sup>924</sup> Außerdem ist eine Übertragung und Spezifizierung dieser Ansätze auf das Property Management und ferner das Real Estate Asset Management unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen denkbar, da diese in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Facilities Management stehen.

<sup>923</sup> Vgl. Kapitel 5.3.3.1, First-best-Lösungen.

<sup>924</sup> Ergänzend zu den im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickelten Ansätzen finden sich zum Zeitpunkt deren Abschlusses bereits erste Anzeichen für eine Sensibilisierung des Markts zur derartigen Beurteilung von Agents. Vgl. exemplarisch o.V., Feri Eurorating Services, 2009, S. 2 oder auch o.V., Asset-Management, 2009, S. 1 f. Wünschenswert für die betriebliche Praxis wäre eine inhaltliche wie auch methodische (Weiter-) Entwicklung mit Ausrichtung auf die spezifischen Anforderungen der einzelnen Managementdisziplinen sowie deren Marktteilnehmer.

## Anhang

<b>A STUDIE ZU MANAGEMENTDISZIPLINEN DER IMMOBILIENÖKONOMIE UND GRUNDLAGEN DES INTEGRIERTEN FACILITIES MANAGEMENTS ...</b>	<b>344</b>
<b>A.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und Organisationen sowie der Gesprächspartner .....</b>	<b>344</b>
A.1.1 Übersicht der Interviews zu Marktteilnehmerclustern als Befragerkategorien .....	344
A.1.2 Kategorie I: Verbände / Institutionen.....	345
A.1.3 Kategorie II: Bildungseinrichtungen – Universitäten, Fachhochschulen und private Bildungsträger.....	347
A.1.4 Kategorie III: Unternehmen – Anbieter, Nachfrager und Berater im Facilities Management.....	349
<b>A.2 Anschreiben zum Interview .....</b>	<b>356</b>
<b>A.3 Leitfaden zum Experteninterview.....</b>	<b>358</b>
<b>A.4 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe .....</b>	<b>370</b>
<b>A.5 Formular zur Interviewfreigabe .....</b>	<b>372</b>
<b>B STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTSTRUKTUR- UND MARKTANGEBOTSANALYSE .....</b>	<b>373</b>
<b>B.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.....</b>	<b>373</b>
B.1.1 Übersicht der Fallstudien zu Länderclustern und Anbiertypen .....	373
B.1.2 Fallstudie I: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Zentraleuropa – System-Anbieter.....	374
B.1.3 Fallstudie II: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Nordeuropa – System-Anbieter.....	375
B.1.4 Fallstudie III: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Westeuropa – System-Anbieter.....	376
B.1.5 Fallstudie IV: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Südeuropa – System-Anbieter.....	377
B.1.6 Fallstudie V: Führende FM-Anbieter in Europa – Broker.....	378
B.1.7 Ergänzend zur Marktstrukturanalyse: Experten für den europäischen Markt für Facilities Management – Marktforschungs- und Beratungsunternehmen sowie internationale Immobilieninvestoren.....	379
<b>B.2 Anschreiben zum Interview (deutsch) .....</b>	<b>381</b>
<b>B.3 Anschreiben zum Interview (englisch) .....</b>	<b>383</b>
<b>B.4 Interviewfragebogen (deutsch) .....</b>	<b>385</b>
<b>B.5 Interviewfragebogen (englisch).....</b>	<b>399</b>
<b>B.6 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe (deutsch).....</b>	<b>413</b>
<b>B.7 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe (englisch) .....</b>	<b>415</b>
<b>B.8 Formular zur Interviewfreigabe (deutsch) .....</b>	<b>417</b>
<b>B.9 Formular zur Interviewfreigabe (englisch) .....</b>	<b>418</b>

<b>B.10 Übersicht der Marktvolumina Facilities Management der Länder Europas (Länderanalysen) .....</b>	<b>419</b>
<b>B.11 Strukturvorschlag eines Anbietersteckbriefs im Facilities Management (Unternehmenssteckbrief).....</b>	<b>421</b>
<b>C STUDIE ZUR INTERNATIONALEN MARKTNACHFRAGEANALYSE (TRENDSTUDIE) .....</b>	<b>425</b>
<b>C.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner .....</b>	<b>425</b>
C.1.1 Übersicht der Fallstudien zu Branchensegmenten .....	425
C.1.2 Fallstudie I: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Immobilienbranche.....	426
C.1.3 Fallstudie II: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Automobilindustrie.....	426
C.1.4 Fallstudie III: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Elektroindustrie .....	427
C.1.5 Fallstudie IV: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Chemische / Pharmazeutische Industrie .....	427
<b>C.2 Anschreiben zum Interview.....</b>	<b>428</b>
<b>C.3 Interviewfragebogen.....</b>	<b>430</b>
<b>C.4 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe .....</b>	<b>444</b>
<b>C.5 Formular zur Interviewfreigabe.....</b>	<b>446</b>
<b>C.6 Strukturvorschlag eines Nachfragersteckbriefs im Facilities Management (Branchensteckbrief).....</b>	<b>447</b>
<b>D ERGÄNZENDE EXPERTENGESPRÄCHE ZU AUSGEWÄHLTEN ASPEKTEN DES FORSCHUNGSPROJEKTS .....</b>	<b>451</b>
<b>D.1 Entwicklung eines Modells zur Ermittlung des Marktvolumens Facilities Management in Europa.....</b>	<b>451</b>
D.1.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.....	451
<b>D.2 Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Anbietern im Facilities Management.....</b>	<b>452</b>
D.2.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.....	452
<b>D.3 Entwicklung von Handlungsoptionen für die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management.....</b>	<b>454</b>
D.3.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner.....	454

## A Studie zu Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und Grundlagen des Integrierten Facilities Managements

### A.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und Organisationen sowie der Gesprächspartner

#### A.1.1 Übersicht der Interviews zu Marktteilnehmerclustern als Befragerkategorien

Lfd. Nr. der Kategorie	Bezeichnung des Marktteilnehmerclusters als Befragerkategorie	Anzahl der Interviews
I	Verbände / Institutionen	8
II	Bildungseinrichtungen – Universitäten, Fachhochschulen und private Bildungsträger Universitäten Fachhochschulen Private Bildungsträger	6 2 2 2
III	Unternehmen – Anbieter, Nachfrager und Berater im Facilities Management) Anbieter im Facilities Management – Dienstleistungsunternehmen Nachfrager im Facilities Management – Property-Companies (Eigentümer / Investoren) Nachfrager im Facilities Management – Non-Property-Companies (Eigentümer / Nutzer) Berater im Facilities Management – Beratungsunternehmen	26 7 6 6 7
Σ	Studie zu Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und Grundlagen des Integrierten Facilities Managements	40

Eigene Darstellung.

**Abbildung 161: Übersicht der Interviews (Studie I)**

**A.1.2 Kategorie I: Verbände / Institutionen**

<b>Verband / Institution:</b>	<b>cre.net Deutschland e.V., Corporate Real Estate Network Deutschland</b>
Teilnehmer:	Herr Heinrich Quaderer, Mitglied cre.net Deutschland e.V., Leiter Immobilienkosten-Benchmarking, E.ON Energie AG In Vertretung für Herrn Dr. Matthias Stürmer, Mitglied des Beirats, cre.net Deutschland e.V., Leiter Immobilienmanagement E.ON Energie AG
Datum:	13. Juni 2006
Uhrzeit:	15:00 – 16:15 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – München)
<b>Verband / Institution:</b>	<b>GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V., German Facility Management Association / Mitglied bei EuroFM, European Facility Management Network</b>
Teilnehmer:	Frau Dr. Elke Kuhlmann, Mitglied der Geschäftsführung, GEFMA e.V.
Datum:	2. Juni 2006
Uhrzeit:	08:30 – 09:30 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Bonn)
Teilnehmer:	Herr Ulrich Glauche, Leiter Richtlinienwesen, GEFMA e.V., Leiter Facility Management Beratung, Dr. Rödl & Partner GbR
Datum:	29. Mai 2006
Uhrzeit:	16:00 – 18:00 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Nürnberg)

<b>Verband / Institution:</b>	<b>gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. / ERES, European Real Estate Society / IRES, International Real Estate Society</b>
Teilnehmer:	Herr Jürgen Brübach MRICS, Leiter Arbeitskreis Real Estate Investment Management, gif e.V., Leiter Immobilienberatung, LGT Bank in Liechtenstein & Co. OHG
Datum:	2. Juni 2006
Uhrzeit:	15:00 – 16:15 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Nürnberg)
Teilnehmer:	Herr Prof. Dr. Jens Oeljeschlager, Leiter Arbeitskreis Facility Management, gif e.V., Professor, HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst, Fachhochschule Hildesheim / Holzminden / Göttingen
Datum:	21. Juni 2006
Uhrzeit:	13:00 – 14:00 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Holzminden)
<b>Verband / Institution:</b>	<b>IFMA Deutschland e.V. / International Facility Management Association</b>
Teilnehmer:	Herr Paul Stadlöder CFM, Geschäftsführer, IFMA Deutschland e.V., Geschäftsführer, FMC Facility Management Consulting GmbH
	Herr Wolfgang Moderegger CFM, Leiter Regionalkreis München, IFMA Deutschland e.V., Geschäftsführer, AIS Management GmbH Architekten Ingenieure Service
Datum:	21. Juni 2006
Uhrzeit:	16:00 – 18:30 Uhr
Ort:	FMC Facility Management Consulting GmbH Dachauer Straße 433, 80992 München

<b>Verband / Institution:</b>	<b>RICS Deutschland e.V. / Royal Institution of Chartered Surveyors</b>
Teilnehmer:	Herr Alexander Lickfett MRICS, Mitglied RICS Deutschland e.V., Kaufmännischer Geschäftsführer, GGM Gesellschaft für Gebäude-Management mbH / OFB-Gruppe, Landesbank Hessen Thüringen Girozentrale
Datum:	20. Juni 2006
Uhrzeit:	13:00 – 14:30 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)
Teilnehmer:	Herr Detlef Kalthoff MRICS, Mitglied RICS Deutschland e.V., Geschäftsführer, Atisreal Property Management GmbH / Atisreal Gruppe
Datum:	12. Juni 2006
Uhrzeit:	14:00 – 15:20 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Düsseldorf)

#### **A.1.3 Kategorie II: Bildungseinrichtungen – Universitäten, Fachhochschulen und private Bildungsträger**

##### **Universitäten**

<b>Bildungseinrichtung:</b>	<b>Technische Universität Dresden, Fakultät Bauingenieurwesen, Institut für Baubetriebswesen</b>
Teilnehmer:	Herr Jens Otto, Wissenschaftlicher Assistent In Vertretung für Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach,
Datum:	29. Mai 2006
Uhrzeit:	08:30 – 09:30 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Dresden)

**Bildungseinrichtung:** **Universität Karlsruhe (TH), Institut für Technologie und Management im Baubetrieb**

Teilnehmer: Herr Prof. Dr.-Ing. Kunibert Lennerts, Professor für Facility Management

Datum: 3. Juli 2006

Uhrzeit: 10:40 – 11:20 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Karlsruhe)

### Fachhochschulen

**Bildungseinrichtung:** **Fachhochschule Gießen-Friedberg, Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Produktionstechnik, Fachgebiet Facility Management**

Teilnehmer: Herr Prof. Dr. Frank Ehrenheim, Professor für Facility Management, Prodekan

Datum: 16. Juni 2006

Uhrzeit: 11:20 – 12:40 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Gießen)

**Bildungseinrichtung:** **Fachhochschule Münster, Fachbereich Facility Management**

Teilnehmer: Herr Prof. Dr. Frank Riemenschneider, Professor für Total Facility Management

Datum: 22. Juni 2006

Uhrzeit: 09:30 – 10:30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Münster)

### Private Bildungsträger

**Bildungseinrichtung:** **Christian Harting Consulting und Training**

Teilnehmer: Herr Christian Harting, Inhaber

Datum: 13. Juni 2006

Uhrzeit: 13:00 – 14:00 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Aachen)

**Bildungseinrichtung:** **Internationales Institut für Facility Management GmbH**  
**Teilnehmer:** Herr Holger Knuf, Institutsleiter  
**Datum:** 12. Juni 2006  
**Uhrzeit:** 15:30 – 17:00 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München – Oberhausen)

#### **A.1.4 Kategorie III: Unternehmen – Anbieter, Nachfrager und Berater im Facilities Management**

##### **Anbieter im Facilities Management – Dienstleistungsunternehmen**

**Unternehmen:** **DeTelimmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH / Deutsche Telekom Gruppe**  
**Teilnehmer:** Herr Wilfried Schmahl, Geschäftsführer Facility Management  
**Datum:** 19. Juni 2006  
**Uhrzeit:** 13:00 – 13:50 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

**Unternehmen:** **Gegenbauer Gebäudemanagement GmbH / Gegenbauer Holding SA & Co. KG**  
**Teilnehmer:** Herr Karl Strömpel, Geschäftsführer, Gegenbauer Gebäudemanagement GmbH  
Herr Gunther Thiele, Leiter Marketing, Gegenbauer Holding SA & Co. KG  
**Datum:** 4. Juli 2006  
**Uhrzeit:** 08:30 – 09:45 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München – Birkenwerder)

**Unternehmen:** **HOCHTIEF Facility Management GmbH / HOCHTIEF AG**

Teilnehmer: Herr Nikolaus Graf von Matuschka, Leiter Gesundheitswesen

Datum: 3. Juli 2006

Uhrzeit: 18:00 – 19:20 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Essen)

**Unternehmen:** **HSG Technischer Service GmbH / Bilfinger Berger AG**

Teilnehmer: Herr Dr. (UNC) Eckhart Morré, Geschäftsführer (stellvertr.)

Datum: 29. Mai 2006

Uhrzeit: 15:00 – 16:00 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Neu-Isenburg)

**Unternehmen:** **M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH / M+W Zander Holding AG, Springwater Capital Investmentgruppe**

Teilnehmer: Herr Rudolf Herzog, Direktor Geschäftsentwicklung, Prokurist

Datum: 22. Juni 2006

Uhrzeit: 10:30 – 11:45 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

**Unternehmen:** **RIAG Gebäudemanagement GmbH / RAG Immobilien AG**

Teilnehmer: Herr Volker Mauritz, Vorsitzender der Geschäftsführung

Datum: 14. Juni 2006

Uhrzeit: 15:30 – 16:40 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Dortmund)

**Unternehmen:** **WISAG Facility Management GmbH / WISAG Service Holding GmbH & Co. KG**

**Teilnehmer:** Herr Ralf Pilger, Key Account Management, Leiter Großprojekte, Prokurist  
In Vertretung für Herrn Michael Moritz, Geschäftsführer

**Datum:** 19. Juni 2006

**Uhrzeit:** 08:00 – 09:10 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

**Nachfrager im Facilities Management – Property-Companies  
(Eigentümer / Investoren)**

**Unternehmen:** **AMB Generali Immobilien GmbH / AMB Generali Gruppe**

**Teilnehmer:** Frau Barbara Deisenrieder, Geschäftsführerin

**Datum:** 18. Juli 2006

**Uhrzeit:** 16:00 – 17:20 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München – Köln)

**Unternehmen:** **DB Real Estate Investment GmbH / Deutsche Bank Group**

**Teilnehmer:** Herr Rainer Schumacher, Director Property Development, CoC Bauen & Technik

**Datum:** 22. Mai 2006

**Uhrzeit:** 09:30 – 10:10 Uhr und 16:15 – 17:25 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München – Eschborn)

**Unternehmen:** **MEAG Real Estate Düsseldorf GmbH / MEAG MUNICH ERGO AssetManagement GmbH**

**Teilnehmer:** Herr Heinz Lockhorn, Referent Bautechnik

**Datum:** 29. Mai 2006

**Uhrzeit:** 13:30 – 15:00 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München – Düsseldorf)

**Unternehmen:** **Oppenheim Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft mbH / Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA / IVG Immobilien AG**

Teilnehmer: Herr Hans H. Spangenberg, Leiter Objektmanagement Inland, Prokurist

Datum: 29. Mai 2006

Uhrzeit: 10:00 – 11:30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Wiesbaden)

**Unternehmen:** **SEB Asset Management AG / SEB AG**

Teilnehmer: Frau Martina Brezina, Head of Asset Management

Datum: 31. Juli 2006

Uhrzeit: 17:00 – 18:30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

**Unternehmen:** **Sireo Real Estate GmbH / Deutsche Telekom AG, Morgan Stanley Bank AG, Corpus Immobiliengruppe GmbH & Co. KG**

Teilnehmer: Herr Jürgen Wingendorf, Leiter Corporate Real Estate Services / Building Management, Vice President

Datum: 22. Mai 2006

Uhrzeit: 14:30 – 16:15 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Heusenstamm)

#### **Nachfrager im Facilities Management – Non-Property-Companies (Eigentümer / Nutzer)**

**Unternehmen:** **ABB Grundbesitz GmbH / ABB Group**

Teilnehmer: Herr Ralph Heublein, Projektleiter

In Vertretung für Herrn Dr. Stefan Beretitsch,  
Geschäftsführer

Datum: 19. Juli 2006

Uhrzeit: 15:00 – 16:10 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Ladenburg)

**Unternehmen:** **BMW AG**

Teilnehmer: Herr Dr. Herbert Grebenc, Leiter Immobilien- und Facility Management

Datum: 2. Juni 2006

Uhrzeit: 10:00 – 11:15 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – München)

**Unternehmen:** **DaimlerChrysler Immobilien GmbH /**

**DaimlerChrysler AG**

Teilnehmer: Herr Dr. Hans Ulrich Hennecke, Director Coordination Facility Management

Datum: 22. Mai 2006

Uhrzeit: 11:00 – 12:20 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Stuttgart)

**Unternehmen:** **FRAPORT AG**

**Frankfurt Airport Services Worldwide**

Teilnehmer: Frau Petra Rossbrey, Bereichsleiterin Airport Facility Management

Datum: 23. Mai 2006

Uhrzeit: 18:45 – 19:30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

Teilnehmer: Herr Jörg Guderian, Leiter Immobilienmanagement

Datum: 7. Juni 2006

Uhrzeit: 20:15 – 21:00 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Frankfurt am Main)

**Unternehmen:** **Pharmaserv GmbH**

Teilnehmer: Herr Hector S. Dylla, Leiter Marketing und Vertrieb

Datum: 31. Mai 2006

Uhrzeit: 14:00 – 15:30 Uhr

Ort: Reality Consult GmbH

Leipziger Strasse 8, 60487 Frankfurt am Main

**Berater im Facilities Management – Beratungsunternehmen****Unternehmen:** **I.C.M.E. GmbH Management Consultants**

Teilnehmer: Herr Conrad B. R. Herrmann, Partner

Datum: 2. Juni 2006

Uhrzeit: 13:45 – 14:45 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – München)

**Unternehmen:** **Dr. Michael Taeger & Partner Gesellschaft für Top Management Beratung mbH**

Teilnehmer: Herr Dr. Martin Soboll, Geschäftsbereichsleiter Facility Management

Datum: 23. Mai 2006

Uhrzeit: 11:00 – 13:15 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Hannover)

**Unternehmen:** **Dr. Odin Unternehmensberatung GmbH**

Teilnehmer: Frau Dr. Sigrid Odin, Geschäftsführerin

Datum: 30. Juni 2006

Uhrzeit: 14:00 – 15:30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Hamburg)

**Unternehmen:** **DS-PLAN AG / Drees & Sommer Gruppe**

Teilnehmer: Herr Peter Tzeschlock, Vorstand

Datum: 28. Juli 2006

Uhrzeit: 15:00 – 16:10 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Stuttgart)

**Unternehmen:** **Jones Lang LaSalle GmbH / Jones Lang LaSalle Inc.**

Teilnehmer: Herr Ingo Weiss, Head of Facility Management

Germany, Team Leader Property Management Berlin,  
Prokurist

Datum: 12. Juni 2006

Uhrzeit: 17:00 – 18:15 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Berlin)

<b>Unternehmen:</b>	<b>Reality Consult GmbH</b>
Teilnehmer:	Herr Peter Prischl, Geschäftsführer
Datum:	22. Mai 2006
Uhrzeit:	17:50 – 19:40 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Wien / Österreich)
 <b>Unternehmen:</b>	 <b>Steinbeis-Transferzentrum Immobilienmanagement /</b>
	<b>Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung</b>
Teilnehmer:	Herr Thomas Klaproth, Leiter
Datum:	16. Juni 2006
Uhrzeit:	08:10 – 09:45 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München – Bielefeld)

## A.2 Anschreiben zum Interview

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land Datum

## **Experteninterview: „Integriertes Facilities Management“**

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

der Markt für Facilities Management (FM) ist durch Veränderungen und eine relativ hohe Intransparenz geprägt, woraus sich die Notwendigkeit zur Schaffung eines einheitlichen Begriffs- und Leistungsverständnisses ergibt. Ein Forschungsprojekt mit dem Schwerpunkt einer Marktanalyse, deren Betrachtungsfokus auf dem Integrierten Facilities Management liegt, soll u.a. zur Reputation und Professionalisierung des Facilities Managements beitragen. Ziel dieser Untersuchung ist die Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und die Erarbeitung konzeptioneller Grundlagen des Integrierten Facilities Managements.

In der Anlage übersenden wir Ihnen einen **Leitfaden zum Experteninterview** mit dem Thema „**Integriertes Facilities Management**“. Dieser richtet sich an **ausgewählte Experten als Meinungsbildner und Vertreter von führenden Verbänden und Institutionen, Bildungseinrichtungen sowie Unternehmen** und ist essentieller Bestandteil des Promotionsvorhabens meines Doktoranden, Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, am **ebs Department of Real Estate** der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. Herr Teichmann ist wissenschaftlicher Assistent an der **ebs IMMOBILIENAKADEMIE** GmbH in München.

Vor diesem Hintergrund frage ich hiermit höflich an, ob Sie Herrn Teichmann für das Experteninterview einen ausgewählten **Ansprechpartner Ihres Verbands** nennen können. Ihre Anonymität wird dennoch auf jeden Fall gewahrt bleiben, es sei denn, Sie wünschen eine nicht anonymisierte Darstellung Ihrer zugrunde liegenden Verbands- bzw. Lehrmeinung.

Die Beantwortung der Fragen in Form eines strukturierten Interviews ist natürlich mit Zeitaufwand verbunden. Da wir Ihre Zeit als wertvolles Gut erachten, werden wir Ihnen als Entschädigung unaufgefordert eine **Zusammenfassung der Ergebnisse** zusenden.

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

Ich bitte Sie nachdrücklich um Ihre Mitwirkung bei diesem interessanten Forschungsprojekt und danke Ihnen für Ihre Bemühungen im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Head of **ebs** Department of Real Estate  
Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie  
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL  
International University Schloß Reichartshausen  
Rheingaustr. 1  
65375 Oestrich-Winkel  
Deutschland

**Anlage:**

- Leitfaden zum Experteninterview „Integriertes Facilities Management“

**Ich bitte Sie, nachfolgende Kontaktdaten zu verwenden:**

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

<b>ebs</b> IMMOBILIENAKADEMIE GmbH	Telefon:	+49 (0) 8106 3798-22
Niederlassung München	Telefax:	+49 (0) 8106 3798-25
Gut Mörschenfeld, St. Ottilienweg 11	Mobil:	+49 (0) 172 6783365
85630 Grasbrunn	Email:	teichmann@ebs-immobilienakademie.de
Deutschland		

### A.3 Leitfaden zum Experteninterview



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Datum: \_\_\_\_\_

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

#### Leitfaden zum Experteninterview:

#### „Integriertes Facilities Management“

#### Angaben zu Verband / Bildungseinrichtung / Unternehmen (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

Name Verband / Bildungseinrichtung / Unternehmen: \_\_\_\_\_

Standort Verbands- / Bildungseinrichtungs- / Unternehmenszentrale [Anschrift]: \_\_\_\_\_

Homepage Verband / Bildungseinrichtung / Unternehmen: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter / Mitglieder International 2005: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter / Mitglieder Deutschland 2005: \_\_\_\_\_

#### Zusatz bei Unternehmen

Umsatz International 2005 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_

Umsatz Deutschland 2005 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_

Umsatz International 2005 „Facilities Management“ [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_  
(Immobilien- und Facilities Management)

Umsatz Deutschland 2005 „Facilities Management“ [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

#### Angaben zum Interviewpartner (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

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

Ressort: \_\_\_\_\_

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

Anschrift (falls abweichend): \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Telefax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

**Angaben zur Kategorie des Marktteilnehmers****▪ Verband / Institution**

Tätigkeitsschwerpunkt: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**▪ Bildungseinrichtung**

Tätigkeitsschwerpunkt: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Universität
- Fachhochschule
- Privater Bildungsträger

**▪ Unternehmen**

Tätigkeitsschwerpunkt: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Dienstleistungsunternehmen – FM-Anbieter
- Property-Company – FM-Nachfrager
- Non-Property-Company – FM-Nachfrager
- Beratungsunternehmen

### Ziel der Studie

Das Facilities Management (FM) steht in enger Verbindung mit dem Outsourcing und Controlling von Dienstleistungen. Gegenstand sind nicht mehr ausschließlich operative und kerngeschäftsferne, sondern zunehmend auch strategische und kerngeschäftsnahe Leistungen des FM.

Ausgangslage dieser Forschungsprojekts ist die zunehmende Bedeutung des Integrierten Facilities Managements sowie die relativ hohe Intransparenz des sich verändernden Markts für FM, welche u.a. aus den unterschiedlichen Definitionen und Verständnisansätzen des Facilities Managements sowie aus der folglich mangelnden Abgrenzung des Markts resultiert.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit zur Schaffung eines einheitlichen Begriffs- und Leistungsverständnisses, wobei der Betrachtungsfokus auf dem Integrierten Facilities Management liegt. Dieses bildet die Grundlage für eine anschließende Marktanalyse. Das Forschungsprojekt soll einen Beitrag zur Reputation und Professionalisierung des Facilities Managements liefern.

Ziel dieser Untersuchung ist die Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen der Immobilienökonomie und die Erarbeitung konzeptioneller Grundlagen des Integrierten Facilities Managements.

Bei der Untersuchung handelt es sich um einen essentiellen Bestandteil des Promotionsvorhabens von Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, Doktorand von Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am **ebs** Department of Real Estate der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL und wissenschaftlicher Assistent an der **ebs** IMMOBILIENAKADEMIE GmbH in München.

Die Schwerpunkte der Studie sind:

1. Erarbeitung der Grundlagen des Integrierten Facilities Managements sowie von Optionen zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM
2. Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter
3. Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten

### Untersuchungsumfang

In Ergänzung zu einer umfassenden Literaturanalyse werden im Rahmen von Leitfadeninterviews (Experteninterviews) ausgewählte Meinungsbildner und Vertreter von führenden Verbänden und Institutionen, Bildungseinrichtungen (Universitäten, Fachhochschulen und private Bildungsträger) sowie Unternehmen (Anbieter, Nachfrager und Berater im Facilities Management) befragt.

Da es sich hierbei primär um persönliche Expertenmeinungen handelt, werden Verbandsmeinungen etc. als solche gekennzeichnet.

### Aufbau und Durchführung der Befragung

Die Befragung erfolgt anhand eines Leitfadens, welcher in drei Teile gegliedert ist.

Der erste Teil richtet sich auf das Verständnis von Facilities Management und die Abgrenzung relevanter Managementdisziplinen. Der zweite Teil konzentriert sich auf das Verständnis und die Definition von Integriertem Facilities Management, der dritte auf das Verständnis und die Definition von Anbietern des Integrierten Facilities Managements.

Die Erhebung wird in Form von strukturierten Interviews mit einer Dauer von ca. 30 bis 60 Minuten durchgeführt.

### Vertraulichkeit

**Es wird versichert, dass alle Bedingungen zum Datenschutz eingehalten und alle Angaben ausschließlich neutral ausgewertet werden.**

### Ergebnisdarstellung

Die Untersuchungsergebnisse werden im Rahmen der Dissertation sowie ggf. in begleitenden Artikeln  **anonymisiert veröffentlicht** und dienen ausschließlich **wissenschaftlichen Zwecken**.

Soll Ihnen eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse zugeschickt werden? Ja  Nein

## 1 Verständnis von Facilities Management und Abgrenzung relevanter Managementdisziplinen

### 1.1 Übergeordnetes Verständnis und Gesamtzusammenhang

Die Immobilienökonomie ist eine wissenschaftliche Disziplin, welche u.a. verschiedene Managementdisziplinen unterscheidet. In diesem ersten Teil des Experteninterviews sollen die unterschiedlichen Definitionen und Verständnisse des Facilities Managements sowie angrenzender Managementdisziplinen untersucht werden.

Nachfolgend werden neben dem Facilities Management die Managementdisziplinen Gebäudemanagement, Corporate und Public Real Estate Management, Immobilienmanagement, Property Management, Real Estate Asset Management sowie Immobilien-Portfoliomanagement betrachtet.

*In welcher Weise gibt es in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung oder Ihrem Unternehmen ein übergeordnetes Verständnis bzw. Schema, in welchem Begriffe, Bestimmungen und Abgrenzungen von Managementdisziplinen dargestellt sind?*

---

---

---

*Was sind nach Ihrem Verständnis synonyme Begriffe für Managementdisziplinen?*

---

---

---

### 1.2 Verständnis von Facilities Management

Vorangestellt wird darauf hingewiesen, dass hierbei die Begriffe Facilities Management und Facility Management synonym verwendet werden.

*Welches Verständnis von Facilities Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

---

*Was sind wesentliche Leistungen des Facilities Managements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

---

*Was verstehen Sie unter Facilities Services und in welchem Zusammenhang steht dieses mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

---

### 1.3 Verständnis von Gebäudemanagement

*Welches Verständnis von Gebäudemanagement existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

*Was sind wesentliche Leistungen des Gebäudemanagements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Gebäudemanagement mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Was verstehen Sie unter Objektmanagement und in welchem Zusammenhang steht dieses mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

### 1.4 Verständnis von Corporate Real Estate Management

*Welches Verständnis von Corporate Real Estate Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

*Was sind wesentliche Leistungen des Corporate Real Estate Managements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Corporate Real Estate Management mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?

---

---

---

### 1.5 Verständnis von Public Real Estate Management

Welches Verständnis von Public Real Estate Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?

---

---

---

Was sind wesentliche Leistungen des Public Real Estate Managements (inhaltliche Strukturierung)?

---

---

---

In welchem Zusammenhang steht das Public Real Estate Management mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?

---

---

---

Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?

---

---

---

### 1.6 Verständnis von Immobilienmanagement

Welches Verständnis von Immobilienmanagement existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?

---

---

---

Was sind wesentliche Leistungen des Immobilienmanagements (inhaltliche Strukturierung)?

---

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Immobilienmanagement mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

### **1.7 Verständnis von Property Management**

*Welches Verständnis von Property Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

*Was sind wesentliche Leistungen des Property Managements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Property Management mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

### **1.8 Verständnis von Real Estate Asset Management**

*Welches Verständnis von Real Estate Asset Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (**ebs**)  
Leitfaden zum Experteninterview: Integriertes Facilities Management

Seite 8 / 12

*Was sind wesentliche Leistungen des Real Estate Asset Managements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Real Estate Asset Management mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

### **1.9 Verständnis von Immobilien-Portfoliomangement**

*Welches Verständnis von Immobilien-Portfoliomangement existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?*

---

---

*Was sind wesentliche Leistungen des Immobilien-Portfoliomagements (inhaltliche Strukturierung)?*

---

---

*In welchem Zusammenhang steht das Immobilien-Portfoliomangement mit dem Facilities Management (Abgrenzung)?*

---

---

*Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?*

---

---

## 2 Verständnis von Integriertem Facilities Management

### 2.1 Begriffsverständnis „Integration“ bzw. „integriert“

Was verstehen Sie unter dem Begriff „Integration“ bzw. „integriert“?

---

---

### 2.2 Verständnis von Integriertem Facilities Management

Welches Verständnis von Integriertem Facilities Management existiert in Ihrem Verband, Ihrer Bildungseinrichtung bzw. Ihrem Unternehmen?

---

---

Orientiert sich Ihr Verständnis an dem eines Fachverbands, Lehrbuchs oder einer Bildungseinrichtung und wenn Ja, an welchem bzw. welcher?

---

---

### 2.3 Leistungsumfang von Integriertem Facilities Management

Was sind wesentliche Leistungen bzw. Bestandteile des Integrierten Facilities Managements?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 2.4 Strukturierung von Integriertem Facilities Management

Könnte Ihrer Meinung nach eines der nachfolgenden Regelwerke eine zeitgemäße inhaltliche Strukturierung bzw. einen geeigneten „Leistungskatalog“ für Integriertes Facilities Management darstellen?

- |  |                             |                               |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| ■ DIN 32736 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen            | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| ■ DIN EN 15221 Facility Management (Europäischen Norm, Entwurf)    | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| ■ GEFMA 100 Facility Management – Grundlagen und Leistungsspektrum | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| ■ Sonstige   | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |

Wenn Ja, welche? \_\_\_\_\_

---

## 2.5 Outsourcing von Integriertem Facilities Management

*Welche Leistungsbereiche des Integrierten Facilities Managements sind Ihrer Meinung nach outsourcing-fähig?*

---

---

*Würden Sie in unterschiedliche Stufen des Outsourcings von Integriertem Facilities Management unterteilen?*

Ja  Nein

*Wenn Ja, was sind entsprechende Stufen des Outsourcings von Integriertem Facilities Management?*

---

---

## 3 Verständnis von Anbietern des Integrierten Facilities Managements

In diesem abschließenden Teil des Experteninterviews richtet sich auf die Analyse relevanter Kriterien, die Dienstleistungsunternehmen als kompetenten und leistungsstarken Anbieter von Integriertem Facilities Management kennzeichnen und als solchen definieren.

### 3.1 Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Auftraggeber

*Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management einen bestimmten Umsatzanteil extern im Markt und nicht intern im Konzern oder der Unternehmensgruppe erbringen?*

Ja  Nein

*Wenn Ja, welchen Umsatzanteil sollten entsprechende Anbieter mindestens extern erbringen?*

\_\_\_\_\_ % extern

### 3.2 Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Branchen- bzw. Nutzersegmenten

*Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management nur Unternehmen sind, die ihren Umsatz in mindestens einer bestimmten Anzahl von Branchen- bzw. Nutzersegmenten generieren?*

Ja  Nein

*Wenn Ja, wie viele und welche Kundensegmente sind relevant?*

---

---

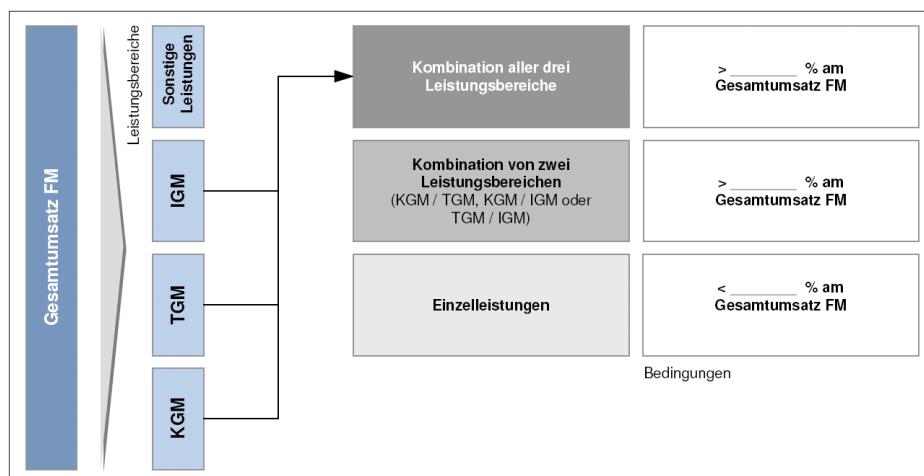
### 3.3 Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen

Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management Umsätze aus Aufträgen mit Kombination aus bestimmten Leistungsbereichen generieren, wie z.B. gemäß dem klassischen Säulenmodell der DIN 32736 Gebäudemanagement mit Unterteilung in kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen sowie ferner Flächenmanagement bzw. sonstige Leistungen (KGM, TGM und IGM)?

Ja  Nein

Die DIN 32736 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen dient hier lediglich als mögliche Unterteilung des Umsatzes und nicht dem Verständnis von Integriertem Facilities Management.

Wenn Ja, welche prozentuale Verteilung der Aufträge mit Kombination aus verschiedenen Leistungsbereichen des Facilities Managements halten Sie für relevant?



Relevanz des Kriteriums Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen

### 3.4 Relevanz des Kriteriums Know-how und Wertschöpfung (Sourcing)

Sowohl das Management als auch insbesondere die eigentliche operative Umsetzung von Leistungen im Facilities Management erfordern spezielles Know-how. So genannte Broker erbringen in hohem Maße Management- und Koordinationsleistungen und verfügen über eine relativ geringe eigene Wertschöpfung.

Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management das Potenzial haben sollten, einen bestimmten prozentualen Leistungsanteil in eigener Wertschöpfung zu erbringen (Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung)?

Ja  Nein

Wenn Ja, wie viel Prozent sollten entsprechende Anbieter mindestens in Eigenleistung erbringen können?

\_\_\_\_\_ % Eigenleistung

### 3.5 Relevanz des Kriteriums Ausschreibung und Vergabe von Dienstleistungen

Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management nur Unternehmen sind, die bestimmte Anforderungen bei Ausschreibung und Vergabe von Dienstleistungen erfüllen?

Ja  Nein

Wenn Ja, welche Anforderungen bei Ausschreibung und Vergabe von Dienstleistungen sollten entsprechende Anbieter erfüllen (Vergabekriterien und entsprechende Gewichtung)?

---

---

---

### 3.6 Relevanz des Kriteriums Qualitätsmanagement und Zertifizierung

Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management nur Unternehmen sind, die nach bestimmten Qualitätsanforderungen zertifiziert sind?

Ja  Nein

Wenn Ja, nach welchen Qualitätsanforderungen sollten entsprechende Anbieter zertifiziert sein?

- |   |   |
|---|---|
| ▪ DIN EN ISO 9000 ff. Qualitätsmanagement   | Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> |
| ▪ DIN DIN EN ISO 14001 Umweltmanagementsysteme  | Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> |
| ▪ GEFMA 710 Gesetzliche Mindestanforderungen an Organisationen im FM                          | Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> |
| ▪ GEFMA 730 ipv® – Qualitätsmarke für System-Dienstleistungen in der GEFMA-Qualitätsoffensive | Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> |
| ▪ Sonstige  | Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> |

Wenn Ja, welche? \_\_\_\_\_

---

### 3.7 Relevanz sonstiger Kriterien

Ist es Ihrer Meinung nach erforderlich, dass Anbieter von Integriertem Facilities Management nur Unternehmen sind, die weitere bzw. andere Kriterien erfüllen?

Ja  Nein

Wenn Ja, welche?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Forschungsprojekt genommen und es mit Ihrem Wissen unterstützt haben!**

#### A.4 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land Datum

## Gesprächsprotokoll und Interviewfreigabe: „Integriertes Facilities Management“

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie als Experte für das Interview mit dem Thema „Integriertes Facilities Management“ zur Verfügung gestanden und mein Promotionsvorhaben bei Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am **ebs** Department of Real Estate der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel unterstützt haben. Ich erinnere mich an ein konstruktives und angenehmes Gespräch.

In meiner Dissertation möchte ich ein Verzeichnis über die geführten Gespräche aufführen. Die Inhalte aller Experteninterviews werden mir insbesondere bei der wissenschaftlichen Erarbeitung der konzeptionellen Grundlagen des Integrierten Facilities Managements sowie der Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen der Immobilienökonomie sehr hilfreich sein. Vor diesem Hintergrund werden Ihre Aussagen nicht wortwörtlich, sondern inhaltsgemäß wiedergegeben.

Beiliegend übersende ich Ihnen das Protokoll zum geführten Interview. Für das Forschungsprojekt sind eine inhaltliche Prüfung und die Erlaubnis der Benutzung von hoher Bedeutung. Selbstverständlich können Sie Korrekturen und auch gerne Ergänzungen dazu schreiben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich ein paar Minuten Ihrer Zeit nehmen und mir die beiliegende **Interviewfreigabe nach Prüfung des Gesprächsprotokolls unterschrieben an nachfolgende Anschrift zurücksenden würden**.

Als Dankeschön für Ihr Engagement werde ich Ihnen als Entschädigung unaufgefordert zusammenfassende Ergebnisse zukommen lassen.

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

Auch im Namen von Herrn Professor Schulte danke ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Mitwirkung bei diesem interessanten Forschungsprojekt.

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

**IRE|BS Immobilienakademie GmbH**  
Niederlassung München  
Gut Möschendorf, St. Ottilienweg 11  
85630 Grasbrunn  
Deutschland

**Anlagen:**

- Gesprächsprotokoll zum Experteninterview „Integriertes Facilities Management“
- Formular zur Interviewfreigabe

## A.5 Formular zur Interviewfreigabe



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

### Gesprächsprotokoll zum Interview:

#### „Integriertes Facilities Management“

### Verband / Bildungseinrichtung / Unternehmen (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

**Teilnehmer:** Anrede Name, Position

**Datum:** Tag Monat Jahr

**Uhrzeit:** 00.00 – 00.00 Uhr

**Ort:** Unternehmen  
Anschrift

Das Experteninterview wurde anhand des Interviewleitfadens „Integriertes Facilities Management“ durchgeführt.

### Interviewfreigabe

Unternehmen, Bereich

Anschrift, Land

Interview zur Befragerkategorie

Führende Meinungsbildner im Marktteilnehmercluster Verbände / Institutionen (Beispiel)

Hiermit stimme ich den Inhalten des vorliegenden Interviews vom Tag Monat Jahr zu und erkläre mich einverstanden, dass meine Ausführungen im Rahmen einer Veröffentlichung der Dissertation von Herrn Sven A. Teichmann zum Integrierten Facilities Management verwendet werden. Ich bin damit einverstanden, dass meine Angaben zu Name, Position und Unternehmen in das Verzeichnis über die geführten Gespräche aufgenommen werden.

---

Ort, Datum, Unterschrift

## B Studie zur internationalen Marktstruktur- und Marktangebotsanalyse

### B.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner

#### B.1.1 Übersicht der Fallstudien zu Länderclustern und Anbietertypen

Lfd. Nr. der Fallstudie	Bezeichnung der Fallstudie	Anzahl der Interviews
I	Führende FM-Anbieter im Ländercluster Zentraleuropa – System-Anbieter	5
II	Führende FM-Anbieter im Ländercluster Nordeuropa – System-Anbieter	3
III	Führende FM-Anbieter im Ländercluster Westeuropa – System-Anbieter	3
IV	Führende FM-Anbieter im Ländercluster Südeuropa – System-Anbieter	2
V	Führende FM-Anbieter in Europa – Broker (Anbieter von Management Services)	3
Ergänzend	Experten für den europäischen Markt für Facilities Management – Marktforschungs- und Beratungsunternehmen sowie internationale Immobilieninvestoren (Befragung ausschließlich zur Marktstrukturanalyse)	5
$\Sigma$	Studie zur internationalen Marktstruktur- und Marktangebotsanalyse	21

Eigene Darstellung.

**Abbildung 162: Übersicht der Interviews (Studie II)**

**B.1.2 Fallstudie I: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Zentraleuropa – System-Anbieter**

**Unternehmen:** **DeTelImmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH / Deutsche Telekom Gruppe**

Teilnehmer: Herr Carsten Boell, Leiter Property Management  
Herr Norbert, Woyciechowski, Head of International Activities

Datum: 6. August 2007

Uhrzeit: 11.00 – 13.00 Uhr

Ort: DeTelImmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH  
Stiftstraße 23, 60313 Frankfurt am Main,  
Deutschland

**Unternehmen:** **HOCHTIEF Facility Management GmbH / HOCHTIEF AG**

Teilnehmer: Herr Rainer Eichholz, Sprecher der Geschäftsführung  
Herr Dr. Thomas Brandstätt, Leiter Strategie und Marketing

Datum: 13. August 2007

Uhrzeit: 14.00 – 15.30 Uhr

Ort: HOCHTIEF Facility Management GmbH  
Alfredstraße 236, 45133 Essen, Deutschland

**Unternehmen:** **HSG Technischer Service GmbH / Bilfinger Berger AG**

Teilnehmer: Herr Dr. (UNC) Eckhart Morré, Geschäftsführer

Datum: 20. August 2007

Uhrzeit: 12.00 – 13.00 Uhr

Ort: Telefoninterview (München / Deutschland – Neu-Isenburg / Deutschland)

**Unternehmen:** **M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH,**  
**M+W Zander Beteiligungs GmbH /**  
**VICTORY Industriebeteiligung AG**

**Teilnehmer:** Herr Dr.-Ing. Ronald Miller, Leiter Business Management & Operation Support, Prokurist

**Datum:** 27. Juli 2007

**Uhrzeit:** 11.00 – 13.00 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Stuttgart / Deutschland)

**Unternehmen:** **WISAG Service Holding GmbH & Co. KG /**  
**AVECO Holding AG**

**Teilnehmer:** Herr Ralf Hempel, Geschäftsführer, WISAG Service Holding GmbH & Co. KG  
Geschäftsführer, WISAG Facility Management Holding GmbH & Co. KG und WISAG Gebäude- und Betriebs-technik Holding GmbH & Co. KG

**Datum:** 6. August 2007

**Uhrzeit:** 14.00 – 16.00 Uhr

**Ort:** WISAG Service Holding GmbH & Co. KG  
Kennedyallee 76, 60596 Frankfurt am Main,  
Deutschland

### **B.1.3 Fallstudie II: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Nordeuropa – System-Anbieter**

**Unternehmen:** **Carillion Plc.**

**Teilnehmer:** Herr Michael Richardson, Business Development Director

**Datum:** 23. August 2007

**Uhrzeit:** 10.00 – 11.30 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Eindhoven / Niederlande)

<b>Unternehmen:</b>	<b>ISS A/S / FS Funding A/S</b>
Teilnehmer:	Herr Terry Mills, Senior Vice President, Head of Integrated Facility Services
Datum:	21. August 2007
Uhrzeit:	08.00 – 09.30 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München / Deutschland – Prag / Tschechien)
<b>Unternehmen:</b>	<b>Johnson Controls Inc.</b>
Teilnehmer:	Herr Dom Sherry, Vice President Strategy & Consulting, Global WorkPlace Solutions EMEA (Europe, Middle East, Africa), Farnborough, Vereinigtes Königreich Herr Stefan Wolter, Regional Director Germany, Global WorkPlace Solutions EMEA (Europe, Middle East, Africa), Frankfurt am Main, Deutschland Frau Michelle Glisson, Communications Manager, Global WorkPlace Solutions EMEA (Europe, Middle East, Africa), Essen, Deutschland
Datum:	14. August 2007
Uhrzeit:	10.00 – 12.00 Uhr
Ort:	Johnson Controls IFM Industrie GmbH Bamlerstraße 5c, 45141 Essen, Deutschland Videokonferenz (Essen / Deutschland – Farnborough / Vereinigtes Königreich)

#### **B.1.4 Fallstudie III: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Westeuropa – System-Anbieter**

<b>Unternehmen:</b>	<b>Axima GmbH / SUEZ Group</b>
Teilnehmer:	Herr Tom Dreiner, Leiter Facility Management
Datum:	3. September 2007
Uhrzeit:	16.30 – 18.00 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München / Deutschland – Köln / Deutschland)

**Unternehmen:** **Faceo Deutschland GmbH / Faceo Group / Cegelec Group, Thales Group**  
**Teilnehmer:** Herr Martin Kronmüller, Geschäftsführer  
**Datum:** 28. August 2007  
**Uhrzeit:** 14.45 – 16.00 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Kornthal-Münchingen / Deutschland)

**Unternehmen:** **SKE Facility Management GmbH / SKE Group / VINCI Group**  
**Teilnehmer:** Herr Johannes Huismann, Geschäftsführer Geschäftsentwicklung  
**Datum:** 23. August 2007  
**Uhrzeit:** 11.45 – 12.45 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Mannheim / Deutschland)

#### **B.1.5 Fallstudie IV: Führende FM-Anbieter im Ländercluster Südeuropa – System-Anbieter**

**Unternehmen:** **Ferrovial Servicios S.A. / Ferrovial Group**  
**Teilnehmer:** Herr Emilio García Peralles, Group Commercial Director for Facilities Management and Infrastructure Services  
**Datum:** 3. September 2007  
**Uhrzeit:** 09.00 – 10.15 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Madrid / Spanien)

**Unternehmen:** **Pirelli & C. Real Estate Facility Management S.p.A. / Pirelli & C. Real Estate S.p.A. / Pirelli Group**  
**Teilnehmer:** Herr Silvio Camisi, Commercial and Marketing Development Director  
Herr Franco Candusso, Marketing Responsible  
**Datum:** 3. September 2007  
**Uhrzeit:** 11.00 – 12.00 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Mailand / Italien)

**B.1.6 Fallstudie V: Führende FM-Anbieter in Europa – Broker**

<b>Unternehmen:</b>	<b>CB Richard Ellis Limited / CB Richard Ellis Inc.</b>
Teilnehmer:	Herr Christopher J. Browne, Managing Director, Head of Facilities Management EMEA (Europe, Middle East, Africa)
Datum:	31. Juli 2007
Uhrzeit:	16.00 – 18.00 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München / Deutschland – Chicago / Vereinigte Staaten)
<b>Unternehmen:</b>	<b>Cushman &amp; Wakefield Inc.</b>
Teilnehmer:	Herr Doug John, Head of Facilities Management, EMEA (Europe, Middle East, Africa)
Datum:	22. August 2007
Uhrzeit:	15.00 – 16.30 Uhr
Ort:	Telefoninterview (München / Deutschland – London / Vereinigtes Königreich)
<b>Unternehmen:</b>	<b>Jones Lang LaSalle GmbH / Jones Lang LaSalle Inc.</b>
Teilnehmer:	Herr Markus Reinert International Director, Management Board Germany
Datum:	16. August 2007
Uhrzeit:	10.00 – 12.00 Uhr
Ort:	Jones Lang LaSalle GmbH Kaistraße 5, 40221 Düsseldorf, Deutschland

**B.1.7 Ergänzend zur Marktstrukturanalyse: Experten für den europäischen Markt für Facilities Management – Marktforschungs- und Beratungsunternehmen sowie internationale Immobilieninvestoren**

**Unternehmen:** **IC Consulting GmbH / InterConnection Consulting Group**

**Teilnehmer:** Herr Michael Bruhns, Market Analyst Central and Eastern Europe

Herr John Mikulski, Market Analyst Western Europe

**Datum:** 3. September 2007

**Uhrzeit:** 14.30 – 15.45 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Wien / Österreich)

**Unternehmen:** **Lünendonk GmbH**

**Teilnehmer:** Herr Jörg Hossenfelder, Geschäftsführer

**Datum:** 24. August 2007

**Uhrzeit:** 18.00 – 18.45 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Kaufbeuren / Deutschland)

**Unternehmen:** **Oppenheim Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft mbH / Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA / IVG Immobilien AG**

**Teilnehmer:** Frau Bettina Hax, Head of International Property Management

Frau Petra Scholz, International Property Management

**Datum:** 29. August 2007

**Uhrzeit:** 08.00 – 08.45 Uhr

**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Wiesbaden / Deutschland)

**Unternehmen:** **Roland Berger Strategy Consultants GmbH**  
**Teilnehmer:** Herr Dr. Torsten Henzelmann, Partner, Leiter Practice  
Group Real Estate Management  
**Datum:** 20. August 2007  
**Uhrzeit:** 14.30 – 15.15 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – München /  
Deutschland)

**Unternehmen:** **RREEF Germany GmbH / DB RREEF Group /**  
**Deutsche Bank Group**  
**Teilnehmer:** Herr Rainer Schumacher, Director Asset Management  
Herr Dominik von Schaper, Property Management  
International  
**Datum:** 20. August 2007  
**Uhrzeit:** 16.30 – 17.00 Uhr  
**Ort:** Telefoninterview (München / Deutschland – Eschborn /  
Deutschland)

## B.2 Anschreiben zum Interview (deutsch)

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land

Datum

**Interview:**

**„Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“**

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

das Integrierte Facilities Management ist in Deutschland und auch in Europa bislang nur unzureichend erforscht. Gleichwohl zeigen die Unternehmenspraxis und die Wissenschaft in jüngster Zeit verstärktes Interesse an diesem Thema. Ziel dieser Untersuchung ist die Analyse des Integrationspotenzials führender Anbieter im Facilities Management (FM) im Sinne eines europäischen Best Practises in bezüglich des FM weit entwickelten Märkten. Hierbei werden im Rahmen von Interviews wichtige Anforderungen und zentrale Integrationsperspektiven im FM sowie Aspekte des strategischen Managements betrachtet.

In der Anlage übersenden wir Ihnen einen **Fragebogen als Leitfaden zu einem Interview** mit dem Thema „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa“. Dieser richtet sich an **exklusiv ausgewählte und führende Anbieter auf dem europäischen Markt für Facilities Management** und ist essentieller Bestandteil des Promotionsvorhabens meines Doktoranden, Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, am **IRE| BS** Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg. Herr Teichmann ist wissenschaftlicher Assistent an der **IRE| BS** Immobilienakademie GmbH in München.

Die Mitwirkung des Top-Managements von renommierten Unternehmen bei diesem interessanten Forschungsvorhaben ist uns sehr wichtig. Wir bitten Sie als einen führenden Integrierten Anbieter daher um Unterstützung bei der Analyse dieses herausfordernden und komplexen Themas. Selbstverständlich werden die Daten Ihres Unternehmens vertraulich behandelt und bei der Auswertung anonymisiert.

Die Beantwortung der Fragen in Form eines strukturierten Interviews ist natürlich mit Zeitaufwand verbunden. Da wir Ihre Zeit als wertvolles Gut erachten, werden wir Ihnen als Entschädigung unaufgefordert eine **Zusammenfassung der Ergebnisse** sowie das ermittelte Integrationspotenzial Ihres Unternehmens im internationalen Vergleich zusenden.

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie bzw. ein von Ihnen benannter Gesprächspartner für ein **einstündiges Interview zum gemeinsamen Ausfüllen des Fragebogens** mit Herrn Teichmann zur Verfügung stehen könnten. Dieser wird Sie in den nächsten Tagen zur Vereinbarung eines Termins kontaktieren.

Für Ihre Bemühungen danken wir Ihnen im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Professor für Immobilienwirtschaft  
**IRE** | BS Institut für Immobilienwirtschaft  
Universität Regensburg  
Universitätsstraße 31  
93053 Regensburg  
Deutschland

**Anlagen:**

- Interviewfragebogen „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“
- Bisher erschienene Beiträge zum Forschungsprojekt in der Immobilien Zeitung

**Ich bitte Sie, nachfolgende Kontaktdaten zu verwenden:**

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

**IRE** | BS Immobilienakademie GmbH      Telefon: +49 (0) 8106 3798-22  
Niederlassung München      Telefax: +49 (0) 8106 3798-25  
Gut Möschendorf, St. Ottileweg 11      Mobil: +49 (0) 172 6783365  
85630 Grasbrunn      Email: sven.teichmann@irebs.de  
Deutschland

### B.3 Anschreiben zum Interview (englisch)

Company  
Salutation Name  
Position  
Address  
Country

Date

**Interview:**

**"Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"**

Dear Salutation Name,

the integrated facilities management research in Germany and Europe has been insufficient up to now. However, the recent business practise and the research community show increased interest in this subject. The purpose of this investigation is the analysis of the integration potential of leading suppliers in facilities management (FM) for developing European best practises in far developed markets. Within the scope of interviews important requirements and central integration perspectives in the FM as well as aspects of the strategic management were considered.

Enclosed we send you a **questionnaire as a guideline for an interview** with the subject "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe". This is directed at **distinctly chosen and leading suppliers on the European market for facilities management** and is an essential component of the doctoral thesis of my doctoral candidate, Mr. Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, at the IRE|BS Institute of Real Estate of the University of Regensburg in Germany. Mr. Teichmann is a research assistant at the IRE|BS Real Estate Academy in Munich.

The cooperation of prominent industry leaders and their top management with this interesting research project is very important for us. Therefore we ask you as a leading integrated supplier for supporting the analysis of this challenging and complex subject. Of course, the data of your company will be treated confidentially and the results in the evaluation will be anonymous.

To an extent, the answers of the questions in form of a structured interview are always time intensive. Because of judging your time as a valuable resource we will send you a **summary of the results** as well as the determined integration potential of your company in an international comparison.

Page 2 of the letter of date to salutation name

We would appreciate very much if you or another person of contact named by you could be available for a **one hour interview to fill out the questionnaire** together with Mr. Teichmann. He will contact you during the next days to make an appointment.

We thank you for your efforts in advance.

Yours sincerely,

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Professor for Real Estate Economics  
**IRE** | BS Institute of Real Estate  
University of Regensburg  
Universitätsstraße 31  
93053 Regensburg  
Germany

**Enclosures:**

- Interview questionnaire "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"
- Up-to-date published articles about the research project in the German real estate newspaper "Immobilien Zeitung"

**I ask you to use the following contact information:**

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

<b>IRE</b>   BS Real Estate Academy Subsidiary Munich Gut Möschendorf, St. Ottilienweg 11 85630 Grasbrunn Germany	Phone: +49 (0) 8106 3798-22 Fax: +49 (0) 8106 3798-25 Mobile: +49 (0) 172 6783365 E-mail: <a href="mailto:sven.teichmann@irebs.de">sven.teichmann@irebs.de</a>
---	---

## B.4 Interviewfragebogen (deutsch)



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Datum: \_\_\_\_\_

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

### Interviewfragebogen:

**„Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“**

#### Angaben zum Unternehmen (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale [Anschrift]: \_\_\_\_\_

Unternehmensstruktur – Eigentumsverhältnisse, Partnerschaften / Kooperationen etc. [Name und Anteil der Shareholder in %]: \_\_\_\_\_

Homepage des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Zugehörigkeit zu einem Konzern bzw. einer Unternehmensgruppe [Name, Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale]: \_\_\_\_\_

Homepage des Konzerns bzw. der Unternehmensgruppe: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

#### Angaben zum Interviewpartner (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

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

Ressort: \_\_\_\_\_

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

Anschrift (falls abweichend): \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Telefax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

## Ziel der Studie

Unter Facilities Management (FM) versteht man zunehmend das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts. Im Kontext des Outsourcings gewinnt die Gestaltung und Steuerung einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Nachfrager als Principal und Anbieter als Agent in der Supply Chain des FM immer mehr an Bedeutung.

Das Integrierte Facilities Management stellt nach dem erarbeiteten Verständnis die Integrationsperspektiven im Facilities Management besonders heraus und betrachtet umfassende immobilienbezogene und zunehmend auch betriebliche Managementleistungen (Management Services) sowie auch die Umsetzung der operativen Leistungen (Operative Services / Facilities Services).

Ziel dieser Untersuchung im Rahmen der Studie zum Integrierten Facilities Management ist die Anwendung und empirische Überprüfung eines entwickelten Modells zur Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter.

Bei der Untersuchung handelt es sich um einen essentiellen Bestandteil des Promotionsvorhabens von Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, Doktorand von Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am **IRE|BS** Institut für Immobilienwirtschaft und wissenschaftlicher Assistent an der **IRE|BS** International Real Estate Business School ist Teil der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg in Deutschland.

Die Schwerpunkte der Studie sind:

1. Erarbeitung der Grundlagen des Integrierten Facilities Managements
2. Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter
3. Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse von Trends und Erfolgsfaktoren in ausgewählten Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten

## Untersuchungsumfang

Befragt werden im Rahmen von Interviews nach bestimmten Kriterien ausgewählte und führende System-Anbieter und Broker im Facilities Management. Es werden Fallstudien zu bezüglich des FM weit entwickelten Märkten in Europa durchgeführt.

Unter System-Anbietern werden Unternehmen mit einem umfassenden Dienstleistungsportfolio und hoher eigener Wertschöpfung verstanden. Demgegenüber erbringen Broker bzw. Trader nahezu ausschließlich Management- und Koordinationsleistungen.

## Aufbau und Durchführung der Befragung

Die Befragung erfolgt anhand eines Fragebogens, welcher in drei Teile gegliedert ist.

Der erste Teil richtet sich auf die Erfassung allgemeiner Unternehmensdaten. Der zweite und elementare Teil konzentriert sich auf die Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter, der dritte auf die Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa.

Die Erhebung wird in Form von strukturierten Interviews mit einer Dauer von ca. 60 Minuten durchgeführt.

## Vertraulichkeit

**Es wird versichert, dass alle Bedingungen zum Datenschutz strengstens eingehalten und alle Angaben ausschließlich statistisch neutral in aggregierter Form ausgewertet werden.**

## Ergebnisdarstellung

Die Untersuchungsergebnisse werden im Rahmen der Dissertation sowie ggf. in begleitenden Artikeln  **anonymisiert veröffentlicht** und dienen ausschließlich **wissenschaftlichen Zwecken**.

Soll Ihnen eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse zugeschickt werden? ja  nein

Gerne stelle ich Ihnen die konkreten Ergebnisse der Analyse des Integrationspotenzials Ihres Unternehmens in aggregierter Form und im Vergleich zu der Gesamtheit der befragten Unternehmen zur Verfügung.

Soll Ihnen das ermittelte Integrationsprofil Ihres Unternehmens zugeschickt werden? ja  nein

## 1 Allgemeine Unternehmensdaten des FM-Anbieters

### Anmerkung zu Umsatzangaben

Bitte geben Sie bei den Umsatzangaben die Zahlen für das **Geschäftsjahr 2006** an. Sollten diese nicht verfügbar sein, nehmen Sie bitte alternativ mit Hinweis **Schätzungen** vor.

### 1.1. Angaben zur Unternehmensgröße

#### 1.1.1 Allgemeine Kennzahlen des Unternehmens

- Umsatz International 2006 „Facilities Management“ [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_  
(Immobilien- und Facilities Management)
- Umsatz Deutschland 2006 „Facilities Management“ [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_
- EBIT International 2006 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_
- Anzahl der Mitarbeiter International 2006: \_\_\_\_\_
- Anzahl der Mitarbeiter Deutschland 2006: \_\_\_\_\_

#### 1.1.2 Geografische Präsenz / Unternehmensstandorte

In welchen Ländern ist Ihr Unternehmen als Anbieter von Dienstleistungen im Immobilien- und Facilities Management repräsentiert? Wenn Ja, in welcher Form (Klassifikation der Unternehmensstandorte)?

##### Anmerkung zu den Antwortkategorien



Eigener Unternehmensstandort bzw. im Konzern / Unternehmensgruppe



Unternehmensstandort über bestehende Partnerschaft / Kooperation (z.B. strategische Allianz oder Joint Venture)



Geplanter Markteintritt bis 2010

##### Internationale Präsenz des Unternehmens

- |             |                          |                          |                                     |
|-------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| ▪ 1. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 2. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 3. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 4. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 5. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 6. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 7. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 8. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 9. _____  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ▪ 10. _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

#### 1.1.3 Referenzkunden

Nennen Sie bitte fünf Referenzkunden Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren (Zeitraum 2004-2006)?

- 1. \_\_\_\_\_ Branchensegment \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_ Branchensegment \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_ Branchensegment \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_ Branchensegment \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_ Branchensegment \_\_\_\_\_

## 1.2. Angaben zur Verteilung der Unternehmensumsätze

### 1.2.1 Umsatzverteilung nach Auftraggebern

Wie ist die Verteilung der Umsätze Ihres Unternehmens nach Auftraggebern bezüglich des FM? Nennen Sie bitte den Umsatz „Facilities Management“ bzw. den Anteil am Umsatz International 2006 „Facilities Management“.

- Interne Auftraggeber: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- Externe Auftraggeber: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International

### 1.2.2 Umsatzverteilung nach Ländern

Welches sind die fünf wichtigsten Länder für Ihr Unternehmen bezüglich des FM? Nennen Sie bitte den Umsatz „Facilities Management“ bzw. den Anteil am Umsatz International 2006 „Facilities Management“.

- 1. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 2. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 3. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 4. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 5. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International

### 1.2.3 Umsatzverteilung nach Branchensegmenten

Welches Sind die fünf wichtigsten Branchensegmente für Ihr Unternehmen bezüglich des FM? Nennen Sie bitte den Umsatz „Facilities Management“ bzw. den Anteil am Umsatz International 2006 „Facilities Management“.

- 1. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 2. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 3. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 4. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International
- 5. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International

### 1.2.4 Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen des FM

Wie ist die Verteilung der Umsätze Ihres Unternehmens nach Leistungsbereichen des FM? Nennen Sie bitte den Umsatz „Facilities Management“ bzw. den Anteil am Umsatz International 2006 „Facilities Management“.

Es werden sowohl Managementleistungen als auch die Umsetzung der operativen Leistungen betrachtet.

- Kaufmännische Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International  
Kaufmännisches Gebäude- / Objektmanagement, Flächenmanagement (z.B. Beschaffungsmanagement, Kostenplanung und -kontrolle, Objektbuchhaltung, Vertragsmanagement)  
Inkl. Leistungen anderer Managementdisziplinen im Kontext des Managements von Immobilien und Facilities (Real Estate Management, Real Estate Portfolio-, Asset und Property Management)  
Inkl. Projektmanagement, IT-Management und sonstigen Beratungsleistungen
- Technische Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International  
Technisches Gebäude- / Objektmanagement (z.B. Instandhaltungsmanagement, Energiemanagement, Modernisierung, Sanierung, Umbau)  
Inkl. Anlagenmanagement  
Exkl. Bau-Projektmanagement und Immobilien-Projektentwicklung, Hoch-, Tief- und Anlagenbau
- Infrastrukturelle Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International  
Infrastrukturelles Gebäude- / Objektmanagement (z.B. Verpflegungsdienste, Hausmeisterdienste, Reinigungs- und Pflegedienste, Sicherheitsdienste)

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 5 / 14

- Sonstige Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % Umsatz International  
Wenn Ja, welche? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 1.3. Angaben zur Wertschöpfung des Unternehmens

#### 1.3.1 Wertschöpfung nach Leistungsbereichen (Sourcing)

Wie ist das grundsätzliche Verhältnis von Eigen- zu Fremdleistung Ihres Unternehmens nach Leistungsbereichen des FM?

- Kaufmännische Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ % Eigenleistung \_\_\_\_\_ % Fremdleistung
- Technische Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ % Eigenleistung \_\_\_\_\_ % Fremdleistung
- Infrastrukturelle Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ % Eigenleistung \_\_\_\_\_ % Fremdleistung
- Sonstige Leistungen / Services: \_\_\_\_\_ % Eigenleistung \_\_\_\_\_ % Fremdleistung

## 2 Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa

Dieser wesentliche Teil der Befragung konzentriert sich auf das Integrierte Facilities Management, welches zentrale **Integrationsperspektiven im FM** besonders herausstellt.

### 2.1 Lebenszyklusperspektive

#### Integration der Phasen des Immobilien- und Infrastrukturlebenszyklus (Facilities)

##### 2.1.1 Wertschöpfung im Lebenszyklus von Facilities und Dienstleistungsportfolio

Welche der nachfolgenden **Leistungsbündel im Lebenszyklus von Facilities** erbringen Sie? Wenn Ja, in welcher Form werden diese realisiert (Klassifikation des Sourcings)?

#### Anmerkung zu den Antwortkategorien

- Ja in Eigenleistung im eigenen Unternehmen bzw. im Konzern / Unternehmensgruppe
- Ja in Fremdleistung in bestehender Partnerschaft / Kooperation (z.B. strategische Allianz oder Joint Venture)
- Ja in Fremdleistung mit (traditionellen) Subunternehmen
- Nein, nicht angeboten aber zukünftig geplant
- Nein, nicht angeboten

#### Erfüllungsgrad des Kriteriums

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>				
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------

#### Phasenübergreifende Strategien und Leistungen

- Allgemeine Strategie- und Organisationsberatung / Unternehmensberatung
- Strategieberatung zum Management von Sekundärprozessen und -ressourcen
- Optimale Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts; Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette und Wertschöpfung / Sourcing im Unternehmen etc.
- Strategieberatung zur Bereitstellung, Bewirtschaftung und Verwertung von Facilities
- Planungs- und realisierungsbegleitendes Facilities Management
- Bau-Projektmanagement – Projektleitung (nicht delegierbare Aufgaben, Bauherrenvertretung)
- Bau-Projektmanagement – Projektsteuerung (delegierbare Aufgaben)
- Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von einzelnen Facilities (Objekt-Ebene / Asset Management)

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 6 / 14

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht	ansatzweise	teilweise	größtenteils	vollständig
▪ Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Objekt-Portfolios (Portfolio-Ebene / Portfoliomanagement)	<input type="checkbox"/>				
▪ Bewertung von Facilities	<input type="checkbox"/>				
▪ Finanzierung und Investition von Facilities	<input type="checkbox"/>				
▪ Kostenmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Flächen- und Workplacemanagement	<input type="checkbox"/>				
Leistungen einzelner Phasen im Lebenszyklus					
▪ Projektentwicklung Development inkl. Re-Development und Refurbishment	<input type="checkbox"/>				
▪ Grundlagenermittlung	<input type="checkbox"/>				
▪ Vor-, Entwurfs-, Genehmigungs- und Ausführungsplanung	<input type="checkbox"/>				
▪ Vorbereitung und Mitwirkung bei der Vergabe	<input type="checkbox"/>				
▪ Durchführung / Errichtung	<input type="checkbox"/>				
▪ Objektüberwachung, Objektbetreuung und Dokumentation	<input type="checkbox"/>				
▪ Vermarktungsorientiertes Transaktionsmanagement Exit- und Vermietungsmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Beschaffungsorientiertes Transaktionsmanagement Due Diligence, Akquisitions- und Anmietungsmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Kaufmännisches Gebäude- / Objektmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Technisches Gebäude- / Objektmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Infrastrukturelles Gebäude- / Objektmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Interims- / Leerstandsmanagement	<input type="checkbox"/>				
▪ Selektiver Rückbau / Abbruch	<input type="checkbox"/>				
▪ Altlastenbeseitigung, Recycling / Entsorgung	<input type="checkbox"/>				

## 2.2 Handlungsperspektive

### Integration der Handlungsebenen (Integriertes Management)

#### 2.2.1 Führungs- bzw. Managementsystem des Unternehmens

(Basis Konzept Integriertes Management: Neues St. Galler Management-Modell)

Welche der nachfolgenden Komponenten umfasst das Führungs- bzw. Managementsystem Ihres Unternehmens?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht	ansatzweise	teilweise	größtenteils	vollständig
▪ Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme	<input type="checkbox"/>				
Managementssysteme, die im Zusammenwirken mit den Informationssystemen die (Kern-)Funktionen „Gestaltung“ und „Lenkung“ des Managementprozesses zum Ziel haben					
▪ Informationssysteme	<input type="checkbox"/>				
Managementssysteme, die v.a. die Ressource Information zum Gegenstand haben und übergreifend der Unterstützung der übrigen Führungssysteme dienen (Managementinformationssysteme inkl. Kommunikationssysteme)					

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 7 / 14

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht	ansatz- weise	teil- weise	größten- teils	voll- ständig
▪ Personalmanagementsysteme	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementssysteme, die insbesondere die Ressource Personal zum Gegenstand haben und sich auf die (Objekt-) Gruppen Führungskräfte und Mitarbeiter beziehen (Personaladministrations- und -entwicklungs- systeme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Wertmanagementsysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementssysteme, die insbesondere die Ressource Sach- und Nominalgüter zum Gegenstand haben und sich auf die Objekt-Gruppen Grundstücke und Gebäude, Maschinen und Anlagen, Material, Energie und Finanzen beziehen (Systeme des Investitions- und Finanzmanagements sowie des Rechnungswesens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Unternehmensentwicklungssysteme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übergeordnete und die anderen Komponenten des Führungssystems koordinierende Meta- Managementssysteme, die im Zusammenwirken mit den Informationssystemen die (Kern-) Funktion „Ent- wicklung“ des Managementprozesses zum Ziel hat (z.B. Balanced Scorecard)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche der nachfolgenden **Handlungs- bzw. Managementebenen** umfasst das Führungs- bzw. Managementssystem Ihres Unternehmens?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht	ansatz- weise	teil- weise	größten- teils	voll- ständig
▪ Normatives Management („begründend“)	<input type="radio"/>				
Aufbau unternehmerischer Legitimations- und Verständigungspotenziale; Ermöglichung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens	<input type="checkbox"/>				
▪ Strategisches Management („ausrichtend“)	<input type="radio"/>				
Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Kernkompetenzen und strategischer Erfolgspositionen	<input type="checkbox"/>				
▪ Operatives Management („vollziehend“)	<input type="radio"/>				
Gewährleistung effizienter und effektiver Abläufe sowie Problemlösungsroutinen; Umsetzung des normativen und strategischen Managements	<input type="checkbox"/>				

### 2.3 Organisationsperspektive

**Integration der Funktionen und Hierarchien im Unternehmen (Aufbauorganisation)**  
**Integration der Unterstützungsprozesse in die Geschäftsprozesse (Ablauforga- nisation)**

#### 2.3.1 Veränderungen in der Wertschöpfungskette und Organisation im Rahmen des Out- sourcings

Wird üblicherweise eine systematische **Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette (Supply Chain Management)** im Umfeld des FM mit standardisierten Vorgehen, Methoden und Instrumenten durch Ihr Unternehmen durchgeführt?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
▪ Analyse und Optimierung der Wertschöpfungskette	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 8 / 14

*Welche Leistungen der nachfolgenden, allgemeinen Handlungsfelder im Rahmen des Outsourcings erbringt Ihr Unternehmen üblicherweise (vereinfachte Struktur)?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

#### Führung und Controlling

Gestaltung des Führungs- bzw. Managementsystems, Operationalisierung von strategischen Zielen und Unternehmensstrategie mittels Balanced Scorecard, wertorientierte Planung und Kontrolle etc.

- Analyse
- Konzeption / Entwicklung
- Umsetzung / Optimierung

#### Aufbauorganisation (Funktionen und Hierarchien im Unternehmen)

Aufgabenanalyse und -synthese; grundsätzliche Organisationsmodelle und Sourcingkonzepte etc.

- Analyse
- Konzeption / Entwicklung
- Umsetzung / Optimierung

#### Ablauforganisation (Prozesse im Unternehmen)

Arbeitsanalyse und -synthese; Aufgaben, Kompetenzen Verantwortungen (AKV); Prozessmanagement, bestehend aus Prozessentwicklung wie z.B. mittels Business Process Reengineering (BPR) und Prozessführung wie z.B. mittels Workflow Management (WFM)

- Analyse
- Konzeption / Entwicklung
- Umsetzung / Optimierung

#### Human Resources

Personalmanagement, insbesondere Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung etc.

- Analyse
- Konzeption / Entwicklung
- Umsetzung / Optimierung

#### Systeme

Managementinformationssysteme; Informations- und Telekommunikationsmanagement; Hard- und Software, Instrumente wie Formulare und Anweisungen etc.

- Analyse
- Konzeption / Entwicklung
- Umsetzung / Optimierung

*In welcher der nachfolgenden Phasen des Outsourcingprozesses ist Ihr Unternehmen üblicherweise tätig (Vorgehensmodell)?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

- Definition der Kernkompetenzen
- Identifikation von Outsourcingpotenzialen
- Grundsätzliche Outsourcingentscheidung
- Identifikation und Auswahl möglicher Outsourcingpartner
- Gestaltung von Wertschöpfungspartnerschaften
- Übergang und Start-up
- Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 9 / 14

*Wird im Rahmen von Outsourcingprojekten üblicherweise ein systematisches Change Management mit standardisierten Vorgehen, Methoden und Instrumenten durch Ihr Unternehmen angewendet?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Einsatz eines systematischen Change Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.4 Interessensperspektive

### Integration der Interessensgruppen (Stakeholder-Sicht) Gestaltung und Steuerung einer Wertschöpfungspartnerschaft im FM

#### 2.4.1 Stakeholder Management

*Welche der nachfolgenden allgemeinen Systeme zum Beziehungsmanagement werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nein	Einführung	ja
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Stakeholder Relationship Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Shareholder Relationship Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Customer Relationship Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Supplier Relationship Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 2.4.2 Vertragsmanagement

*Welche der nachfolgenden, FM-spezifischen Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung werden in Ihrem Unternehmen üblicherweise eingesetzt?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Open-book Policy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Garantierter Maximalpreis (GMP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Service Level Agreements (SLAs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Key Performance Indicators (KPIs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vereinbarung einer konsequenten Sanktionierung bei Über- bzw. Unterschreitung der definierten Leistungen (z.B. Bonus-Malus-Regelung oder Pönale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vereinbarung eines Systems zur Qualitätssicherung und -verbesserung (Kontinuierliche Verbesserung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Berichtswesens / Reportings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Welche der nachfolgenden, allgemeinen Vertragsinstrumente zur außergerichtlichen bzw. alternativen Konfliktregelung (Konfliktmanagement) werden in Ihrem Unternehmen üblicherweise eingesetzt?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Vereinbarung eines Mediationsverfahrens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperatives Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privater und unabhängiger Mediator als beratender Vermittler im Streitfall eingeschaltet wird. Dieser ist für die Konsensfindung zuständig und hat keine Entscheidungsbefugnis.					
▪ Vereinbarung eines Schlichtungsverfahrens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privater und unabhängiger Schlichter als beratender Vermittler im Streitfall eingeschaltet wird. Im Unterschied zum Mediator soll dem Schlichter eine eigene Entscheidungsbefugnis zustehen. Das Schlichtungsverfahren ist dem eigentlichen Schiedsverfahrens vorgeschaltet.					

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
▪ Vereinbarung eines Schiedsverfahrens (Schiedsgerichtsverfahren)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktregelungsverfahren, bei dem ein privates und unabhängiges Gericht eingeschaltet wird. Der vom Schiedsgericht gefällte Schiedsspruch hat die Wirkung eines vom staatlichen Gericht erlassenen Urteils.					
▪ Vereinbarung von sonstigen Konfliktregelungsverfahren bzw. Mischformen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn Ja, welche? _____					
▪ Vereinbarung zur Berücksichtigung von Nutzungs determinanten (z.B. Änderungen von Leistungen, Nutzungen und Anforderungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2.5 Leistungsperspektive

### Integration von Dienstleistungen und Interdisziplinarität

#### 2.5.1 Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT)

Welche der nachfolgenden **Varianten von Betreiber- und Kooperationsmodellen** als innovative Realisierungskonzepte werden von Ihrem Unternehmen erbracht? Bitte beurteilen Sie jeweils die Erfahrung Ihres Unternehmens.

Erfüllungsgrad des Kriteriums	keine	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Public Private Partnership (PPP), Private Finance Initiative (PFI)	<input type="radio"/>				
▪ Build Operate Transfer (BOT)	<input type="radio"/>				
Inkl. Varianten Build Own Operate (BOO), Build Own Operate Transfer (BOOT), Build Own Transfer (BOT), Build Transfer Operate (BTO) etc.					
▪ Design Build Finance Operate (DBFO)	<input type="radio"/>				
▪ Contracting-Modelle	<input type="radio"/>				
▪ Gemeinsame Betreibergesellschaften wie z.B. Joint Ventures (JV)	<input type="radio"/>				
▪ GMP-Modelle (Garantierter Maximalpreis)	<input type="radio"/>				

#### 2.5.2 Service Engineering – Innovations- und Technologiemanagement

In welcher der nachfolgenden **Phasen des Dienstleistungsentwicklungsprozesses** mit dem Service Engineering ist Ihr Unternehmen üblicherweise unter Einbeziehung des Kunden tätig (Vorgehensmodell)?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
▪ Ideenfindung und -bewertung	<input type="radio"/>				
▪ Aufnahme und Analyse der Anforderungen	<input type="radio"/>				
▪ Service Design	<input type="radio"/>				
▪ Einführung / Implementierung	<input type="radio"/>				
▪ Dienstleistungserbringung	<input type="radio"/>				
▪ Evaluation / Optimierung	<input type="radio"/>				
▪ Ablösung / Degeneration	<input type="radio"/>				

### 2.5.3 Interdisziplinarität und Personalmanagement

Wie ist die **Anteil und die Verteilung der Personalqualifikation** in Ihrem Unternehmen (Schätzungen zulässig)?

- Hochschulabschluss Wirtschaftswissenschaften \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl
- Hochschulabschluss Ingenieurwissenschaften \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl
- Hochschulabschluss Rechtswissenschaften \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl
- Sonstige Hochschulabschlüsse  
Inkl. Wirtschaftsingenieurwesen und Naturwissenschaften \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl
- Fachausbildungen \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl
- Ungelernt \_\_\_\_\_ % der Gesamtmitarbeiteranzahl

Welche der nachfolgenden **Instrumente bzw. Konzepte der Personalentwicklung** werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

nein ja

Erfüllungsgrad des Kriteriums

- Into-the-Job Training (z.B. Berufsausbildung, Traineeprogramm, „Assistenzprogramm“)
- On-the-Job Training (z.B. Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation)
- Off-the-Job Training (z.B. interne oder externe Weiterbildung)

### 2.5.4 Wissensmanagement

Welche der nachfolgenden **Komponenten** umfasst das Wissensmanagement Ihres Unternehmens (Vorgehensmodell)? Bitte beurteilen Sie den jeweiligen Entwicklungsstand.

gar nicht ansatz- teil- größten- voll-  
nicht weise weise teils ständig

Erfüllungsgrad des Kriteriums

- Wissensziele        
Definition von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen zur Festlegung, auf welche Fähigkeiten aufgebaut werden soll
- Wissensidentifikation        
Schaffung von Transparenz über vorhandenes internes und relevantes externes Wissen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Daten und Informationen)
- Wissenserwerb        
Externer Wissenserwerb über Kunden, Lieferanten und Partner oder über Akquisition (Experten, Unternehmen)
- Wissensentwicklung        
Aufbau von neuem Wissen durch Produktion neuer Fähigkeiten und Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse (Entwicklung von Innovationen)
- Wissens(ver)teilung        
Geplante Verbreitung von vorhandenem Wissen im Unternehmen, aktives Versenden bzw. passives Bereitstellen von Wissen
- Wissensnutzung        
Sicherstellung der Nutzung von wertvollen Fähigkeiten und Wissensbeständen (z.B. Patente, Lizzenzen)
- Wissensbewahrung        
Sicherstellung der vorhandenen Fähigkeiten durch effiziente Nutzung von organisatorischen Speichermedien für Wissen. Speicherung und regelmäßige Aktualisierung
- Wissensbewertung        
Controlling der Wissensziele und Erfolgsbewertung (z.B. mittels Balanced Scorecard)

### 2.5.5 Economies of Scale und Economies of Scope

Werden in Ihrem Unternehmen **Instrumente zur Messung und Analyse von Economies of Scale und Scope innerhalb des eigenen Unternehmens eingesetzt?**

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nein      ja
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz von Instrumenten zur Messung und Analyse von Economies of Scale und Scope <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> </ul>	
Wenn Ja, welche? _____ _____	

### 2.6 Performanceperspektive

Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance (Shareholder-Sicht)

#### 2.6.1 Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten

Welche der nachfolgenden **Bereiche des Facilities Managements** umfasst das Performance Management-System Ihres Unternehmens?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	gar nicht      ansatzweise      teilweise      größtenteils      vollständig			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilities (Immobilien und Infrastruktur) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Dienstleistungen (Services) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Lieferanten (Suppliers) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> </ul>				

Nennen Sie bitte die fünf wichtigsten **Controllinginstrumente** zur Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance von Facilities sowie Dienstleistungen und Lieferanten bzw. **Analyseinstrumente des strategischen Managements**, die in Ihrem Unternehmen üblicherweise eingesetzt werden.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

#### 2.6.2 Risikomanagement

In welcher der nachfolgenden **Phasen des Risikomanagementprozesses** für das Immobilien- und Facilities Management ist Ihr Unternehmen üblicherweise tätig (Vorgehensmodell)?

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie      selten      manchmal      oft      immer			
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risikostrategie <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Risikoidentifikation <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Risikoanalyse und -bewertung <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Risikoplanung und -steuerung (Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoabwälzung und Risikoakzeptanz) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> <li>▪ Risikoüberwachung (Kontrolle der Risikosteuerung, Berichtswesen / Reporting) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></li> </ul>				

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 13 / 14

*Wird für den FM-Nachfrager üblicherweise ein **Business Continuity Management (BCM)** durch Ihr Unternehmen erbracht?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nie	selten	manchmal	oft	immer
▪ Einsatz eines systematischen Business Continuity Managements	<input type="radio"/>				

### 2.6.3 Qualitätsmanagement

*Welche der nachfolgenden, allgemeinen und internationalen **Qualitätsmanagementansätze bzw. -modelle (QM-Modelle)** werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	Nein	Einführung	Ja
▪ Total Quality Management (TQM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Europäische Norm EN ISO 9000 ff. Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen, International Organization for Standardization (ISO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ EFQM-Modell für Excellence European Foundation for Quality Management (EFQM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Six Sigma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Sonstige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wenn Ja, welche? \_\_\_\_\_

*Welche der nachfolgenden **Instrumente der Qualitätssicherung und -verbesserung** werden in Ihrem Unternehmen regelmäßig durchgeführt?*

Erfüllungsgrad des Kriteriums	nein	ja
▪ Regelmäßige Auditierungen erster Art – Interne Audits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Regelmäßige Auditierungen zweiter Art – Externe Audits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Kontinuierliche Verbesserung – Interne Sicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Kundenzufriedenheitsanalyse – Externe Sicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3 Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa

Der Markt für Facilities Management in Europa kann insgesamt als heterogen bezeichnet werden. Einzelne, insbesondere regionale Teilmärkte haben verschiedene Ausprägungen und sind bezüglich des FM unterschiedlich weit entwickelt. Im Zusammenhang mit der geografischen **Marktsegmentierung in einzelne Länder** kann man von verschiedenen „Reifegraden“ sprechen.

Das **Modell zur Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter (Fünf-Kräfte-Modell)** liefert strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität in Märkten und ermöglicht eine systematische Betrachtung der im Wettbewerb relevanten Faktoren. Es gibt fünf grundlegende Wettbewerbskräfte, welche die Struktur und den Wettbewerbscharakter einer Branche sowie das ihr zugrunde liegende Gewinnpotenzial bestimmen.

Im Folgenden soll eine **Einschätzung der Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte** der FM-Märkte einzelner europäischer Länder vorgenommen werden.

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 14 / 14

Nennen Sie bitte nacheinander jeweils zuerst das Land, zu dessen FM-Markt Sie über Kenntnisse verfügen, und schätzen Sie anschließend die Ausprägung der fünf Wettbewerbskräfte ein.

nicht vorh.	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
----------------	----------------	--------	--------	------	--------------

Wettbewerbskraft	Ausprägungsgrad der Wettbewerbskraft					
	Land	1.	2.	3.	4.	5.
1. Rivalität unter den bestehenden Unternehmen Fokus FM-Anbieter Elemente: Wettbewerbsmaß, Branchenwachstum, Unterschiede im Leistungsportfolio (Leistungsbreite und -tiefe) und Geschäftsmodelle, Ausstossbarrieren etc.						
2. Bedrohung durch neue Konkurrenten / Markteintritt Fokus FM-Anbieter Elemente: Eintrittsbarrieren, Internationalisierung / Globalisierung, Unterschiede im Leistungsportfolio etc.						
3. Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste Fokus FM-Anbieter und FM-Nachfrager Elemente: Outsourcingverhalten (Make-or-Buy Entscheidung / interne vs. externe Vergabe), Branchen- und Leistungsdifferenzierung etc.						
4. Verhandlungsstärke der Lieferanten Fokus FM-Anbieter (Dienstleister) Elemente: Lieferantenkonzentration, Anzahl und Heterogenität der Anbieter, Anbieter-Typen, Partnerschaften / Kooperationen, Verhältnis zu Subunternehmern, Preis- / Qualitätsorientierung etc.						
5. Verhandlungsstärke der Abnehmer Fokus FM-Nachfrager (Eigentümer / Investoren, Nutzer) Elemente: Abnehmekonzentration, Anzahl und Heterogenität der Nachfrager bzw. Nutzer, Branchen, Absatzmengen, Unterschiede im Leistungsportfolio, Preisempfindlichkeiten etc.						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	7.	8.	9.	10.		

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Forschungsprojekt genommen und es mit Ihrem Wissen unterstützt haben!

## B.5 Interviewfragebogen (englisch)



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Date: \_\_\_\_\_

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

Time: \_\_\_\_\_

Place: \_\_\_\_\_

### Interview Questionnaire:

#### "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"

##### Information about the Company (Verification of Information / Notation!)

Name of the company: \_\_\_\_\_

Homeland and location of the company headquarters [address]: \_\_\_\_\_

Corporate structure – ownership structure, partnerships / cooperations etc. [name and interest of the shareholders in %]: \_\_\_\_\_

Homepage of the company: \_\_\_\_\_

Affiliation to a group or parent company [name, homeland and location of the company headquarters]: \_\_\_\_\_

Homepage of the group or parent company: \_\_\_\_\_

Remarks: \_\_\_\_\_

##### Information about the Interview Partner (Verification of Information / Notation!)

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

Department: \_\_\_\_\_

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

Address (if different): \_\_\_\_\_

Phone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Remarks: \_\_\_\_\_

### Aim of the Study

Facilities management (FM) refers increasingly to the management of secondary processes and resources with the aim of the optimal support and improvement to the core business. In the context of outsourcing the definition and controlling of a value added partnership between demander as principal and supplier as agent in the supply chain of the FM gains ever more significance.

The proposed understanding of integrated facilities management emphasises the integration perspectives in the facilities management and regards comprehensive real estate-related and also increasingly operational management services (management services) as well as the realisation (operational services / facilities services).

The aim of this investigation in the context of the study of integrated facilities management is the application and empirical examination of a developed model for the analysis of the integration potential of leading FM suppliers.

This investigation is an essential component of the doctoral thesis of Mr. Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, doctoral candidate of Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE at the **IRE|BS** Institute for Real Estate and research assistant at the **IRE|BS** Real Estate Academy in Munich. The **IRE|BS** International Real Estate Business School is part of the faculty of business and economics of the University of Regensburg in Germany.

The emphases of the study are:

1. Definition of the basics of integrated facilities management
2. Market supply analysis of integrated facilities management in Europe – analysis of the integration potential of leading FM suppliers
3. Market demand analysis of integrated facilities management in Europe – analysis of trends and success factors in chosen industry segments with changing value chains

### Scope of the Investigation

Interviews are conducted with distinctly chosen and leading system suppliers and brokers in the facilities management which were selected according to certain criteria. Case studies are accomplished for developing best practises in far developed European markets for facilities management. By system suppliers or full service providers one understands companies with a comprehensive service portfolio and a substantive own added value. In contrast, brokers or traders provide almost exclusive management and coordination services.

### Structure and Execution of the Questioning

The questioning will be done on the basis of a questionnaire, which is structured into three parts. The first part is directed towards the collection of general company data. The second and elementary part concentrates on the analysis of the integration potential of leading FM suppliers, the third part is focussed on the market structure analysis of the FM industry in Europe.

The collection will be accomplished in the form of structured interviews with a duration of approx. 60 minutes.

### Confidentiality

You may rest assured that all conditions to the data security will be adhered to and all data will be evaluated in aggregated form and will be anonymous.

### Presentation of the Results

The results of the investigation are published **in anonymous form** in the context of the doctoral dissertation as well as in related articles and serve exclusively **scientific purposes**.

Should a general summary of the results be sent to you?      yes       no

Gladly I will send you the results of the analysed integration potential of your company in aggregated form and compared to the whole sample.

Should the determined integration profile of your company be sent to you?      yes       no

## 1 General Company Data of the FM Supplier

### Note to Revenue Data

Please specify the revenues for the **financial year 2006**. If these should not be available, please make alternatively **estimations**, and state them as such.

### 1.1. Information about the Company Size

#### 1.1.1 General Key Data of the Company

- Revenue international 2006 "facilities management" [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_  
(real estate and facilities management)
- Revenue Germany 2006 "facilities management" [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_
- EBIT international 2006 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_
- Number of employees international 2006: \_\_\_\_\_
- Number of employees Germany 2006: \_\_\_\_\_

#### 1.1.2 Geographical Presence / Locations of the Company

*In which countries is your company represented as a supplier of services in the real estate and facilities management industries? If yes, in which form (classification of the company locations)?*

##### Note to the Answer Categories

- Own company location or in the group or parent company
- Location on existing partnership / cooperation (e.g. strategic alliance or joint venture)
- Planned market entry until 2010

#### International Presence of the Company

- | 1.    | 2.    | 3.    | 4.    | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9.    | 10.   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    | <input checked="" type="radio"/> |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |

#### 1.1.3 Reference Customers

*Please give five reference customers of your company in the last three years (period 2004-2006)?*

- 1. \_\_\_\_\_ industry segment \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_ industry segment \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_ industry segment \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_ industry segment \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_ industry segment \_\_\_\_\_

## 1.2. Information about the Revenue Allocation of the Company

### 1.2.1 Revenue Allocation by Clients

*How is the allocation of the revenues of your company by clients concerning FM? Please give the revenues "facilities management" or the shares of revenue international 2006 "facilities management".*

- Internal clients: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- External clients: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international

### 1.2.2 Revenue Allocation by Countries

*Which are the five most important countries for your company concerning FM? Please give the revenues "facilities management" or the shares of revenue international 2006 "facilities management".*

- 1. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 2. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 3. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 4. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 5. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international

### 1.2.3 Revenue Allocation by Industry Segments

*Which are the five most important industry segments for your company concerning FM? Please give the revenues "facilities management" or the shares of revenue international 2006 "facilities management".*

- 1. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 2. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 3. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 4. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international
- 5. \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international

### 1.2.4 Revenue Allocation by Service Types of FM

*How is the allocation of the revenues of your company by service types of FM? Please give the revenues "facilities management" or the shares of revenue international 2006 "facilities management".*

Both management services and the realisation (operational services) are regarded.

- Commercial services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international  
 Commercial property / object management, space management (e.g. procurement management, cost planning and control, object accounting, contract management)  
 Incl. services of other management disciplines in the context of the management of real estate and facilities (real estate management, real estate portfolio and asset management)  
 Incl. project management, IT management and other advisory services
- Technical services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international  
 Technical property / object management (e.g. maintenance management, energy management, modernisation, refurbishment, modification)  
 Incl. plant management  
 Excl. building project management and real estate project development, civil and plant engineering and construction
- Infrastructural services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international  
 Infrastructural property / object management (e.g. catering services, superintendent services, cleaning and hospital services, security services)

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe      Page 5 / 14

- Other services: \_\_\_\_\_ Mio. Euro \_\_\_\_\_ % revenue international  
 If yes, which? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 1.3. Information about the Added Value of the Company

#### 1.3.1 Added Value by Service Types (Sourcing)

*How is the fundamental relationship from internal and external services of your company according to the service types of FM?*

- Commercial services: \_\_\_\_\_ % internal service \_\_\_\_\_ % external service
- Technical services: \_\_\_\_\_ % internal service \_\_\_\_\_ % external service
- Infrastructural services: \_\_\_\_\_ % internal service \_\_\_\_\_ % external service
- Other services: \_\_\_\_\_ % internal service \_\_\_\_\_ % external service

## 2 Analyse of the Integration Potential of Leading FM Suppliers in Europe

This essential part of the questioning concentrates on the integrated facilities management, which emphasises particularly central **integration perspectives in the FM**.

### 2.1 Life Cycle Perspective

#### Integration of the Phases of the Real Estate and Infrastructure Life Cycle (Facilities)

##### 2.1.1 Value Added in the Life Cycle of Facilities and Service Portfolio

*Which of the following **service bundles in the life cycle of facilities** do you provide? If yes, in which form these become realised (classification of the sourcings)?*

##### Note to the Answer Categories

- Yes, in internal service in the own company or in the group or parental company
- Yes, in external service in existing partnership / cooperation (e.g. strategic alliance or joint venture)
- Yes, in external services with (traditional) subcontractor
- No, not offered but planned for the future
- No, not offered

Degree of Performance of the Criterion



##### Phases Overlapping Strategies and Services

- General strategy and organisation consulting / management consulting
- Strategy consulting to the management of secondary processes and resources       
 Optimal support and improvement to the core business; analysis and optimisation of value added chain and value added / sourcing in the company etc.
- Strategy consulting for the provision, utilisation and rest use of facilities
- Facilities management during planning and realisation
- Building project management – leadership of the project (not delegatable tasks, owner agency)
- Building project management – project controlling (delegatable tasks)

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe      Page 6 / 14

Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Value-oriented planning, steering and controlling of individual facilities (object level / asset management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Value-oriented planning, steering and controlling of object portfolios (portfolio level / portfolio management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Valuation of facilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Financing and investment of facilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Cost management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Space and workplace management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Services of Individual Phases in the Life Cycle</b>					
▪ Project development Development incl. redevelopment und refurbishment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Determination of basic conditions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Preliminary, design, approval and execution planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Preparation and participating in the awarding of contracts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Realisation / establishment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Object monitoring, object care and documentation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Marketing-oriented transaction management Exit and leasing management (self-side)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Procurement-oriented transaction management Due diligence, acquisition and renting management (by-side)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Commercial property / object management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Technical property / object management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Infrastructural property / object management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Interim / vacancy management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Selective back construction / demolition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Brownfield removal, recycling / disposal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.2 Action Perspective

### Integration of the Action Levels (Integrated Management)

#### 2.2.1 Management System of the Company (Basis Concept Integrated Management: New St. Galler Management Model)

Which of the following **components** are included in the management system of your company?

Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/> not at all	<input type="radio"/> rudimentary	<input type="radio"/> partially	<input type="radio"/> mainly	<input type="radio"/> completely
Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
▪ Target setting, planning and controlling systems Management systems which have the purpose of the (core) functions "defining" and "controlling" of the management process in cooperation with the information systems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Information systems Management systems which focus above all the resource information and serve generally the support of the remaining management systems (management information systems incl. communication systems)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe      Page 7 / 14

not at all    rudimentary    partially    mainly    completely

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

Degree of Performance of the Criterion

- Human resource management systems
- Management systems which focus in particular on the resource staff and refer to the (object) groups executives and employees (personnel administration and development systems)
- Value management systems
- Management systems which focus in particular on the resource material goods and nominal goods and refer to the object groups of properties and buildings, plant and machinery, material, energy and finances (systems of the investment and finance management as well as the accounting)
- Company development systems
- Meta-management systems which coordinate all other components of the management system and which have the purpose of the (core) function "developing" of the management process in cooperation with the information systems (e.g. balanced scorecard)

*Which of the following action or management levels are included in the management system of your company?*

not at all    rudimentary    partially    mainly    completely

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

Degree of Performance of the Criterion

- Normative management ("founding")
- Organisation of company legitimisation and notification potentials; enabling of the life ability and capacity for development of the company
- Strategic management ("directing")
- Organisation of lasting competitive advantages, core competences and strategic successful positions
- Operative management ("realising")
- Guarantee of efficient and effective workflows as well as problem solution routines; realisation of the normative and strategic management

### 2.3 Organisation Perspective

**Integration of the Functions and Hierarchies in the Company  
 (Structure Organisation)**

**Integration of the Support Processes in the Business Processes  
 (Process Organisation)**

#### 2.3.1 Changes in the Value Added Chain and Organisation in the Context of Outsourcing

*Is a systematic analysis and optimisation of the value added chain (supply chain management) in the context of FM usually accomplished with standardised action, methods and instruments by your company?*

never    rarely    sometimes    often    always

<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

Degree of Performance of the Criterion

- Analyse and optimisation of the value added chain

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe

Page 8 / 14

*Which services of the following, general types of activities within the scope of outsourcing does your company usually provide (simplified structure)?*

never rarely sometimes often always

Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
--	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

#### Management and Controlling

Creation of the management system, operationalisation of strategic tasks and company strategy by means of balanced scorecard, value-oriented planning and controlling etc.

- Analysis
- Conception / development
- Realisation / optimisation

#### Structure Organisation (Functions and hierarchies in the company)

Task analysis and task synthesis; basic organisation models and sourcing concepts etc.

- Analysis
- Conception / development
- Realisation / optimisation

#### Process Organisation (Processes in the Company)

Work analysis and work synthesis; tasks, competences responsibilities; process management, consisting of process development as for example by means of business process reengineering (BPR) and process controlling as for example by means of workflow management (WFM)

- Analysis
- Conception / development
- Realisation / optimisation

#### Human Resources

Human resource management, in particular personnel need, procurement, application, development etc.

- Analysis
- Conception / development
- Realisation / optimisation

#### Systems

Management information systems; information and telecommunication management; hard- and software, instruments like forms and instructions etc.

- Analysis
- Conception / development
- Realisation / optimisation

*In which of the following phases of the outsourcing process is your company usually active (action model)?*

never rarely sometimes often always

Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
--	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	----------------------------------	----------------------------------

- Definition of core competences
- Identification of outsourcing potentials
- Basic outsourcing decision
- Identification and choice of potential outsourcing partners
- Definition of value added partnerships
- Transition and start-up
- Controlling of value added partnerships

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe Page 9 / 14

*Is a systematic **change management** with standardised action, methods and instruments usually used within the scope of outsourcing projects by your company?*

	never	rarely	sometimes	often	always
Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>				
▪ Application of a systematical change management	<input type="checkbox"/>				

## 2.4 Interest Perspective

### Integration of the Interest Groups (Stakeholder View)

#### Definition and Controlling of a Value Added Partnership in the FM

##### 2.4.1 Stakeholder Management

*Which of the following general **systems for the relationship management** are used in your company?*

	no	introduction	yes
Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
▪ Stakeholder relationship management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Shareholder relationship management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Customer relationship management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Supplier relationship management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 2.4.2 Contract Management

*Which of the following FM specific **contract instruments to the result or performance orientation** are usually used in your company?*

	never	rarely	sometimes	often	always
Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>				
▪ Open book policy	<input type="checkbox"/>				
▪ Guaranteed maximum price (GMP)	<input type="checkbox"/>				
▪ Service level agreements (SLAs)	<input type="checkbox"/>				
▪ Key performance indicators (KPIs)	<input type="checkbox"/>				
▪ Arrangement of a consequent sanctioning with over- and undershooting of the defined services (e.g. bonus malus regulation or penalty)	<input type="checkbox"/>				
▪ Arrangement of a system to the quality assurance and improvement (continuous improvement)	<input type="checkbox"/>				
▪ Arrangement of a result and performance oriented reporting system	<input type="checkbox"/>				

*Which of the following general **contract instruments for the extrajudicial or alternative conflict resolution** (conflict management) are usually used in your company?*

	never	rarely	sometimes	often	always
Degree of Performance of the Criterion	<input type="radio"/>				
▪ Arrangement of a mediation procedure	<input type="checkbox"/>				
Cooperative conflict resolution procedure with which a private and independent mediator is employed as an advisory mediator in the dispute. This is responsible for finding a consensus and has no authority to decide.					
▪ Arrangement of an conciliatory procedure	<input type="checkbox"/>				
Conflict resolution procedure with which a private and independent mediator is employed as an advisory mediator in the dispute. In contrast to the mediator the conciliator has his / her own authority to decide. The conciliatory procedure supercedes the arbitration procedure.					

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe      Page 10 / 14

Degree of Performance of the Criterion	never	rarely	sometimes	often	always
▪ Arrangement of arbitration proceedings (arbitration procedure)	<input type="checkbox"/>				
Conflict resolution procedure with which a private and independent court is involved. The decision of the arbitration board has the effect of a judgment remitted by the state court.					
▪ Arrangement of other conflict resolution procedures or hybrid forms	<input type="checkbox"/>				
If yes, which? _____					
▪ Arrangement for the consideration of determinants of utilisation (e.g. changes of services, uses and requirements)	<input type="checkbox"/>				

## 2.5 Service Perspective

### Integration of Services and Interdisciplinarity

#### 2.5.1 Operating and Cooperating Models – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT)

*Which of the following variations of operating and cooperating models as innovative realisation concepts are provided by your company? Please judge in each case the experience of your company.*

Degree of Performance of the Criterion	none	low	middle	high	very high
▪ Public Private Partnership (PPP), Private Finance Initiative (PFI)	<input type="checkbox"/>				
▪ Build Operate Transfer (BOT)	<input type="checkbox"/>				
Incl. variants Build Own Operate (BOO), Build Own Operate Transfer (BOOT), Build Own Transfer (BOT), Build Transfer Operate (BTO) etc.					
▪ Design Build Finance Operate (DBFO)	<input type="checkbox"/>				
▪ Contracting models	<input type="checkbox"/>				
▪ Common operator companies as for example joint venture (JV)	<input type="checkbox"/>				
▪ GMP models (guaranteed maximum price)	<input type="checkbox"/>				

#### 2.5.2 Service Engineering – Innovation and Technology Management

*In which of the following phases of the service development process with the service engineering is your company usually active with inclusion of the customer (action model)?*

Degree of Performance of the Criterion	never	rarely	sometimes	often	always
▪ Brainstorming and evaluation	<input type="checkbox"/>				
▪ Admission and analysis of the requirements	<input type="checkbox"/>				
▪ Service design	<input type="checkbox"/>				
▪ Introduction / implementing	<input type="checkbox"/>				
▪ Service delivery	<input type="checkbox"/>				
▪ Evaluation / optimisation	<input type="checkbox"/>				
▪ Termination / degeneration	<input type="checkbox"/>				

### 2.5.3 Interdisciplinarity and Human Resources Management

*What is the share and the distribution of the personnel qualification in your company (estimates allowed)?*

- Business and economics degree \_\_\_\_\_ % of employee
- Engineering degree \_\_\_\_\_ % of employee
- Law degree \_\_\_\_\_ % of employee
- Other degrees  
Incl. industrial engineering and natural sciences \_\_\_\_\_ % of employee
- Special professional trainings \_\_\_\_\_ % of employee
- Unskilled \_\_\_\_\_ % of employee

*Which of the following instruments or concepts of the human resource development are used in your company?*

- |   | no                       | yes                              |
|---|--------------------------|----------------------------------|
| Degree of Performance of the Criterion  | <input type="radio"/>    | <input checked="" type="radio"/> |
| ▪ Into the job training (e.g. professional training, "trainee program", "assistance program") | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| ▪ On the job training (e.g. job enlargement, job enrichment, job rotation)                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |
| ▪ Off the job training (e.g. internal or external executive education)                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         |

### 2.5.4 Knowledge Management

*Which of the following components are included in the knowledge management of your company (action model)? Please judge the respective stage of development.*

- |  | not at all               | rudimentary                      | partially                | mainly                           | completely               |
|--|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Degree of Performance of the Criterion   | <input type="radio"/>    | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>    | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| ▪ Knowledge purposes<br>Definition of normative, strategic and operative knowledge purposes to the determination on which abilities should be built up                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge identification<br>Creation of transparency about available internal and relevant external knowledge (knowledge, skills, data and information)                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge acquisition<br>External knowledge purchase about customer, supplier and partner or about acquisition (experts, companies)                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge development<br>Generation of new knowledge by production of new abilities and products, better ideas and more capable processes (development of innovations) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge division and disposition<br>Planned spreading of available knowledge in the company, active mailing or passive providing of knowledge                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge use<br>Backup of the use of valuable abilities and knowledge (e.g. patents, licences)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge preservation<br>Backup of the available abilities by efficient use of organisational memory media for knowledge. Storage and regular actualisation           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Knowledge assessment<br>Controlling of the knowledge purposes and successful assessment (e.g. by means of balanced scorecard)  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>         | <input type="checkbox"/> |

### 2.5.5 Economies of Scale and Economies of Scope

*Do you use instruments in your company for the measurement and analysis of economies of scale and scope within your own company?*

Degree of Performance of the Criterion	no      yes
	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>
▪ Application of instruments for measurement and analysis of economies of scale and scope	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
If yes, which? _____	

---

## 2.6 Performance Perspective

### Integration of the Real Estate and Infrastructure Performance in the Company Performance (Shareholder View)

#### 2.6.1 Performance Management of Facilities, Services and Suppliers

*Which of the following areas of the facilities management are included in the performance management system of your company?*

Degree of Performance of the Criterion	not at all      rudi-mentary      partially      mainly comple- tely
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
▪ Facilities (real estate and infrastructure)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Services	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Suppliers	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

*Please give five most important controlling instruments to the analysis, planning, steering and controlling of the performance of facilities as well as services and suppliers or analysis instruments of the strategic management which are usually used in your company.*

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

#### 2.6.2 Risk Management

*In which of the following phases of the risk management process for real estate and facilities management is your company usually active (action model)?*

Degree of Performance of the Criterion	never      rarely      sometimes      often      always
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>
▪ Risk strategy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Risk identification	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Risk analysis and risk assessment	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Risk planning and risk steering (risk avoidance, risk decrease, risk shifting and risk acceptance)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
▪ Risk supervision (control of the risk steering, reporting)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe Page 13 / 14

*Is a business continuity management (BCM) usually accomplished for the FM demander by your company?*

Degree of Performance of the Criterion	never	rarely	sometimes	often	always
▪ Application of a systematic business continuity management	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2.6.3 Quality Management

*Which of the following general and international quality management approaches or models (QM models) are used in your company?*

Degree of Performance of the Criterion	no	introduction	yes
▪ Total quality management (TQM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ European standard EN ISO 9000 ff. Quality management systems – requirements, international organization for standardization (ISO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ EFQM model für excellence European foundation for quality management (EFQM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Six sigma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Others	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

If yes, which? \_\_\_\_\_

*Which of the following instruments of the quality assurance and quality improvement are applicable in your company regularly?*

Degree of Performance of the Criterion	no	yes
▪ Regular auditing of the first kind – internal audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Regular auditing of the second kind – external audits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Continuous improvement – internal view	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Customer satisfaction analysis – external view	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3 Market Structure Analysis of the FM Industry in Europe

The market for facilities management in Europe can be called all together as heterogeneous. Several in particular regional sub-markets have different characteristics and are developed differently with regard to FM. In conjunction with the geographical **market segmentation in single countries** one can speak of different "degrees of maturity".

The **model to the industry structure analysis by Michael E. Porter (five forces model)** delivers structural determinants of the competitive intensity in markets and allows a systematic consideration of the relevant factors in the competition. There are five basic competitive forces which determine the structure and the competitive character of an industry as well as the underlying profit potential.

In the following an **appraisal of the specification of five competitive forces** of the FM markets individual European countries should be taken.

International Real Estate Business School (IRE | BS)

Questionnaire: Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe

Page 14 / 14

*Please give successively in each case first the country to whose FM market you respond to and estimate afterwards the specification (value) of five competitive forces.*

Competitive force	Country	Value of Specification of the Competitive Force					non-existing very low low middle high very high
		1.	2.	3.	4.	5.	
1. Rivalry between existing companies Focus FM supplier Elements: Competitive magnitude, industry growth, differences in the service portfolio (service width and depth) and business models, escape barriers etc.							
2. Threat of new competitors / market entry Focus FM supplier Elements: Entry barriers, internationalisation / globalisation, differences in the service portfolio etc.							
3. Threat of substitute products or services Focus FM supplier and FM demander Elements: Outsourcing behaviour (make or buy decision, internal versus external service delivery), industry differentiation and service differentiation etc.							
4. Bargaining power of suppliers Focus FM supplier (service provider) Elements: Supplier's concentration, number and heterogeneity of the suppliers, type of suppliers, partnerships / cooperations, relation to subcontractors, price and quality orientation etc.							
5. Bargaining power of the buyers Focus FM demander (owners / investors, users) Elements: Buyer's concentration, number and heterogeneity of the buyer's or user's industries, buyer's volumes, differences in the service portfolio, price sensitivity etc.							

**Thank you very much for taking the time to participation in the interview  
and supporting the research project!**

## B.6 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe (deutsch)

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land

Datum

### Gesprächsprotokoll und Interviewfreigabe:

„Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie als Experte für das Interview mit dem Thema „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa“ zur Verfügung gestanden und mein Promotionsvorhaben bei Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am IRE|BS Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg unterstützt haben. Ich erinnere mich an ein konstruktives und angenehmes Gespräch.

Beiliegend übersende ich Ihnen das Protokoll zum geführten Interview. Für das Forschungsprojekt sind eine inhaltliche Prüfung und die Erlaubnis der Benutzung von hoher Bedeutung. Selbstverständlich können Sie Korrekturen und auch gerne Ergänzungen dazu schreiben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich ein paar Minuten Ihrer Zeit nehmen und mir die beiliegende **Interviewfreigabe nach Prüfung des Gesprächsprotokolls unterschrieben an nachfolgende Anschrift zurücksenden** würden.

Als Dankeschön für Ihr Engagement werde ich Ihnen als Entschädigung unaufgefordert zusammenfassende Ergebnisse zukommen lassen.

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

Auch im Namen von Herrn Professor Schulte danke ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Mitwirkung bei diesem interessanten Forschungsprojekt.

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

**IRE | BS Immobilienakademie GmbH**  
Niederlassung München  
Gut Möschendorf, St. Ottilienweg 11  
85630 Grasbrunn  
Deutschland

**Anlagen:**

- Gesprächsprotokoll zum Interview „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“
- Formular zur Interviewfreigabe

## B.7 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe (englisch)

Company  
Salutation Name  
Position  
Address  
Country

Date

**Conversation Protocol and Interview Release:**

**"Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"**

Dear Salutation Name,

I appreciate that you as an expert have been available for the interview with the subject "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe" and have supported my doctorate thesis with Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE at the IRE|BS Institute of Real Estate of the University of Regensburg in Germany. I remember a very constructive and pleasant conversation.

Enclosed I send you the protocol of our interview. For the research project a verification of the content and your permission for the use is of high meaning. Of course, it is up to you to make any corrections and additions that you deem necessary.

I would very much appreciate if you sign the attached **interview release and send it back to me to the following address.**

As a little thank you for your efforts we will send you via E-mail a summary of the results as well as the determined integration profile of your company in an international comparison.

Page 2 of the letter of date to salutation name

Also I thank you quite warmly in the name of Prof. Dr. Schulte for your cooperation with this interesting research project.

Yours sincerely,

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

**IRE | BS Real Estate Academy**  
Subsidiary Munich  
Gut Möschendorf, St. Ottilienweg 11  
85630 Grasbrunn  
Germany

**Enclosures:**

- Conversation Protocol for the interview "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"
- Interview release form

## B.8 Formular zur Interviewfreigabe (deutsch)



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

### Gesprächsprotokoll zum Interview:

„Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“

#### Unternehmen

(Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

**Teilnehmer:** Anrede Name, Position

**Datum:** Tag Monat Jahr

**Uhrzeit:** 00.00 – 00.00 Uhr

**Ort:** Unternehmen  
Anschrift

Das Interview wurde anhand des Interviewfragebogens „Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa“ – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter“ durchgeführt.

#### Interviewfreigabe

Unternehmen, Bereich

Anschrift, Land

Interview zur Fallstudie

Führende FM-Anbieter im Ländercluster Zentraleuropa – System-Anbieter (Beispiel)

Hiermit stimme ich den Inhalten des vorliegenden Interviews vom Tag Monat Jahr zu und erkläre mich einverstanden, dass meine Ausführungen im Rahmen einer Veröffentlichung der Dissertation von Herrn Sven A. Teichmann zum Integrierten Facilities Management verwendet werden. Ich bin damit einverstanden, dass meine Angaben zu Name, Position und Unternehmen in das Verzeichnis über die geführten Gespräche aufgenommen werden.

---

Ort, Datum, Unterschrift

## B.9 Formular zur Interviewfreigabe (englisch)



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

### Conversation Protocol for the Interview:

#### "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers"

### COMPANY

#### (Verification of Information / Notation!)

**Participants:** Salutation Name, Position

**Date:** Day Month Year

**Time:** 00.00 a.m. – 00.00 a.m.

**Place:** Telephone Interview / Video Conference  
(City / Germany – City / Country)

The interview was conducted using the questionnaire "Market Supply Analysis of Integrated Facilities Management in Europe – Analysis of the Integration Potential of Leading FM Suppliers".

### Interview Release

Company, Business Division

Address, Country

Interview to the Case Study

Leading FM suppliers in the country cluster Northern Europe – system suppliers (example)

Hereby I agree to the contents of the present interview of day month year and I agree that my comments are used within the scope of the publication of the doctoral dissertation by Mr. Sven A. Teichmann about the integrated facilities management. The results will be anonymous and in aggregated form. I agree to the fact that my name, position and company will be registered in the interview list.

---

Place, date, signature

## B.10 Übersicht der Marktvolumina Facilities Management der Länder Europas (Länderanalysen)

Land	Ländername Kurzbezeichnung (deutsch)	Marktsegmentierung	Zuordnung Ländercluster (Zentral-, Nord-, West-, Süd-, Ost-, Südost-Europa)	BIP	Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen 2005 [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 externe Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 interne Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 in Korrelation zum BIP	Ranking
									Marktvolumen FM 2008 Gesamtaufwand interne und externe Leistungen [Mrd. Euro]
Albanien				7,08	0,07	0,27	0,27	0,35	37
Belarus (Weißrussland)				24,97	0,26	0,97	1,23	28	
Belgien				313,13	7,25	8,15	15,41	8	
Bosnien und Herzegowina				8,38	0,08	0,32	0,41	36	
Bulgarien				22,96	0,41	0,72	1,13	29	
Dänemark				218,46	5,06	5,69	10,75	15	
<b>Deutschland</b>			<b>Zentral-Europa</b>	<b>2.360,06</b>	<b>37,80</b>	<b>35,58</b>	<b>73,38</b>	<b>2</b>	
Estland				11,61	0,12	0,45	0,57	35	
Finnland				163,11	2,93	5,10	8,02	18	
<b>Frankreich</b>			<b>West-Europa</b>	<b>1.795,75</b>	<b>28,62</b>	<b>30,27</b>	<b>58,89</b>	<b>3</b>	
Griechenland				190,17	1,99	7,37	9,36	16	
Irland				170,42	3,95	4,44	8,38	17	
Island				13,35	0,24	0,42	0,66	33	
<b>Italien</b>			<b>Süd-Europa</b>	<b>1.488,29</b>	<b>21,60</b>	<b>27,18</b>	<b>48,78</b>	<b>4</b>	
Kroatien				32,84	0,34	1,27	1,62	25	
Lettland				13,55	0,14	0,52	0,67	32	
Litauen				21,66	0,23	0,84	1,07	30	
Luxemburg				30,79	0,71	0,80	1,52	26	
Malta				4,70	0,05	0,18	0,23	39	
Mazedonien				4,87	0,05	0,19	0,24	38	
Moldau (Moldawien, Republik Moldau)				2,52	0,03	0,10	0,12	40	
Montenegro				1,77	0,02	0,07	0,09	41	
Niederlande				527,08	15,48	10,46	25,93	7	
Norwegen				249,53	4,48	7,80	12,28	14	
Oesterreich				258,45	5,99	6,73	12,72	12	
Polen				255,99	4,60	8,00	12,59	13	
Portugal				154,78	2,78	4,84	7,62	19	
Rumänien				83,47	0,87	3,23	4,11	22	
Russland (Russische Föderation)				645,55	11,59	20,17	31,76	6	
Schweiz				302,03	5,42	9,44	14,86	11	
Serien				309,92	7,18	8,07	15,25	9	
Slowakei				20,40	0,21	0,79	1,00	31	
Slowenien				40,04	0,72	1,25	1,97	24	
<b>Spanien</b>			<b>West-Europa</b>	<b>29,01</b>	<b>0,52</b>	<b>0,91</b>	<b>1,43</b>	<b>27</b>	
Tschechien (Tschechische Republik)			<b>Süd-Europa</b>	<b>949,66</b>	<b>16,20</b>	<b>21,11</b>	<b>37,31</b>	<b>5</b>	
Türkei				104,69	1,88	3,27	5,15	20	
Ukraine				306,83	3,21	11,89	15,10	10	
Ungarn				72,73	0,76	2,82	3,58	23	
<b>Vereinigtes Königreich</b>			<b>Nord-Europa</b>	<b>1.859,05</b>	<b>128,26</b>	<b>76,13</b>	<b>204,39</b>	<b>1</b>	
Zypern				13,02	0,14	0,50	0,64	34	

Eigene Darstellung.

**Abbildung 163: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas (Länder in alphabetischer Reihenfolge)**

Land	Ländename Kurzbezeichnung (deutsch)	Marktsegmentierung		Marktvolumen FM 2008 in Korrelation zum BIP				Ranking Marktvolumen FM 2008 Gesamt- aufwand
		Zuordnung Ländercluster (Zentral-, Nord-, West-, Süd-, Ost-, Südost-Europa)	Zuordnung Markttypen (Pre-Emerging, Emerging, Developed und Pioneer Markets)	Brunionlandsprodukt zu Marktpreisen 2005 [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 externer Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 interne Leistungen [Mrd. Euro]	Marktvolumen FM 2008 Gesamtaufwand interne und externe Leistungen [Mrd. Euro]	
Vereinigtes Königreich				1.859,05	128,26	76,13	204,39	1
Deutschland			Pioneer Market	2.360,06	37,80	35,58	73,38	2
Frankreich			Developed Market	1.795,75	28,62	30,27	58,88	3
Italien			Developed Market	1.488,29	21,60	27,18	48,78	4
Spanien			Developed Market	949,66	16,20	21,11	37,31	5
Russland (Russische Föderation)			Emerging Market	645,55	1.159	20,17	31,76	6
Niederlande			Pioneer Market	527,08	15,48	10,46	25,93	7
Belgien			Developed Market	313,13	7,75	8,15	15,41	8
Schweiz			Developed Market	309,92	7,18	8,07	15,25	9
Türkei			Pre-Emerging Market	306,83	3,21	11,89	15,10	10
Schweden			Pre-Emerging Market	302,03	5,12	9,44	14,98	11
Österreich			Developed Market	258,45	5,99	6,73	12,72	12
Polen			Emerging Market	255,99	4,60	8,00	12,59	13
Norwegen			Emerging Market	249,53	4,48	7,80	12,28	14
Dänemark			Developed Market	218,46	5,06	5,69	10,75	15
Griechenland			Pre-Emerging Market	190,17	1,99	7,37	9,38	16
Irland			Developed Market	170,42	3,35	4,44	6,38	17
Finnland			Emerging Market	163,11	2,33	5,10	8,02	18
Portugal			Emerging Market	154,78	2,78	4,84	7,62	19
Tschechien (Tschechische Republik)			Emerging Market	104,69	1,88	3,27	5,15	20
Ungarn			Emerging Market	93,19	1,37	2,91	4,59	21
Rumänien			Pre-Emerging Market	83,47	0,87	3,23	4,11	22
Ukraine			Pre-Emerging Market	72,73	0,76	2,82	3,58	23
Slowakei			Emerging Market	40,04	0,72	1,25	1,97	24
Kroatien			Pre-Emerging Market	32,84	0,34	1,27	1,62	25
Luxemburg			Developed Market	30,79	0,71	0,80	1,52	26
Slowenien			Emerging Market	29,01	0,52	0,91	1,43	27
Belarus (Weißrussland)			Pre-Emerging Market	24,97	0,26	0,97	1,23	28
Bulgarien			Emerging Market	22,96	0,41	0,72	1,13	29
Litauen			Pre-Emerging Market	21,66	0,23	0,84	1,07	30
Sarben			Pre-Emerging Market	20,40	0,21	0,79	1,00	31
Lettland			Pre-Emerging Market	13,55	0,14	0,52	0,67	32
Island			Emerging Market	13,35	0,24	0,42	0,66	33
Zypern			Pre-Emerging Market	13,02	0,14	0,50	0,64	34
Estland			Pre-Emerging Market	11,61	0,12	0,45	0,57	35
Bosnien und Herzegowina			Pre-Emerging Market	8,38	0,09	0,32	0,41	36
Albanien			Pre-Emerging Market	7,08	0,07	0,27	0,35	37
Mazedonien			Pre-Emerging Market	4,87	0,05	0,19	0,24	38
Malta			Pre-Emerging Market	4,70	0,05	0,18	0,23	39
Moldau (Moldawien, Republik Moldau)			Pre-Emerging Market	2,52	0,03	0,10	0,12	40
Montenegro			Pre-Emerging Market	1,77	0,02	0,07	0,09	41

Eigene Darstellung.

**Abbildung 164: Ermitteltes Marktvolumen FM der Länder Europas  
(Länder in Reihenfolge nach Marktvolumen)**

## B.11 Strukturvorschlag eines Anbietersteckbriefs im Facilities Management (Unternehmenssteckbrief)



### Strukturvorschlag:

#### Allgemeiner Anbietersteckbrief im Facilities Management (Unternehmenssteckbrief)

Logo des  
Unternehmens

##### Unternehmen: Name (Kurzname)

- Name des Unternehmens
- Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale [Land, Stadt]
- Unternehmensstruktur und Eigentumsverhältnisse [Name und Anteil der Shareholder in %]
- Homepage des Unternehmens [WWW]
- Zugehörigkeit zu einem Konzern bzw. einer Unternehmensgruppe [Name, Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale]
- Homepage des Konzerns bzw. der Unternehmensgruppe [WWW]
- Portrait des Unternehmens [Eigendarstellung und Positionierung des Unternehmens]
- Geschäftsmodell und Leistungsschwerpunkt [...]
- Zuordnung nach Klassifikation der Anbietercluster [z.B. System-Anbieter, Broker]
- Zuordnung nach Klassifikation der Ländercluster bzw. Kontinent [z.B. Nord-Europa]
- Referenzkunden der letzten drei Jahre [Angabe der fünf wichtigsten Kunden im Zeitraum von 2006 bis 2008]

##### I) Allgemeine Unternehmensdaten des FM-Anbieters

###### Unternehmensgröße – Absolute / statische Kennzahlen des Unternehmens

- Umsatz International 2008 „Facilities Management“ [Mio. Euro]  
(Immobilien- und Facilities Management; mögliche Vereinfachung: „Umsatz“ ~ „Revenue“ ~ „Turnover“)
- Umsatz Deutschland 2008 „Facilities Management“ [Mio. Euro]
- EBIT International 2008 [Mio. Euro]
- EBIT-Marge International 2008 [Mio. Euro]
- Bilanzsumme International 2008 [Mio. Euro]
- Anzahl der Mitarbeiter International 2008 [Tsd. Mitarbeiter]
- Anzahl der Mitarbeiter Deutschland 2008 [Tsd. Mitarbeiter]

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
Strukturvorschlag eines allgemeinen Anbietersteckbriefs im Facilities Management

Seite 2 / 4

- Geografische Präsenz / Unternehmensstandorte [jeweils Angabe der Länder im „Facilities Management“ und Klassifikation der Unternehmensstandorte]
  - Optional weitere Unterscheidung in regional, national, international Europa und international Welt
    - Eigene Unternehmensstandorte bzw. im Konzern / Unternehmensgruppe
    - Unternehmensstandorte über bestehende Partnerschaften / Kooperationen (z.B. strategische Allianz oder Joint Venture)
    - Geplante Markteintritte bis 2010

**Unternehmensentwicklung – Relative / dynamische Kennzahlen des Unternehmens**

- Entwicklung des Umsatzes International 2005 bis 2008 „Facilities Management“ [% / a] (Immobilien- und Facilities Management; mögliche Vereinfachung: „Umsatz“ ~ „Revenue“ ~ „Turnover“)
- Entwicklung des Umsatzes Deutschland „Facilities Management“ 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung des EBIT International 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der EBIT-Marge International 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der Bilanzsumme International 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter International 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]

**Verteilung der Unternehmensumsätze**

- Umsatzverteilung nach Auftraggeber [jeweils Mio. Euro bzw. % Gesamtumsatz International]
  - Interne Auftraggeber
  - Externe Auftraggeber
- Umsatzverteilung nach Ländern [Angabe der fünf wichtigsten Länder, jeweils Mio. Euro bzw. % Gesamtumsatz International]
- Umsatzverteilung nach Branchen- bzw. Kundensegmenten [Angabe der fünf wichtigsten Branchensegmente, jeweils Mio. Euro bzw. % Gesamtumsatz International]
- Umsatzverteilung nach Leistungsbereichen des FM [jeweils Mio. Euro bzw. % Umsatz International] (Managementleistungen als auch die Umsetzung der operativen Leistungen)
  - Kaufmännische Leistungen / Services
  - Technische Leistungen / Services
  - Infrastrukturelle Leistungen / Services
  - Sonstige Leistungen / Services

**Unternehmenswertschöpfung und Eigenleistungstiefe**

- Wertschöpfung nach Leistungsbereichen (Sourcing) [jeweils % Eigen- und Fremdleistung]
  - Kaufmännische Leistungen / Services
  - Technische Leistungen / Services
  - Infrastrukturelle Leistungen / Services
  - Sonstige Leistungen / Services
- Pro-Kopf-Umsatz International 2008 [Tsd. Euro / Mitarbeiter]
- Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes International 2005 bis 2008 [% / a]
- Pro-Kopf-Umsatz Deutschland 2008 [Tsd. Euro / Mitarbeiter]
- Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]

## II) Spezifische Unternehmensdaten bezüglich des Integrationspotenzials des FM-Anbieters

### Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials als Indikator zur Fähigkeit der Realisierung eines Integrierten Facilities Managements

Das Integrationspotenzial eines Unternehmens, welches sich aus einem so genannten Integrationsgrad und einem Integrationsprofil zusammensetzt, kann stufenweise mittels eines FM-Rating-Systems mit standardisiertem Scoringsschema ermittelt werden. Dieses umfasst ausgewählte Aspekte des strategischen Facilities Managements sowie des strategischen Managements.

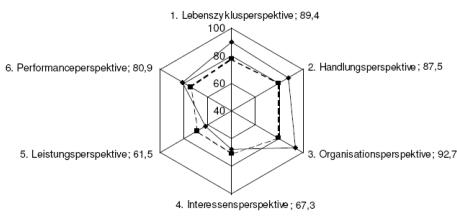
#### Übersicht der Integrationsperspektiven und wichtiger Kriteriengruppen

- Lebenszyklusperspektive
  - Wertschöpfung im Lebenszyklus von Facilities und Dienstleistungsportfolio
- Handlungsperspektive
  - Führungs- bzw. Managementsystem des Unternehmens (Basis Konzept Integriertes Management: Neues St. Galler Management-Modell)
- Organisationsperspektive
  - Veränderungen in der Wertschöpfungskette und Organisation im Rahmen des Outsourcings
- Interessensperspektive
  - Stakeholder Management
  - Vertragsmanagement
- Leistungsperspektive
  - Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT)
  - Service Engineering – Innovations- und Technologiemanagement
  - Interdisziplinarität und Personalmanagement
  - Wissensmanagement
- Performanceperspektive
  - Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten
  - Risikomanagement
  - Qualitätsmanagement

### Aggregierte Ergebnisdarstellung (Beispiel)

#### Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter in Europa Ergebnis des Unternehmens XXX, Land

##### I. Ermittlung des Integrationsprofils [jeweils %] Verteilung der Erfüllungsgrade der Integrationsperspektiven im FM



##### II. Ermittlung des Integrationsgrads [%] Aggregierter Erfüllungsgrad der Integrationsperspektiven im FM

Unternehmen	Integrationsgrad
Unternehmen XXX	79,9
Mittelwerte aller Unternehmen	74,8

—●— Unternehmen XXX      —■— Mittelwerte aller Unternehmen

Anmerkung: Die Struktur sowie die Gewichtung der Kriterien sind als Vorschlag zu verstehen und können bzw. müssen individuell angepasst werden (vgl. Hierzu Anhang B.4, Interviewfragebogen zur internationalen Marktangebotsanalyse und Kapitel 4.2, Internationale Marktangebotsanalyse).

### III) Zusammenfassung und Beurteilung des FM-Anbieters

#### Allgemeine Unternehmensdaten des FM-Anbieters

[...]

#### Spezifische Unternehmensdaten bezüglich des Integrationspotenzials des FM-Anbieters

[...]

#### Besonderheiten und strategische Erfolgsfaktoren des FM-Anbieters

[...]

#### SWOT-Analyse des FM-Anbieters (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats)

[...]

#### Strategie des FM-Anbieters (relevante harte und weiche Faktoren)

[...]

#### Gesamtbeurteilung des FM-Anbieters

[...]

#### Quellen zur Datenerhebung bzw. -schätzung

Homepage und Broschüren des Unternehmens; Jahresabschluss; Pressemitteilungen; Beiträge in Fachliteratur und -zeitschriften; Beiträge auf Messen, Kongressen und Konferenzen; Marktstudien, insbesondere von Marktforschungs-, Beratungs- und Bildungseinrichtungen; Bonitätsauskunft (z.B. Creditreform Wirtschaftsauskunft); etc.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 165:** Strukturvorschlag eines allgemeinen Anbietersteckbriefs im FM

## C Studie zur internationalen Marktnachfrageanalyse (Trendstudie)

### C.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner

#### C.1.1 Übersicht der Fallstudien zu Branchensegmenten

Lfd. Nr. der Fallstudie	Bezeichnung der Fallstudie	Anzahl der Interviews
I	Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Immobilienbranche	1
II	Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Automobilindustrie	1
III	Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Elektroindustrie	1
IV	Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Chemische / Pharmazeutische Industrie	1
$\Sigma$	Studie zur internationalen Marktnachfrageanalyse (Trendstudie)	4

Eigene Darstellung.

**Abbildung 166: Übersicht der Interviews (Studie III)**

**C.1.2 Fallstudie I: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Immobilienbranche**

**Unternehmen:** **Commerz Real AG / Commerzbank Group**  
**Teilnehmer:** Herr Martin Weinbrenner, Bereichsleiter Real Estate Asset Management  
Herr H. Jürgen D. Hege, Bereichsleiter Construction und Technisches Management  
Herr Axel Drwenski, Head of Real Estate Research  
**Datum:** 20. Februar 2008  
**Uhrzeit:** 11.30 – 13.15 Uhr  
**Ort:** Commerz Real AG  
Kreuzberger Ring 56, 65205 Wiesbaden,  
Deutschland

**C.1.3 Fallstudie II: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Automobilindustrie**

**Unternehmen:** **Daimler AG**  
**Teilnehmer:** Herr Marcus Ernst, Corporate Facility Management, Policy & Concepts, Leiter Betreibermodelle Werke / Research & Development  
**Datum:** 13. Februar 2008  
**Uhrzeit:** 12.00 – 14.00 Uhr  
**Ort:** Daimler AG  
Hedelfinger Straße 4-11, 73734 Esslingen,  
Deutschland

**C.1.4 Fallstudie III: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Elektro-industrie**

**Unternehmen:** **Siemens Real Estate / Siemens Group**  
**Teilnehmer:** Herr Jens Lauschke, Leiter Real Estate Asset Management  
**Datum:** 6. Februar 2008  
**Uhrzeit:** 14.00 – 15.30 Uhr  
**Ort:** Siemens Real Estate GmbH & Co. OHG  
St.-Martin-Str.76, 81541 München,  
Deutschland

**C.1.5 Fallstudie IV: Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Chemische / Pharmazeutische Industrie**

**Unternehmen:** **CURRENTA GmbH Co. OHG / Bayer Group**  
**Teilnehmer:** Herr Michael Müller, Leiter Geschäftsbereich Immobilien, CURRENTA GmbH Co. OHG  
Herr Hans Gennen, Leiter Unternehmensentwicklung, CURRENTA GmbH Co. OHG  
Herr Matthias Mangold, Leiter Corporate Development, Bayer AG  
**Datum:** 15. Februar 2008  
**Uhrzeit:** 11.00 – 12.45 Uhr  
**Ort:** CURRENTA GmbH Co. OHG / Bayer Group  
CHEMPARK, Gebäude K 17, 51368 Leverkusen,  
Deutschland

## C.2 Anschreiben zum Interview

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land Datum

### **Interview:**

## **„Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“**

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

das Integrierte Facilities Management ist in Deutschland und auch in Europa bislang nur unzureichend erforscht. Gleichwohl zeigen die Unternehmenspraxis und die Wissenschaft in jüngster Zeit verstärktes Interesse an diesem Thema. Unter Facilities Management (FM) versteht man das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung der Geschäfts- bzw. Primärprozesse eines Unternehmens im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft. Hierbei umfasst das Facilities Management sämtliche mit dem Kunden vereinbarten immobilienbezogenen und zunehmend auch betrieblichen Managementleistungen sowie die Umsetzung der operativen Leistungen. Ziel dieser Untersuchung ist die Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Europa, wozu Fallstudien zu ausgewählten Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten durchgeführt werden. Hierbei werden im Rahmen von Interviews zunächst wichtige Veränderungen und Trends im jeweiligen Kerngeschäft der Branchensegmente betrachtet. Anschließend werden zukünftige Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen sowie Optionen zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften in der Supply Chain des FM analysiert.

In der Anlage übersenden wir Ihnen einen **Fragebogen als Leitfaden zu einem Interview** mit dem Thema „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa“. Dieser richtet sich an **exklusiv ausgewählte und führende Nachfrager auf dem europäischen Markt für Facilities Management** und ist essentieller Bestandteil des Promotionsvorhabens meines Doktoranden, Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, am **IRE|BS** Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg. Herr Teichmann ist wissenschaftlicher Assistent an der **IRE|BS** Immobilienakademie GmbH in München.

Die Mitwirkung des Top-Managements von renommierten Unternehmen bei diesem interessanten Forschungsvorhaben ist uns sehr wichtig. Wir bitten Sie als einen führenden Nachfrager in der Automobilindustrie daher um Unterstützung bei der Analyse dieses

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

herausfordernden und komplexen Themas. Der **Betrachtungsfokus dieser Trendstudie** liegt auf der **Analyse der Branchensegmente im europäischen Kontext** sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an die (FM-) Dienstleistungsbranche. Selbstverständlich werden keine vertraulichen Daten Ihres Unternehmens bzw. Ihres Verbandes erhoben.

Die Beantwortung der Fragen in Form eines strukturierten Interviews ist natürlich mit Zeitaufwand verbunden. Da wir Ihre Zeit als wertvolles Gut erachten, werden wir Ihnen als Entschädigung unaufgefordert eine **Zusammenfassung der Ergebnisse** zusenden.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie bzw. ein von Ihnen benannter Gesprächspartner für ein **einstündiges Interview zum gemeinsamen Ausfüllen des Fragebogens** mit Herrn Teichmann zur Verfügung stehen könnten. Dieser wird Sie in den nächsten Tagen zur Vereinbarung eines Termins kontaktieren.

Für Ihre Bemühungen danken wir Ihnen im Voraus.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Professor für Immobilienwirtschaft  
**IRE | BS** Institut für Immobilienwirtschaft  
Universität Regensburg  
Universitätsstraße 31  
93053 Regensburg  
Deutschland

**Anlagen:**

- Interviewfragebogen „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“
- Bisher erschienene Beiträge zum Forschungsprojekt in der Immobilien Zeitung

**Ich bitte Sie, nachfolgende Kontaktdaten zu verwenden:**

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

<b>IRE   BS</b> Immobilienakademie GmbH Niederlassung München Gut Mörschenfeld, St. Ottilienweg 11 85630 Grasbrunn Deutschland	Telefon: +49 (0) 8106 3798-22 Telefax: +49 (0) 8106 3798-25 Mobil: +49 (0) 172 6783365 Email: sven.teichmann@irebs.de
--	--

### C.3 Interviewfragebogen



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Datum: \_\_\_\_\_

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

Uhrzeit: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

#### Interviewfragebogen:

„Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“

#### Angaben zum Unternehmen (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

Name des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale [Anschrift]: \_\_\_\_\_

Homepage des Unternehmens: \_\_\_\_\_

Zugehörigkeit zu einem Konzern bzw. einer Unternehmensgruppe [Name, Heimatland und Standort der Unternehmenszentrale]: \_\_\_\_\_

Homepage des Konzerns bzw. der Unternehmensgruppe: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter / Mitglieder International 2006: \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter / Mitglieder Deutschland 2006: \_\_\_\_\_

Umsatz International 2006 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_

Umsatz Deutschland 2006 [Mio. Euro]: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

#### Angaben zum Interviewpartner (Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

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

Ressort: \_\_\_\_\_

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

Anschrift (falls abweichend): \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Telefax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Bemerkungen: \_\_\_\_\_

### Ziel der Studie

Unter Facilities Management (FM) versteht man das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung des Kerngeschäfts. Im Kontext des Outsourcings gewinnt die Gestaltung und Steuerung einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Nachfrager als Principal und Anbieter als Agent in der Supply Chain des FM immer mehr an Bedeutung.

Das Integrierte Facilities Management stellt nach dem erarbeiteten Verständnis die Integrationsperspektiven im Facilities Management besonders heraus und betrachtet umfassende immobilienbezogene und zunehmend auch betriebliche Managementleistungen (Management Services) sowie auch die Umsetzung der operativen Leistungen (Operative Services / Facilities Services).

Ziel dieser Untersuchung im Rahmen der Studie zum Integrierten Facilities Management ist die Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Europa, wozu Fallstudien zu ausgewählten Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten durchgeführt werden.

Bei der Untersuchung handelt es sich um einen essentiellen Bestandteil des Promotionsvorhabens von Herrn Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE, Doktorand von Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am IRE|BS Institut für Immobilienwirtschaft und wissenschaftlicher Assistent an der IRE|BS Immobilienakademie GmbH in München. Die IRE|BS International Real Estate Business School ist Teil der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg.

Die Schwerpunkte der Studie sind:

1. Erarbeitung der Grundlagen des Integrierten Facilities Managements sowie von Optionen zur Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im FM
2. Marktangebotsanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des Integrationspotenzials führender FM-Anbieter
3. Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“

### Untersuchungsumfang

Befragt werden im Rahmen von Interviews nach bestimmten Kriterien ausgewählte und führende Unternehmen als repräsentative Nachfrager im Facilities Management. Es werden Fallstudien zu insgesamt vier ausgewählten Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten durchgeführt. Es sind dies neben der Immobilienbranche die Automobil-, die Elektro- und die Chemische / Pharmazeutische Industrie.

### Aufbau und Durchführung der Befragung

Die Befragung erfolgt anhand eines Fragebogens, welcher in drei Teile gegliedert ist.

Der erste Teil richtet sich auf die Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten im jeweiligen Branchensegment. Der zweite und dritte Teil umfasst Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche, wobei zunächst gegenwärtige (Jahr 2008) und zukünftige Anforderungen (Jahr 2020) an Produkte und anschließend an Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management analysiert werden.

Die Erhebung wird in Form von strukturierten Interviews mit einer Dauer von ca. 60 Minuten durchgeführt.

### Vertraulichkeit

Der **Betrachtungsfokus dieser Trendstudie** liegt auf der **Analyse der Branchensegmente im europäischen Kontext** sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an die (FM-) Dienstleistungsbranche. Es werden keine vertraulichen Daten Ihres Unternehmens bzw. Ihres Verbandes erhoben.

### Ergebnisdarstellung

Die Untersuchungsergebnisse werden im Rahmen der Dissertation sowie ggf. in begleitenden Artikeln veröffentlicht und dienen ausschließlich **wissenschaftlichen Zwecken**.

Soll Ihnen eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse zugeschickt werden? ja  nein

## 1 Analyse von zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten in ausgewählten Branchensegmenten

### 1.1 Produkte und Märkte im Branchensegment

Was sind wesentliche Produkte (Sach- und Dienstleistungen) und Märkte in Ihrem Branchensegment?  
 Bitte nennen Sie bestehende (gegenwärtig im Jahr 2008) und neue (zukünftig im Jahr 2020) Produkte und Märkte und beziehen Sie Ihre Antwort zu Unternehmens- und Branchenstrategien auf die nachfolgenden Wachstumsstrategien bzw. Kategorien der **Produkt-Markt-Matrix nach Harry I. Ansoff**.

Kategorien	Produkte und Märkte
▪ Marktdurchdringung (bestehende Produkte, bestehende Märkte)	1. _____ 2. _____ 3. _____
▪ Marktentwicklung (bestehende Produkte, neue Märkte)	1. _____ 2. _____ 3. _____
▪ Produktentwicklung (neue Produkte, bestehende Märkte)	1. _____ 2. _____ 3. _____
▪ Diversifikation (neue Produkte, neue Märkte) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horizontale Diversifikation (gleiche Produktions- oder Handelsstufe)</li> </ul>	1. _____ 2. _____ 3. _____
▪ Vertikale Diversifikation (aufeinander folgende Produktions- oder Handelsstufen)	1. _____ 2. _____ 3. _____
▪ Laterale Diversifikation (kein sachlicher Zusammenhang mit bestehenden Produkten)	1. _____ 2. _____ 3. _____

### 1.2 Internationales Wertschöpfungsmanagement im Branchensegment – Supply und Sourcing Management

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden Formen der Unternehmensverbindungen nach Produktionsstufen in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Horizontale Unternehmensverbindungen (gleiche Produktions- oder Handelsstufe)	2008 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vertikale Unternehmensverbindungen (aufeinander folgende Produktions- oder Handelsstufen)	2008 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vorwärtsintegration (Angliederung nachgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)	2008 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Rückwärtsintegration (Angliederung vorgelagerter Produktions- oder Handelsstufen)	2008 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 4 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Laterale Unternehmensverbindungen (Unternehmen verschiedener Branchen)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Sourcingstrategien bzw.-modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe** (Make-or-Buy-Entscheidung) in der Supply Chain Ihres Branchensegments?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Autonomiestrategie („Insourcing“) – Eigenerstellung	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Autonomiestrategie („Insourcing“) – Spinn-off von Serviceeinheiten	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kooperationsstrategie („Outsourcing“) – Gründung gemeinsamer Servicegesellschaften	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kooperationsstrategie („Outsourcing“) – Langfristige vertragliche Bindungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Beauftragungsstrategie („Outtasking“) – Kurz- und -mittelfristige vertragliche Bindungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Beauftragungsstrategie („Outtasking“) – Fremdbezug auf Basis spontaner Marktbeziehungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Kooperationsformen zwischenbetrieblicher Beziehungen** in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Langfristige Lieferverträge mit Multi-Sourcing-Option	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Konsortium	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Lizenzierung	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kapitalbeteiligungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Joint Venture (JV)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 1.3 Trends und strategische Erfolgsfaktoren im Branchensegment

Was sind die fünf wichtigsten **Trends** in Ihrem Branchensegment? Bitte beziehen Sie Ihre Antwort insbesondere auf Unternehmens- und Branchenstrategien (Produkte und Märkte etc.), Führung und Controlling, Aufbau- und Ablauforganisation, Human Resources und Systeme.

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_

International Real Estate Business School (IRE|BS)  
Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 5 / 14

- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

Was sind die fünf wichtigsten **strategischen Erfolgsfaktoren** in Ihrem Branchensegment? Bitte priorisieren Sie diese anschließend.

- 1. \_\_\_\_\_ Priorität \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_ Priorität \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_ Priorität \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_ Priorität \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_ Priorität \_\_\_\_\_

#### 1.4 Immobilien- und Facilities Management im Branchensegment

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Bedeutung der grundlegenden **Funktionen von Immobilien und Infrastruktur (Facilities)** in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums		sehr gering	gerig	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Funktion als Produktionsfaktor	2008	<input type="checkbox"/>				
Unterstützung des Kerngeschäfts als Betriebsmittel	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Funktion als strategische Ressource	2008	<input type="checkbox"/>				
Schaffung eines Beitrags zum Shareholder Value	2020	<input type="checkbox"/>				

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige **hierarchischen Stellung des Immobilien- und Facilities Managements** innerhalb der Unternehmensführungen in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums		nie	selten	manchmal	oft	immer
▪ Gebündelt auf 1. Führungsebene / Unternehmensleitung	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Gebündelt auf 2. Führungsebene	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Gebündelt auf 3. Führungsebene	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Gebündelt darunter	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Verteilt über verschiedene Führungsebenen	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige **Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse** in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums		keine	gerig	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Einbindung des Immobilien- und Facilities Managements in die unternehmerischen Entscheidungsprozesse	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				

## 2 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Produkte

### 2.1 Das Wesen von Dienstleistungen im FM

Was sind zukünftige Anforderungen an die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit zur Erbringung von Dienstleistungen als immaterielles Ergebnis einer Kombination interner Produktionsfaktoren (**Dienstleistungspotenzial**)?

---

Was sind zukünftige Anforderungen an Dienstleistungen als Prozess der Kombination interner und externer Produktionsfaktoren (**Dienstleistungsprozess**)?

---

Was sind zukünftige Anforderungen an die Konkretisierung von Dienstleistungen als immaterielles Nutzen stiftendes Ergebnis des Dienstleistungsprozesses am externen Faktor (**Dienstleistungsprodukt bzw. -ergebnis**)?

---

### 2.2 Outsourcing in der Wertschöpfungskette nach Leistungsclustern der (FM-) Dienstleistungsbranche

Was sind **relevante Unternehmensbereiche**, in denen (FM-) Dienstleistungen in Ihrem Branchensegment nachgefragt werden? Bitte nennen Sie bei den nachfolgenden Grundtypen bzw. Kategorien der Aktivitäten im **Modell der Wertkette nach Michael E. Porter** jeweils zuerst **relevante (FM-) Dienstleistungscluster** und beurteilen Sie anschließend den gegenwärtigen und zukünftigen Dienstleistungsbedarf.

	Ausprägungsgrad des Kriteriums	gering	mittel	hoch
Primäre Aktivitäten	(FM-) Dienstleistungscluster – Betriebliche Leistungen			
▪ Eingangslogistik	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Operationen	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Marketing und Vertrieb	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ausgangslogistik	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (**IRE | BS**)  
Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 7 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums		gering	mittel	hoch
▪ Kundendienst	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unterstützende Aktivitäten</b>	<b>(FM-) Dienstleistungscluster – Betriebliche Leistungen</b>			
▪ Unternehmensinfrastruktur	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Personalwirtschaft	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Technologieentwicklung	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Beschaffung	1. _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie den gegenwärtigen und zukünftigen **Dienstleistungsbedarf in den nachfolgenden Leistungsclustern im Lebenszyklus von Immobilien und Infrastruktur (Facilities)?**

**(FM-) Dienstleistungscluster im Lebenszyklus – Immobilienbezogene Leistungen**

▪ Konzeption	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Planung	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Realisierung	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vermarktung	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Beschaffung	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Nutzung und Betrieb	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Umnutzung (Re-Development und Refurbishment)	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Nichtnutzung und Leerstand	Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 8 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums	gering	mittel	hoch
▪ Abriss	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen _____	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2.3 Verteilung des Gesamtaufwands für FM nach Leistungsbereichen

Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige **Verteilung des Gesamtaufwands für Facilities Management nach Leistungsbereichen** in Ihrem Branchensegment ein? Nennen Sie bitte den Anteil am Gesamtaufwand International „Facilities Management“.

Es werden sowohl Managementleistungen als auch die Umsetzung der operativen Leistungen betrachtet.

- Kaufmännische Leistungen / Services \_\_\_\_\_ % Gesamtaufwand International  
 Kaufmännisches Gebäude- / Objektmanagement, Flächenmanagement (z.B. Beschaffungsmanagement, Kostenplanung und -kontrolle, Objektbuchhaltung, Vertragsmanagement)  
 Inkl. Leistungen anderer Managementdisziplinen im Kontext des Managements von Immobilien und Facilities (Real Estate Management, Real Estate Portfolio-, Asset und Property Management)  
 Inkl. Projektmanagement, IT-Management und sonstigen Beratungsleistungen
- Technische Leistungen / Services \_\_\_\_\_ % Gesamtaufwand International  
 Technisches Gebäude- / Objektmanagement (z.B. Instandhaltsmanagement, Energiemanagement, Modernisierung, Sanierung, Umbau)  
 Inkl. Anlagenmanagement  
 Exkl. Bau-Projektmanagement und Immobilien-Projektentwicklung, Hoch-, Tief- und Anlagenbau
- Infrastrukturelle Leistungen / Services \_\_\_\_\_ % Gesamtaufwand International  
 Infrastrukturelles Gebäude- / Objektmanagement (z.B. Verpflegungsdienste, Hausmeisterdienste, Reinigungs- und Pflegedienste, Sicherheitsdienste)

### 2.4 Wertschöpfung nach Leistungsbereichen des FM (Sourcing)

Wie schätzen Sie das gegenwärtige und zukünftige **Verhältnis von Eigenleistung (EL) zu Fremdleistung (FL) nach Leistungsbereichen des FM** (Outsourcingbereitschaft) in Ihrem Branchensegment ein?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	vollständig EL	größtenteils EL	teils EL teils FL	größtenteils FL	vollständig FL
▪ Kaufmännische Leistungen / Services	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Technische Leistungen / Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Infrastrukturelle Leistungen / Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2.5 Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities

Wie schätzen Sie das gegenwärtige und zukünftige **Verhältnis von Eigenleistung (EL) zu Fremdleistung (FL) nach Klassifikation von Facilities** (Outsourcingbereitschaft) in Ihrem Branchensegment ein?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	vollständig EL	größtenteils EL	teils EL teils FL	größtenteils FL	vollständig FL
▪ Unbebaute Grundstücke (Areale Infrastruktur)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z.B. Sicherheitszaun oder Wasseraufbereitungsanlage	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE|BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 9 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums	vollständig EL	größten- teils EL	teils EL teils FL	größten- teils FL	voll- ständig FL
▪ Bebaute Grundstücke (Gebäude, Baukonstruktion und TGA)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z.B. Bürogebäude oder Produktionshallen	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Primäre technische Einrichtungen / Ausstattungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z.B. Produktions- oder Lackieranlagen	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sekundäre technische Einrichtungen / Ausstattungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z.B. Transportlogistik oder Hebezeuge	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.6 Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT)

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden grundsätzlichen Varianten von Betreiber- und Kooperationsmodellen als innovative Realisierungskonzepte in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT) im Allgemeinen, inkl. Varianten	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Bestandteile nach Lebenszyklusmodell</b>					
▪ D – Design (Konzeption und Planung)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ B – Build (Realisierung)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ F – Finance (Finanzierung)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ O – Own (Besitz / Eigentum)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ O – Operate (Nutzung und Betrieb)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ T – Transfer (Vermarktung)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Contracting-Modelle	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Gemeinsame Betreibergesellschaften wie z.B. Joint Ventures (JV)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ GMP-Modelle (Garantierter Maximalpreis)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche – Analyse von zukünftigen Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften

#### 3.1 Das Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im FM

*Was sind zukünftige Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften als intermediäre **Koordinationsform** von Unternehmen zwischen Markt und Hierarchie?*

---

*Wertschöpfungspartnerschaften können eine **Wertschöpfungsstrategie** von Unternehmen sein. Was sind zukünftige Anforderungen an Wertschöpfungspartner bezüglich Produkt- und Produktions-Know-how (Kompetenz) sowie System- und Problemlösungskompetenz (Leistungspotential) für erfolgreiches Partnering?*

---

*Was sind zukünftige Anforderungen der **Einkaufsstrategie** an Wertschöpfungspartner als ausgewählte Lieferanten, die in enger Kooperation mit dem Unternehmen ein hohes Einkaufsvolumen komplexer Leistungen erbringen und das Gesamtergebnis beeinflussen?*

---

#### 3.2 Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften im FM

Die Integrationsphilosophie ist die grundsätzliche Handlungsmaxime im FM. Das Integrierte Facilities Management stellt zentrale **Integrationsperspektiven im FM** besonders heraus, welche als Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften dienen.

*Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Gestaltungsobjekte für Wertschöpfungspartnerschaften im FM** in Ihrem Branchensegment?*

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Lebenszyklusperspektive – Integration der Phasen des Immobilien - und Infrastrukturlebenszyklus (Facilities)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Handlungsperspektive – Integration der Handlungsebenen (Integriertes Management)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Organisationsperspektive – Integration der Funktionen und Hierarchien / Integration der Prozesse	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Interessensperspektive – Integration der Interessengruppen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Leistungsperspektive – Integration von Dienstleistungen und Interdisziplinarität	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Performanceperspektive – Integration der Immobilien- und Infrastrukturperformance in die Unternehmensperformance	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.3 Internationales Wertschöpfungsmanagement im FM

Was sind gegenwärtig und zukünftig **relevante Länder europa- und weltweit (geografische Marktsegmente)**, in denen (FM-) Dienstleistungen in Ihrem Branchensegment nachgefragt werden? Bitte nennen Sie zuerst das Land und anschließend den Dienstleistungsbedarf.

Ausprägungsgrad des Kriteriums	gering	mittel	hoch
▪ 1. _____	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ 2. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ 3. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ 4. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ 5. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Formen von strategischen Partnerschaften bzw. Allianzen** als (internationale) Wertschöpfungsnetzwerken im FM für Ihr Branchensegment (Kooperationsformen)?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Horizontale Kooperation von Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Vertikale Kooperation von Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Konglomerate / Laterale Kooperation von Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen _____	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Ergänzend Konzern / Unternehmensgruppen mit hoher geografischer Präsenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3.4 Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbereichen des FM

Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Sourcingstrategien und Vergabearten von kaufmännische FM-Dienstleistungen** in Ihrem Branchensegment ein?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Fremdleistungsbezug durch Einzelvergabe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Fremdleistungsbezug durch Paketvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Fremdleistungsbezug durch Systemvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Fremdleistungsbezug durch Brokervergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbieter koordiniert primär Fremdleistungen	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 12 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Eigenleistung / Interne Eigenerledigung	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Eigenleistung / Interne Eigenerledigung 2008       
 2020
- Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Sourcingstrategien und Vergabearten von technischen FM-Dienstleistungen** in Ihrem Branchensegment ein?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Fremdleistungsbezug durch Einzelvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Paketvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Systemvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Brokervergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbieter koordiniert primär Fremdleistungen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenleistung / Interne Eigenerledigung	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				

- Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Sourcingstrategien und Vergabearten von infrastrukturellen FM-Dienstleistungen** in Ihrem Branchensegment ein?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Fremdleistungsbezug durch Einzelvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Paketvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Systemvergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				
Fremdleistungsbezug durch Brokervergabe	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anbieter koordiniert primär Fremdleistungen	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenleistung / Interne Eigenerledigung	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				

### 3.5 Vertragsmanagement im FM

- Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit der nachfolgenden **Vertragsinstrumente zur Ergebnis- bzw. Performanceorientierung** im FM in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
Open-book Policy	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2008 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2020 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				

International Real Estate Business School (**IRE** | BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa

Seite 13 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums		sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Garantiert Maximalpreis (GMP)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Service Level Agreements (SLAs)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Key Performance Indicators (KPIs)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Vereinbarung einer konsequenten Sanktionierung bei Über- bzw. Unterschreitung der definierten Leistungen	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Vereinbarung eines Systems zur Qualitätssicherung und -verbesserung (Kontinuierliche Verbesserung)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Vereinbarung eines ergebnis- bzw. performanceorientierten Berichtswesens / Reportings	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit des **Verantwortungsübergangs der nachfolgenden Objekte bzw. Ressourcen** vom FM-Nachfrager zum FM-Anbieter in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums		sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Prozessübergang (insb. Betreiberverantwortung)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Personalübergang	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Facilities- / Assetübergang	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Unbebaute Grundstücke (Arealen Infrastruktur)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Bebaute Grundstücke (Gebäude, Baukonstruktion, TGA)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Primäre technische Einrichtungen / Ausstattungen	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Sekundäre technische Einrichtungen / Ausstattungen	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				

### 3.6 Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit des Einsatzes der nachfolgenden **Bereiche des FM** im Performance Management-System von Unternehmen in Ihrem Branchensegment?

Ausprägungsgrad des Kriteriums		sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Facilities (Immobilien und Infrastruktur)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				
▪ Dienstleistungen (Services)	2008	<input type="checkbox"/>				
	2020	<input type="checkbox"/>				

International Real Estate Business School (IRE | BS)  
 Fragebogen: Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa Seite 14 / 14

Ausprägungsgrad des Kriteriums	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch
▪ Lieferanten (Suppliers)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Wie beurteilen Sie die gegenwärtige und zukünftige Wichtigkeit des Einsatzes der nachfolgenden Controllinginstrumente zur Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle der Performance von Facilities sowie Dienstleistungen und Lieferanten bzw. Analyseinstrumente des strategischen Managements in Ihrem Branchensegment (Auswahl TOP 15)?</i>					
▪ Balanced Scorecard (BSC) / Kennzahlensysteme	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Prozesskostenrechnung	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Projekt- / Maßnahmencontrolling	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Soll-Ist-Abweichungen	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Benchmarking und Best Practise	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Bonus-Malus-Systeme / Anreiz- und Vergütungssysteme	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Berichtswesen / Reporting auf Basis von SLAs und KPIs	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Wertkettenanalyse	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ (Geschäfts-) Prozessanalyse	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Customer und Supplier Relationship Management (CRM / SRM)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Kunden- und Mitarbeiterbeschwerdecenter und kontinuierliche Verbesserung	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Regelmäßige Auditierungen erster und zweiter Art – Interne und externe Audits	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Management Cockpit (Online-Portal mit Ampelschaltung für insb. Kommunikations- und Performancemanagement)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Strategic Evaluation Team (Regelmäßige Management-reviews zwischen Auftraggeber und -nehmer)	2008	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Forschungsprojekt genommen und es mit Ihrem Wissen unterstützt haben!**

#### C.4 Anschreiben zum Gesprächsprotokoll und zur Interviewfreigabe

Unternehmen  
Anrede Name  
Position  
Anschrift  
Land Datum

## Gesprächsprotokoll und Interviewfreigabe:

## **„Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“**

Sehr geehrte(r) Anrede Name,

ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie als Experte für das Interview mit dem Thema „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa“ zur Verfügung gestanden und mein Promotionsvorhaben bei Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE am IRE|BS Institut für Immobilienwirtschaft der Universität Regensburg unterstützt haben. Ich erinnere mich an ein konstruktives und angenehmes Gespräch.

Beiliegend übersende ich Ihnen das Protokoll zum geführten Interview. Für das Forschungsprojekt sind eine inhaltliche Prüfung und die Erlaubnis der Benutzung von hoher Bedeutung. Selbstverständlich können Sie Korrekturen und auch gerne Ergänzungen dazu schreiben.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich ein paar Minuten Ihrer Zeit nehmen und mir die beiliegende **Interviewfreigabe nach Prüfung des Gesprächsprotokolls unterschrieben an nachfolgende Anschrift zurücksenden** würden.

Als Dankeschön für Ihr Engagement werde ich Ihnen als Entschädigung unaufgefordert zusammenfassende Ergebnisse zukommen lassen.

Seite 2 des Schreibens vom Datum an Anrede Name

Auch im Namen von Herrn Professor Schulte danke ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Mitwirkung bei diesem interessanten Forschungsprojekt.

Mit freundlichen Grüßen

Dipl.-Ing. (TU) Sven A. Teichmann MBE

**IRE | BS Immobilienakademie GmbH**  
Niederlassung München  
Gut Möschendorf, St. Ottilienweg 11  
85630 Grasbrunn  
Deutschland

**Anlagen:**

- Gesprächsprotokoll zum Interview „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“
- Formular zur Interviewfreigabe

## C.5 Formular zur Interviewfreigabe



International Real Estate Business School  
Universität Regensburg



Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonRICS CRE

Interviewer: Sven A. Teichmann MBE

### Gesprächsprotokoll zum Interview:

„Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“

### Unternehmen

(Prüfung von Angaben / Schreibweise!)

**Teilnehmer:** Anrede Name, Position

**Datum:** Tag Monat Jahr

**Uhrzeit:** 00.00 – 00.00 Uhr

**Ort:** Unternehmen  
Anschrift

Das Interview wurde anhand des Interviewfragebogens „Marktnachfrageanalyse Integriertes Facilities Management in Europa – Analyse des zukünftigen (FM-) Dienstleistungsbedarfs in Branchensegmenten mit sich verändernden Wertschöpfungsketten“ durchgeführt.

### Interviewfreigabe

Unternehmen, Bereich

Anschrift, Land

Interview zur Fallstudie

Führende FM-Nachfrager im Branchensegment Automobilindustrie (Beispiel)

Hiermit stimme ich den Inhalten des vorliegenden Interviews vom Tag Monat Jahr zu und erkläre mich einverstanden, dass meine Ausführungen im Rahmen einer Veröffentlichung der Dissertation von Herrn Sven A. Teichmann zum Integrierten Facilities Management verwendet werden. Ich bin damit einverstanden, dass meine Angaben zu Name, Position und Unternehmen in das Verzeichnis über die geführten Gespräche aufgenommen werden.

---

Ort, Datum, Unterschrift

## C.6 Strukturvorschlag eines Nachfragersteckbriefs im Facilities Management (Branchensteckbrief)

 International Real Estate Business School Universität Regensburg	
<p><b>Strukturvorschlag:</b> <b>Allgemeiner Nachfragersteckbrief im Facilities Management (Branchensteckbrief)</b></p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Logo des Branchenverbands</div>	
<p><b>Branchensegment: Bezeichnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Name und Kurzname des Branchenverbands</li><li>▪ Heimatland und der Verbandszentrale [Land, Stadt]</li><li>▪ Homepage des Verbands [WWW]</li><li>▪ Zugehörigkeit zu einem Dachverband [Name, Heimatland und Standort der Verbandszentrale]</li><li>▪ Homepage des Dachverbands [WWW]</li><li>▪ Anzahl der Mitglieder International 2008 [Tsd. Mitglieder]</li><li>▪ Anzahl der Mitglieder Deutschland 2008 [Tsd. Mitglieder]</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Portrait des Branchensegments [Eigendarstellung und Positionierung des Verbands sowie Informationen der NACE-Systematik als statistischer Gliederung der Wirtschaftssektoren vom Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat)]</li><li>▪ Hinweise zu Geschäftsmodellen und Leistungsschwerpunkten [...]</li><li>▪ Zuordnung nach Klassifikation der Nachfragercluster [z.B. Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsbranche]</li><li>▪ Repräsentative und international führende Unternehmen [Angabe der fünf größten Unternehmen nach Umsatz International 2008]</li></ul>	
<p><b>I) Allgemeine Branchendaten des FM-Nachfragers</b></p> <p><b>Branchengröße – Absolute / statische Kennzahlen des Branchensegments</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Umsatz International 2008 [Mio. Euro] (Mögliche Vereinfachung: „Umsatz“ ~ „Revenue“ ~ „Turnover“)</li><li>▪ Umsatz Deutschland 2008 [Mio. Euro]</li><li>▪ Durchschnittlicher EBIT International 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]</li><li>▪ Durchschnittliche EBIT-Marge International 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]</li><li>▪ Durchschnittliche Bilanzsumme International 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]</li><li>▪ Anzahl der Mitarbeiter International 2008 [Tsd. Mitarbeiter]</li><li>▪ Anzahl der Mitarbeiter Deutschland 2008 [Tsd. Mitarbeiter]</li><li>▪ Bruttoinvestition in Sachanlagen International 2008 [Mio. Euro]</li></ul>	

- Geografische Marktsegmente / Unternehmensstandorte [jeweils Angabe der wichtigsten Länder je Kontinent]
  - Europa
  - Nordamerika
  - Südamerika
  - Afrika
  - Asien
  - Australien

#### **Branchenentwicklung – Relative / dynamische Kennzahlen des Branchensegments**

- Entwicklung des Umsatzes International 2005 bis 2008 [% / a]  
(Mögliche Vereinfachung: „Umsatz“ ~ „Revenue“ ~ „Turnover“)
- Entwicklung des Umsatzes Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung des durchschnittlichen EBIT International 2005 bis 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]
- Entwicklung der durchschnittlichen EBIT-Marge International 2005 bis 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]
- Entwicklung der durchschnittlichen Bilanzsumme International 2005 bis 2008 der fünf größten Unternehmen [Mio. Euro]
- Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter International 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]
- Entwicklung der Bruttoinvestition in Sachanlagen International 2005 bis 2008 [% / a]

#### **Veränderungen in der Wertschöpfungskette**

- Langfristige Entwicklung von Umsatz, Anzahl der Mitarbeiter und Bruttowertschöpfung der Unternehmen von 2000 bis 2030 [...]  
(Der Prognos Deutschland Report 2030 liefert beispielsweise diese Daten für Deutschland, welche einen Indikator für das Outsourcingverhalten darstellen.)

#### **Verteilung der Umsätze im Branchensegment im Branchensegment**

- Festlegung branchenspezifischer Kriterien [...]

#### **Wertschöpfung und Eigenleistungstiefe im Branchensegment**

- Bruttowertschöpfung International 2008 [Mio. Euro]
- Entwicklung der Bruttowertschöpfung International 2005 bis 2008 [% / a]
- Bruttowertschöpfung Deutschland 2008 [Mio. Euro]
- Entwicklung der Bruttowertschöpfung Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]
- Pro-Kopf-Wertschöpfung International 2008 [Tsd. Euro / Mitarbeiter]
- Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes International 2005 bis 2008 [% / a]
- Pro-Kopf-Wertschöpfung Deutschland 2008 [Tsd. Euro / Mitarbeiter]
- Entwicklung des Pro-Kopf-Umsatzes Deutschland 2005 bis 2008 [% / a]

## II) Spezifische Branchendaten bezüglich des (FM-) Dienstleistungsbedarfs des FM-Nachfragers

### Marktstrukturanalyse der FM-Branche im Branchensegment

Einschätzung der Ausprägungsgrade fünf zentraler Wettbewerbskräfte als strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität nach dem Modell zur Branchenstrukturanalyse nach Michael E. Porter [jeweils nicht vorhanden, sehr gering, gering, mittel, hoch, sehr hoch]

- Rivalität unter den bestehenden Unternehmen
- Bedrohung durch neue Konkurrenten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste
- Verhandlungsstärke der Lieferanten (FM-Anbieter)
- Verhandlungsmacht der Abnehmer (FM-Nachfrager)

Anmerkung: Ein Beispiel der Anwendung dieses Modells findet sich bei der Marktstrukturanalyse der FM-Branche (vgl. hierzu Kapitel 4.1, Internationale Marktstrukturanalyse).

### Analyse des (FM-) Dienstleistungsbedarfs im Branchensegment

Der (FM-) Dienstleistungsbedarf in einem Branchensegment kann systematisch ermittelt werden, verschiedene Aspekte des strategischen Managements und des strategischen Facilities Managements untersucht werden.

#### Übersicht der Themenkomplexe und wichtiger Themen

- Zukünftigen Trends und Veränderungen der Wertschöpfungsketten im Branchensegment
  - Produkte und Märkte im Branchensegment
  - Internationales Wertschöpfungsmanagement im Branchensegment – Supply und Sourcing Management
  - Trends und Erfolgsfaktoren im Branchensegment
  - Immobilien- und Facilities Management im Branchensegment
- Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche und zukünftige Anforderungen an Produkte
  - Das Wesen von Dienstleistungen im FM
  - Outsourcing in der Wertschöpfungskette nach Leistungsclustern der (FM-) Dienstleistungsbranche
  - Verteilung des Gesamtaufwands für FM nach Leistungsbereichen
  - Wertschöpfung nach Leistungsbereichen des FM (Sourcing)
  - Wertschöpfung nach Klassifikation der Facilities
  - Betreiber- und Kooperationsmodelle – Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT)
- Implikationen auf die (FM-) Dienstleistungsbranche und zukünftige Anforderungen an Wertschöpfungspartnerschaften
  - Das Wesen von Wertschöpfungspartnerschaften im FM
  - Gestaltungsobjekte von Wertschöpfungspartnerschaften im FM
  - Internationales Wertschöpfungsmanagement im FM
  - Sourcingstrategien und Vergabearten nach Leistungsbereichen des FM
  - Vertragsmanagement im FM
  - Performance Management von Facilities, Dienstleistungen und Lieferanten

International Real Estate Business School (**IRE** | BS)  
Strukturvorschlag eines allgemeinen Anbietersteckbriefs im Facilities Management Seite 4 / 4

**Ergebnisdarstellung (Beispiel)**

Analyse des (FM-) Dienstleistungsbedarfs im Branchensegment XXX  
Ergebnis: Betreiber- und Kooperationsmodelle

Branchensegment		XXX				
Legende	Bewertung gegenwärtig (Jahr 2008)	Bewertung zukünftig (Jahr 2020)				Ausprägungsgrad des Kriteriums
	●	●	●	●	●	sehr gering
Kriterium						gering
Public Private Partnership (PPP) und Build Operate Transfer (BOT) i. Allg.						mittel
Contracting-Modelle						hoch
Gemeinsame Betreibergesellschaften wie z.B. Joint Ventures (JV)						sehr hoch
GMP-Modelle (Garantiert Maximalpreis)						

Anmerkung: Die Struktur der Kriterien ist als Vorschlag zu verstehen und kann individuell angepasst werden (vgl. hierzu Anhang C.3, Interviewfragebogen zur internationalen Marktnachfrageanalyse und Kapitel 4.3, Internationale Marktnachfrageanalyse).

**III) Zusammenfassung und Beurteilung des FM-Nachfragers**

**Allgemeine Branchendaten des FM-Nachfragers**  
[...]

**Spezifische Branchendaten bezüglich des (FM-) Dienstleistungsbedarfs des FM-Nachfragers**  
[...]

**Besonderheiten und strategische Erfolgsfaktoren des FM im Branchensegment**  
[...]

**SWOT-Analyse des FM als Dienstleistung im Branchensegment (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats)**  
[...]

**Strategie des FM-Nachfragers (relevante harte und weiche Faktoren)**  
[...]

**Gesamtbeurteilung des FM-Nachfragers (insbesondere bezüglich der Attraktivität für das FM)**  
[...]

**Anmerkung**  
Der Strukturvorschlag eines Nachfragersteckbriefs ist auf gesamte *Branchensegmente als Nachfrager im Facilities Management* gerichtet. Es werden Branchensegmente als Summe vieler Unternehmen fokussiert. Daten zu den verwendeten Kriterien können daher keine bzw. nur sehr eingeschränkt Auskunft auf die spezielle Situation einzelner Unternehmen geben. Eine Datenerfassung bzw. Anpassung der Kriterien für *einzelne Unternehmen* ist grundsätzlich denkbar.

**Quellen zur Datenerhebung bzw. -schätzung**  
Homepage und Broschüren von Branchenverband und Unternehmen; Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Eurostat Online-Datenbank; Statistisches Bundesamt Deutschland, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung; Prognos AG, Prognos Deutschland Report 2030; Pressemitteilungen; Beiträge in Fachliteratur und -zeitschriften; Beiträge auf Messen, Kongressen und Konferenzen; Marktstudien; etc.

Eigene Darstellung.

**Abbildung 167: Strukturvorschlag eines allgemeinen Nachfragersteckbriefs im FM**

## **D Ergänzende Expertengespräche zu ausgewählten Aspekten des Forschungsprojekts**

### **D.1 Entwicklung eines Modells zur Ermittlung des Marktvolumens Facilities Management in Europa**

#### **D.1.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner**

**Unternehmen:** **IC Consulting GmbH / InterConnection Consulting Group**

Teilnehmer: Herr Michael Bruhns, Market Analyst Central and Eastern Europe

Datum: 13. November 2007

Uhrzeit: 10.00 – 10.30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Wien / Österreich)

**Unternehmen:** **Lünendonk GmbH**

Teilnehmer: Herr Jörg Hossenfelder, Geschäftsführer

Datum: 12. November 2007

Uhrzeit: 14.00 – 14.30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Kaufbeuren)

**Unternehmen:** **Roland Berger Strategy Consultants GmbH**

Teilnehmer: Herr Dr. Torsten Henzelmann, Partner, Leiter Practice Group Real Estate Management

Datum: 13. November 2007

Uhrzeit: 19.00 – 19.30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – München)

## **D.2 Entwicklung eines Ratingsystems zur Analyse und Bewertung des Integrationspotenzials von Anbietern im Facilities Management**

### **D.2.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner**

**Unternehmen:** **HOCHTIEF Facility Management GmbH /  
HOCHTIEF AG**

Teilnehmer: Herr Dr. Thomas Brandstätt, Leiter Strategie und  
Marketing

Datum: 13. August 2007

Uhrzeit: 15.30 – 16.30 Uhr

Ort: HOCHTIEF Facility Management GmbH  
Alfredstraße 236, 45133 Essen

**Unternehmen:** **IREBS Immobilienakademie GmbH /  
International Real Estate Business School**

Teilnehmer: Herr Markus Amon MRICS, Geschäftsführer

Datum: 30. August 2007

Uhrzeit: 09.00 – 10.00 Uhr

Ort: IREBS Immobilienakademie GmbH  
Niederlassung München, Gut Möschendorf  
St. Ottilienweg 11, 85630 Grasbrunn

**Unternehmen:** **Jones Lang LaSalle GmbH / Jones Lang  
LaSalle Inc.**

Teilnehmer: Herr Markus Reinert, International Director, Management Board Germany

Datum: 16. August 2007

Uhrzeit: 12.00 – 12.45 Uhr

Ort: Jones Lang LaSalle GmbH  
Kaistraße 5, 40221 Düsseldorf

**Unternehmen:** **Oppenheim Immobilien-Kapitalanlagegesellschaft mbH / Sal. Oppenheim jr. & Cie. KGaA / IVG Immobilien AG**

Teilnehmer: Herr Dr. Christoph Pitschke MRICS  
Fondsmanager

Datum: 3. August 2007

Uhrzeit: 19.00 - 20.00 Uhr

Ort: **IREBS Immobilienakademie GmbH**  
Niederlassung München, Gut Möschendorf  
St. Ottilienweg 11, 85630 Grasbrunn

**Unternehmen:** **RESULT – Treuhänderische Prüfungsgesellschaft für Facility Management Leistungen mbH / Dr. Michael Taeger & Partner Gesellschaft für Top Management Beratung mbH**

Teilnehmer: Herr Dr. Martin Soboll  
Geschäftsführer

Datum: 7. August 2007

Uhrzeit: 11.00 - 12.30 Uhr

Ort: RESULT – Treuhänderische Prüfungsgesellschaft für Facility Management Leistungen mbH  
Karl-Wiechert-Allee 20, 30625 Hannover

## D.3 Entwicklung von Handlungsoptionen für die Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im Facilities Management

### D.3.1 Verzeichnis der befragten Unternehmen und der Gesprächspartner

**Unternehmen:** **AMB Generali Immobilien GmbH / AMB Generali Gruppe**

Teilnehmer: Herr Franz Klecker, Leiter Asset Administration

Datum: 9. Juni 2008

Uhrzeit: 11.00 - 13.00 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Köln)

**Unternehmen:** **Kanzlei Offermann**

Teilnehmer: Herr Felix Offermann, Rechtsanwalt

Datum: 6. Juni 2008

Uhrzeit: 09.00 - 10.30 Uhr

Ort: Kanzlei Offermann  
Hartmannstraße 8, 80333 München

**Unternehmen:** **RESULT – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management GmbH**

Teilnehmer: Herr Dr. Martin Soboll

Geschäftsführender Gesellschafter

Datum: 30. Mai 2008

Uhrzeit: 15.30 - 17.30 Uhr

Ort: Telefoninterview (München – Hannover)

## Literaturverzeichnis

**AHO, Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (Facility Management Consulting):** Untersuchungen zum Leistungsbild und zur Honorierung für das Facility Management Consulting, 3. Aufl., Berlin, Stand: Juni 2007

**Akademie der Immobilienwirtschaft GmbH (Immobilienmanagement der öffentlichen Hand):** Immobilienmanagement der öffentlichen Hand – Status quo und Zukunftsstrategien der kommunalen Immobilienverwaltung, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2004

**Alexander, Keith (Theory and Practice):** Facilities Management – Theory and Practice, Routledge Chapman & Hall, Padstow 2001

**Alexander, Keith (Strategy):** A Strategy for Facilities Management, in: Facilities, Year 2003, Vol. 21, No. 11 / 12, S. 269-274

**Alexander, Keith / Atkins, Brian / Bröchner, Jan / Haugen, Tore (Innovation and Performance):** Facilities Management – Innovation and Performance, Routledge Chapman & Hall, Abington, Oxon 2004

**Alfen, Hans Wilhelm / Fischer, Katrin (Puplic Private Partnership):** Puplic Private Partnership als alternative Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand, in: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang / Pöll, Eleonore / Amon, Markus (Hrsg.): Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2006, S. 323-344

**Altmannshofer, Robert (Kooperation):** FM-Services für BP – Kundenbezogene Kooperation, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2006, S. 35

**Amaratunga, Dilanthi / Baldry, David (Performance Measurement):** Performance Measurement in Facilities Management and its Relationship with Management Theory and Motivation, in: Facilities, Year 2002, Vol. 20, No. 10, S. 327-336

**Amaratunga, Dilanthi / Baldry, David (Balanced Scorecards):** Developing Balanced Scorecards for Facilities Management, in: Alexander, Keith / Atkins, Brian / Bröchner, Jan / Haugen, Tore (Hrsg.): Facilities Management – Innovation and Performance, Routledge Chapman & Hall, Abington, Oxon 2004, S. 109-116

**AMB Generali Immobilien GmbH (Unternehmenshomepage):** Asset Management, Fundstelle im Internet: <http://www.amb-immobilien.de/Unternehmen/Asset Management>, Abrufdatum: 21. August 2006

**Amon, Markus (Abgrenzung):** Abgrenzung Corporate Real Estate Management und Facilities Management, Vorlesung im Kontaktstudium Corporate Real Estate Management / Facilities Management an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH, 7. Jahrgang München 2004 / 2005

**Amon, Markus / Pelzl, Wolfgang (Amtsstube Deutschland):** Amtsstube Deutschland – Wo sind die Immobilienexperten?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 21, 10. Oktober 2002, S. 10

**Amon, Markus / Soboll, Martin / Teichmann, Sven A. (Facilities Management):** Facilities Management der öffentlichen Hand, in: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang / Pöll, Eleonore / Amon, Markus (Hrsg.): Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2006, S. 110 und 119-121

**Asson, Tim (Real Estate Partnerships):** Real Estate Partnerships – A New Approach to Corporate Real Estate Outsourcing, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2002, Vol. 4, No. 4, S. 327-333

**Atisreal Property Management GmbH (Unternehmensbroschüre):** Property Management, Unternehmensbroschüre, Düsseldorf 2006

**Auguste, Byron, G. / Hao, Yvonne / Singer, Marc / Wiegand, Michael (Outsourcing):** The Other Side of Outsourcing, in: McKinsey Quarterly, Nr. 1, 2002, S. 53-63

**Auswärtiges Amt Deutschland (Mitgliedstaaten der Europäischen Union):** Mitgliedstaaten der Europäischen Union, Fundstelle im Internet: [http://www.eu2007.de/de/About\\_the\\_EU/Member\\_States/index.html](http://www.eu2007.de/de/About_the_EU/Member_States/index.html), Abrufdatum: 2. April 2007

**Automobil-Produktion (Produktionsstandorte):** Internationale OEM-Produktionsstandorte, Karten Amerika, Asien und Europa, Sonderausgabe 2007, Verlag moderne Industrie, Landsberg 08 / 2007

**Bakker, Tessa (Business Continuity Management):** Business Continuity Management – A New Challenge for the Facility Manager?, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 3, 2007, S. 9

**Balch, W. F. (Integrated Approach):** An Integrated Approach to Property and Facilities Management, in: Facilities, Year 1994, Vol. 12, No. 1, S. 7-22

**Balck, Henning (Wertschöpfungsketten):** Wertschöpfungsketten im Industriellen Facility Management, in: Lutz, Ulrich / Galenza, Kerstin (Hrsg.): Industrielles Facility Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2004, S. 11-17

**Balensiefer, Rainer / Henzelmann, Torsten (Integrierte Leistungsvergabe):** Integrierte Leistungsvergabe – Trend der Zukunft, in: Gries, Andreas / Lünendonk, Thomas (Hrsg.): Facility Management Kompendium 2006 – Jahrbuch für infrastrukturelle, technische und kaufmännische Gebäudebewirtschaftung, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2005, S. 22-26

**Barnhoorn, J.G.M. (Partnerships):** Partnerships: A New Management Tool for the Next Decade, in: Facilities, Year 1995, Vol. 11, No. 11, S. 13-18

**Barta, Yvonne (Outsourcing-Strategien):** Outsourcing-Strategien im Facility Management, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2006

**Benkenstein, Martin (Innovationsmanagement):** Besonderheiten des Innovationsmanagements in Dienstleistungsunternehmungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 687-700

**Benkenstein, Martin / Güthoff, Judith (Dienstleistungen):** Typologisierung von Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahr 1996, Jg. 66, Heft 12, S. 1493-1510

**Benkenstein, Martin / Holtz, Michael (Qualitätsmanagement):** Qualitätsmanagement von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 198-201 und 204-206

**Bensdorp, Tessa (Total Outsourcing):** Responsiveness of Total Outsourcing of Facility Management, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**Bernet, Jürg (Immobilienmanagement):** Immobilienmanagement, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 3.2, Stand: April 2004

**Bertasi, Rick (Integration of FM and CRE):** Integration of FM and CRE – The Time is Right for Global Corporates?, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 5, 2008, S. 16

**Beyerle, Thomas (Asset Management):** Einführung in das Asset Management, in: Euroforum: Immobilien Asset Management, Schriftlicher Management-Lehrgang, Euroforum Verlag, Düsseldorf 2007, Lekt. 1

**BIFM, British Institute of Facilities Management (Facilities Management):** Facilities Management Introduction, Fundstelle im Internet: <http://www.bifm.org.uk/bifm/about/facilities>, Abrufdatum: 20. August 2008

**Bilfinger Berger AG (Übernahme):** Übernahme der M+W Zander Facility Management – Bilfinger Berger formt größten deutschen Anbieter für integrierte Facility Services, Pressemitteilung vom 21. Mai 2008, Mannheim, Fundstelle im Internet: <http://www.hsg-fm.ch/dateien/News/Pressenotiz.pdf>, Abrufdatum: 4. Juli 2008

**Bilski, Katja (REITs in Deutschland):** REITs in Deutschland – Bald das PPP der Privatwirtschaft?, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2007 / 2008, S. 15

**Blaschke, Jim (Transforming Corporate Real Estate):** Transforming Corporate Real Estate into a Strategic Function, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 7, 2008, S. 8 f.

**Bleicher, Knut (Integriertes Management):** Das Konzept Integriertes Management – Visionen, Missionen, Programme, 7. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main 2004

**Blumenthal, Ira (Marketingkonzept):** Anforderungen an ein Marketingkonzept für FM-Dienstleistungen – Ein Vergleich zwischen Theorie und Empirie, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 28, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2004)

**BMVBV, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (PPP im öffentlichen Hochbau):** Gutachten PPP im öffentlichen Hochbau, Bd. I, Leitfaden, Berlin 2003

**Boell, Carsten (Beitrag des Property Managements):** Beitrag des Property Managements zur Immobilien-Performance, Vorlesung im Intensivstudium Real Estate Asset Management an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Eltville im Rheingau 2007 / 2008

**Böhler, Heymo / Hempe, Sabine (Marktforschung):** Marktforschung für das Dienstleistungsmanagement, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 272 f.

**Bogenstätter, Ulrich (Property Management):** Property Management und Facility Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008

**Bohnsack, Ralf / Marotzki, Winfried / Meuser, Michael (Qualitative Sozialforschung):** Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung, 2. Aufl., Verlag Barbara Budrich, Opladen, Farmington Hills 2006

**Boll, Philip (Public Private Partnership):** Investitionen in Public Private Partnership-Projekte, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 43, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2007 (zugl. Diss., International Real Estate Business School, Universität Regensburg, Regensburg 2006)

**Bon, Ranko (CREM Practices in Europe and North America):** Corporate Real Estate Management Practices in Europe and North America: 1993-1996, in: Facilities, Year 1997, Vol. 15, No. 5 / 6, S. 118-124

**Bone-Winkel, Stephan (Offene Immobilienfonds):** Das strategische Immobilienmanagement von offenen Immobilienfonds – unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 1994 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 1994)

**Bone-Winkel, Stephan (Immobilienportfolio-Management):** Immobilienportfolio-Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2000, S. 767-769

**Bone-Winkel, Stephan / Müller, Tobias (Bedeutung):** Bedeutung der Immobilienwirtschaft, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 38 f.

**Bone-Winkel, Stephan / Schulte, Karl-Werner / Focke, Christian (Wirtschaftsgut):** Begriff und Besonderheiten der Immobilien als Wirtschaftsgut, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 12 f.

**Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias / Allendorf, Georg J. / Walbröhl, Victoria / Kurzrock, Björn-Martin (Immobilien-Portfoliomanagement):** Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 781

**Bone-Winkel, Stephan / Thomas, Matthias / Allendorf, Georg J. / Walbröhl, Victoria / Kurzrock, Björn-Martin (Immobilien-Portfoliomanagement):** Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008, S. 787 f. und 822-832

**Booth, Michael (Shareholder Value):** How Corporate Real Estate Affects Shareholder Value, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 1999, Vol. 2, No. 1, S. 19-28

**Bortz, Jürgen / Döring, Nicola (Forschungsmethoden):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl., Springer Verlag, Heidelberg 2005

**Bosch, Michael / Hesselbarth, Marcus / Scharfenstein, Klaus / Wagner, Thimo (Balanced Scorecard):** Die Balanced Scorecard als Instrument zur Leistungsmessung bei Facility Management-Dienstleistern – Eine Darstellung am Beispiel der DaimlerChrysler Objektmanagement und Service GmbH, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 161-170

**Boulding, William / Staelin, Richard / Ehret, Michael / Johnston, Wesley J. (Customer Relationship Management):** A Customer Relationship Management Roadmap – What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, in: Journal of Marketing, Year 2005, Vol. 69, No. 4, S. 155-166

**Brach, Peter (FM-Marktanalyse):** Die FM-Marktanalyse – Roundtable-Gespräch auf dem 7. FM-Nutzerkongress 2006 in Düsseldorf, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2006 / 2007, S. 6-8

**Brat, J. M. Hans (Developments):** Developments in the Management of Facilities at Large Corporations, in: Facilities, Year 1996, Vol. 14, No. 5 / 6, S. 39-47

**Brauer, Kerry-U. (Portfolio, Asset und Facility Management):** Portfolio, Asset und Facility Management – Drei Seiten eines Prozesses, die einander ergänzen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 6, 14. März 2002, S. 24

**Breitzke, Detlef (Zusammenarbeit):** Zusammenarbeit zwischen Facility Management und Asset Management, Vortrag bei Euroforum Fachkonferenz Update Facility Management, 30. März 2006

**Brockhaus – Die Enzyklopädie in 24 Bänden (Brockhaus Enzyklopädie):** 20. Aufl., F.A. Brockhaus, Leipzig, Mannheim 1997, Bd. 10 und 17

**Brockhoff, Petra / Zimmermann, Matthias (Public Real Estate Management):** Public Real Estate Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 902-904

**Bruch, Heike (Outsourcing):** Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998

**Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Dienstleistungsmanagement):** Dienstleistungsmanagement als unternehmerische Herausforderung – Eine Einführung in das Handbuch, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 4-6

**Bruns, Meinhard (Lebenszykluspartnerschaft):** Lebenszykluspartnerschaft im Facility Management, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2001, Tagungsband, S. 561 f.

**Buckley, Richard (Pan-European Bidding):** Pan-European Bidding – Is the Market Ready? Can the Client Manage it? Can the Supplier Deliver?, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 373-380

**Büchele, Ralph / Henzelmann, Torsten (Immobilien-Performance):** Immobilien-Performance von Nicht-Immobilienunternehmen – Stand und Perspektiven, Facility Management Praxis, Nr. 7, 2005

**Bürgerliches Gesetzbuch (BGB),** 55. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, 2004, § 611 ff., § 631 ff. und § 675 ff.

**Bullinger, Hans-Jörg / Meiren, Thomas (Service Engineering):** Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 149-171

**Bullinger, Hans-Jörg / Schreiner, Peter (Service Engineering):** Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Bullinger, Hans-Jörg / Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2006, 53-77

**Bundesverband deutscher Banken e.V. (Währungskurse):** Währungskurse, Wechselkurs vom 31.12.2005: 1 Euro (EUR) = 1,18426 US Dollar (USD), Fundstelle im Internet: <http://www.bankenverband.de/html/reisekasse/waehrungsrechner.asp>, Abrufdatum: 13. November 2007

**Burnham, John M. (Integrative Facility Management):** Integrative Facility Management, Richard D. Irwin Inc., Now York 1984

**Burr, Wolfgang (Modularisierung von Dienstleistungen):** Chancen und Risiken der Modularisierung von Dienstleistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Herrmann, Thomas / Kleinbeck, Uwe / Krcmar, Helmut (Hrsg.): Konzepte für das Service Engineering – Modularisierung, Prozessgestaltung und Produktivitätsmanagement, Physika Verlag, Heidelberg 2005, S. 17-41

**Busse, Oliver (Innovationsmanagement):** Innovationsmanagement industrieller Dienstleistungen – Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungsmöglichkeiten, in: Engelhardt, Werner Hans / Fließ, Sabine / Kleinaltenkamp, Michael / Meyer, Anton / Mühlbacher, Hans / Strauss, Bernd / Woratschek, Herbert (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2005 (zugl.: Diss., Ruhr-Universität Bochum, Bochum 2005)

**Campbell, Lisa / Finch, Edward (Customer Satisfaction):** Customer Satisfaction and Organisational Justice, in: Facilities, Year 2004, Vol. 22, No. 7 / 8, S. 78-189

**Capgemini Service SAS (Nordic Facilities Management Study):** More for Less – A Nordic Facilities Management Study 2004 / 2005, Stockholm 2005

**Capgemini Service SAS (FM in the Nordic Countries):** FM in the Nordic Countries – Market and Trends, Oslo 06 / 2006

**CEN / ISSS Knowledge Management Workshop (Europäischer Leitfaden):** Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, European Committee for Standardization (CEN) und Information Society Standardization System (ISSS), Brüssel 2004

**Chotipanich, Sarich (Positioning FM):** Positioning Facility Management, in: Facilities, Year 2004, Vol. 22, No. 13 / 14, S. 364–372

**Chotipanich, Sarich (Changes of FM):** Changes of FM Arrangements in Different Organizational Contexts, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**Chotipanish, Sarich / Nutt, Bev (Positioning):** Positioning and Repositioning FM, in: Facilities, Year 2008, Vol. 26, No. 9 / 10, S. 374-388

**Coase, Ronald H. (The Nature of the Firm):** The Nature of the Firm, in *Economica* New Series, Year 1937, Vol. 4, No. 16, S. 386-405

**Colliers International Property Consultants Inc. (Portfolio and Property Management):** Portfolio and Property Management, Fundstelle im Internet: [http://www.colliers.com/Markets/Istanbul/Services/ServiceGroups/agency/Services\\_Service\\_Groups\\_Agency\\_Services\\_Prop\\_Management\\_ENG](http://www.colliers.com/Markets/Istanbul/Services/ServiceGroups/agency/Services_Service_Groups_Agency_Services_Prop_Management_ENG), Abrufdatum: 14. Mai 2008

**Consuvation GmbH (SAS-70 Portal):** Das Deutsche SAS-70 Portal, Fundstelle im Internet: <http://www.sas-70.de>, Abrufdatum: 5. August 2008

**Corgel, John B. / Ling, David C. / Smith, Halbert C. (Real Estate Perspective):** Real Estate Perspective – An Introduction to Real Estate, The McGraw-Hill Companies Inc., New York 2001

**Corsten, Hans (Integratives Dienstleistungsmanagement a):** Integratives Dienstleistungsmanagement – Idee und Elemente, Universität Kaiserslautern, Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 12, Kaiserslautern 1997

**Corsten, Hans (Integratives Dienstleistungsmanagement b):** Ansatzpunkte für ein integratives Dienstleistungsmanagement in: Spath, Dieter / Zahn, Erich (Hrsg.): Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2003, S. 56

**Credit Suisse Asset Management Immobilienkapitalanlagegesellschaft mbH (Unternehmensbroschüre):** Real Estate Asset Management, Unternehmensbroschüre, Frankfurt am Main, 10 / 2006

**Davis, Ron (Outsourcing Contracts):** Setting Up and Managing Outsourcing Contracts to Deliver Value and Accommodate Change, in: *Journal of Corporate Real Estate*, Year 2004, Vol. 6, No. 4, S. 301-307

**De Bruijn, Hans / Van Wezel, Ruud / Wood, Roy C. (Defining „FM“):** Lessons and Issues for Defining „Facilities Management“ from Hospitality Management, in: *Facilities*, Year 2001, Vol. 19, No. 13 / 14, S. 476-483

**Degenhardt, Ulrich (Strategische Partnerschaften):** Strategische Partnerschaften – nur für Großunternehmen?, in: Zahn, Erich (Hrsg.): Erfolg durch Kompetenz – Strategie der Zukunft, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1992, S. 125-130

**DEGI, Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (Global Values):** Global Values – Immobilieninvestments 2007 / 2008, Frankfurt am Main 2007

**DEGI, Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds mbH (Asset-Management):**

DEGI-Research – Immobilienfokus, Asset-Management, Frankfurt am Main 11 / 2007

**Deisenrieder, Barbara (Steuerung des Property Managements):** Steuerung des Property Managements, Vorlesung im Intensivstudium Real Estate Asset Management an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Eltville im Rheingau 2007 / 2008

**De Leeuw, Petra / Verhof, Daniëlle (FM in Europa):** FM in Europe, Part Four: Market Intelligence, Master Thesis, Rotterdam University, Rotterdam 2008

**Delerue, Hélène (Contractual Agreements):** Conflict Resolution Mechanisms, Trust and Perception of Conflict in Contractual Agreements, in: Journal of General Management, Year 2005, Vol. 30, No. 4, S. 11-26

**Destatis, Statistisches Bundesamt Deutschland (Klassifikation der Wirtschaftszweige):** Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 2003, Wiesbaden 2003

**Destatis, Statistisches Bundesamt (Definitionen von Merkmalen):** Verordnung Nr. 2700/98 der Kommission vom 17. Dezember 1998 betreffend die Definitionen von Merkmalen der strukturellen Unternehmensstatistik, Stand: 13. Oktober 2004 112 b, Wiesbaden 2004

**Destatis, Statistisches Bundesamt (Statistisches Jahrbuch):** Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 2007

**Destatis, Statistisches Bundesamt Deutschland (World Development Indicators):** World Development Indicators 2007, The World Bank Group, Datenabfrage beim Statistischen Bundesamt Deutschland, Internationale Statistik, Abfragedatum: 12. November 2007

**Destatis, Statistisches Bundesamt Deutschland (Homepage):** Homepage, Fundstelle im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms>, Abrufdatum: 20. August 2008

**DeTelimmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH (Unternehmensbroschüre):** Real Estate Management für Corporates und Investoren, Unternehmensbroschüre, Frankfurt am Main, 10 / 2006

**DeTelImmobilien, Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH (Strabag SE kauft DeTelImmobilien):** Strabag SE kauft DeTelImmobilien – Die Facility Management-Tochter der Deutschen Telekom, Pressemitteilung vom 23. Juli 2008, Frankfurt am Main, Fundstelle im Internet: [http://www.deteimmobilien.de/presse/aktuelle\\_mitteilungen.html](http://www.deteimmobilien.de/presse/aktuelle_mitteilungen.html), Abrufdatum: 25. Juli 2008

**Deutsche Bank AG (Banking in Southeastern Europe):** Deutsche Bank Research – Banking in Southeastern Europe, Frankfurt am Main, 08 / 2007

**De Zúñiga, Fernando (Outsourcing Contracts):** Corporate Real Estate Outsourcing Contracts and their Embedded Flexibility, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2005, Vol. 7, No. 4, S. 306-325

**DGQ, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (EFQM-Modell):** EFQM-Modell, Deutsches EFQM-Center der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V, Fundstelle im Internet: <http://www.deutsche-efqm.de>, Abrufdatum: 2. August 2008

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN EN ISO 3166-1 Codes für Ländernamen):** DIN EN ISO 3166-1 Codes für die Namen von Ländern und deren Untereinheiten – Teil 1: Codes für Ländernamen, 03 / 2007, Deutsche Fassung EN ISO 3166-1:2006, Berlin

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme):** DIN EN ISO 9000 Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, 12 / 2005, Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2005, Berlin

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN EN 15221-1 Facility Management):** DIN EN 15221-1 Facility Management – Teil 1: Begriffe, 01 / 2007, Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, Brüssel

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN EN 15221-2 Facility Management):** DIN EN 15221-2 Facility Management – Teil 2: Leitfaden zur Ausarbeitung von Facility Management-Vereinbarungen, 01 / 2007, Deutsche Fassung EN 15221-2:2006, Brüssel

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN 8930-5 Contracting):** DIN 8930 Kälteanlagen und Wärmepumpen – Terminologie, Teil 5 Contracting, Ausgabe 11 / 2003, Berlin

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (DIN 32736 Gebäudemanagement):** DIN 32736 Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, Ausgabe 08 / 2000, Berlin

**DIN, Deutsches Institut für Normung e.V. (Service Engineering):** DIN-Fachbericht 75 Service Engineering – Entwicklungsbegleitende Normung für Dienstleistungen, Berlin 1998

**Dr. Michael Taeger & Partner Gesellschaft für Facility Management mbh / Bertelsmann Fachzeitschriften GmbH (Facility Management Studie):** Die Facility Management Studie – Die Megatrends des Facility Managements, zukunftsweisende Trends für und über den FM-Markt, Hannover 2002

**Dubben, Nigel / Sayce, Sarah (Property Portfolio Management):** Property Portfolio Management – An Introduction, Routledge, Chapman and Hall Inc., London 1991

**Ebert, Thilo / Weller, Richard (Zertifikat):** Mein Zertifikat, Dein Zertifikat, Ein Zertifikat für alle? – Der aktuelle Status Quo für Green Buildings und die Rolle des FM bei Zertifizierungssystemen, in: Facility Management, Nr. 3, 2009, S. 21-25

**Ecke, Christian (Strategisches Immobilienmanagement):** Strategisches Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 27, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2004)

**EFQM, European Foundation for Quality Management (EFQM Excellence Model):** The EFQM Excellence Model, Fundstelle im Internet: <http://www.efqm.org>, Abrufdatum: 2. August 2008

**Eifler, Michael / Weber, Frank (Immobilienkaufverträge):** Strategische Gestaltung und Verhandlung von Immobilienkaufverträgen, Vorlesung im Intensivstudium Real Estate Asset Management an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Eltville im Rheingau 2007 / 2008

**Eisenhardt, Kathleen M. (Agency Theory):** Agency Theory – An Assessment and Review, in: The Academy of Management Review, Year 1989, Vol. 14, No. 1, S. 57-74

**Eisenhardt, Kathleen M. (Building Theories):** Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, Year 1989, Vol. 14, No. 4, S. 532-550

**Engelhardt, Werner H. / Kleinaltenkamp, Michael / Reckenfelderbäumer, Martin (Leistungsbündel):** Leistungsbündel als Absatzobjekte – Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahr 1993, Jg. 45, Heft 5, S. 415-415

**Engelhardt, Werner H. / Schnittka, Matthias (Dienstleistungsmanagement):** Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmanagements aus Sicht der Wissenschaft, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 927 f.

**EPM Assetis GmbH (Unternehmensbroschüre):** Property Management, Unternehmensbroschüre, Frankfurt am Main, 10 / 2006

**Erlei, Matthias / Leschke, Martin / Sauerland, Dirk (Neue Institutionenökonomik):** Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

**Ernst & Young Real Estate GmbH (Asset Management):** Asset Management – Der Markt in Bewegung, Frankfurt am Main 10 / 2007

**Essler, Wilhelm K. (Wissenschaftstheorie):** Wissenschaftstheorie I – Definition und Reduktion, Verlag Karl Alber, Freiburg, München 1982

**Eurostat, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (European Business):** European Business – Facts and Figures, 2006 Edition, Data 1995-2005, Luxemburg 2006

**Eurostat, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat Online-Datenbank – Unternehmensstatistiken):** Eurostat Online-Datenbank, Strukturelle Unternehmensstatistiken, Datenabfrage über das Statistische Bundesamt, Europäischer Datenservice (EDS), Abrufdatum: 12. März 2007 (NACE Rev. 1.1, 2002)

**Eurostat, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat Online-Datenbank – Systematik):** Eurostat Online-Datenbank, Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft, Fundstelle im Internet: [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST\\_NOM\\_DL&StrNom=NACE\\_1\\_1&StrLanguageCode=DE&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&CFID=1043849&CFTOKEN=e4d922de931bc0ec-EAD060BF-B459-7F66-C7C3E9B624C6C812&jsessionid=ee3074d0e428593d7d74](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DL&StrNom=NACE_1_1&StrLanguageCode=DE&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC&CFID=1043849&CFTOKEN=e4d922de931bc0ec-EAD060BF-B459-7F66-C7C3E9B624C6C812&jsessionid=ee3074d0e428593d7d74), Abrufdatum: 28. März 2007 (NACE Rev. 1.1, 2002)

**Eurostat, Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften (Homepage): Homepage,** Fundstelle im Internet: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1090,1&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL), Abrufdatum: 20. August 2008

**EUWID, Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH (Fusionen und Kooperationen):** Fusionen und Kooperationen im FM, Gernsbach 2004

**EUWID, Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH (Trends):** Trends im Facility Management 2006, Gernsbach 2006

**EUWID, Europäischer Wirtschaftsdienst GmbH (Contracting):** Contracting, Gernsbach 2008

**Eversheim, Walter / Elsweiler, Bernd / Liestmann, Volker (Integrierte Managementsysteme):** Integrierte Managementsysteme zur Unterstützung im Dienstleistungsbereich, in: Schwendt, Stefanie / Funck, Dirk (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme – Konzepte, Werkzeuge, Erfahrungen, Physika Verlag, Heidelberg 2002

**Falk, Bernd (Fachlexikon Immobilienwirtschaft):** Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2000

**Falk, Bernd (Fachlexikon Immobilienwirtschaft):** Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 3. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004

**Farncombe, Martin / Waller, Andrew (Outsourcing):** Outsourcing for Corporate Real Estate Managers: How Can Real Estate Learn Lessons from other Industries?, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2005, Vol. 7, No. 3, S. 258-270

**Ffloyd, Charles F. / Allen, Marcus T. (Real Estate Principles):** Real Estate Principles, Dearborn Financial Publishing Inc., Chicago 2002

**Financial Times Deutschland GmbH & Co. KG (Verkauf):** Verkauf von DeTelimmobilien steht bevor, Pressemitteilung vom 21. März 2002, Hamburg, Fundstelle im Internet: [http://www.ftd.de/technik/it\\_telekommunikation/1014398\\_925423.html](http://www.ftd.de/technik/it_telekommunikation/1014398_925423.html), Abrufdatum: 27. Juni 2008

**Fink, Alexander / Siebe, Andreas (Zukunftsmanagement):** Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge für strategische Planung und Früherkennung, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2006

**FMH Facility Management Consult GmbH (Facility Management in Europa):** Facility Management in Europa – Welche Entwicklungen sind von Bedeutung?, in: Facility Management, Nr. 1, 2001, S. 28-30

**Franke, Horst / Viering, Markus G. (Konfliktmanagement):** Konfliktmanagement, in: Viering, Markus G. / Liebchen, Jens H. / Kochendörfer, Bernd (Hrsg.): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Teubner Verlag, Wiesbaden 2007, S. 393-428

**Fraunhofer-Institut für Arbeitsgemeinschaft und Organisation (Service Engineering):** Service Engineering – Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, Stuttgart 1999

**Fraunhofer-Institut für Arbeitsgemeinschaft und Organisation (ServAs):** ServAs – Eine integrierte Vorgehensweise für das Dienstleistungsqualitätsmanagement, Stuttgart o.J.

**Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Wissen):** Wissen und Information 2005, Fraunhofer IBR Verlag, Stuttgart 2005

**Friedrich, Lars / Gellrich, Tom / Hackethal, Andreas / Wahrenburg, Mark (Sourcing):** Intelligentes Sourcing – Eine theoretische Fundierung, in: Jahn, Hendrik C. / Riemensperger, Frank / Scholtissek, Stephan (Hrsg.): Sourcing – Die Toolbox: Wie Sie Ihre Wertschöpfungskette optimieren, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2004, S. 14-18

**Frost & Sullivan Ltd. (European Integrated FM Markets):** European Integrated Facilities Management Markets, London 06 / 2006

**Frost & Sullivan Ltd. (Central European Integrated FM Markets):** Central European Integrated Facilities Management Markets, London 11 / 2005

**Frost & Sullivan Ltd. (Northern European Integrated FM Markets):** Northern European Integrated Facilities Management Markets, London 12 / 2005

**Frost & Sullivan Ltd. (Southern European Integrated FM Markets):** Southern European Integrated Facilities Management Markets, London 05 / 2006

**Furubotn, Eirik G. / Pejovich, Svetozar (Property Rights):** Property Rights and Economic Theory – A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, Year 1972, Vol. 10, No. 4, S. 1137-1162

**Gabler Wirtschaftslexikon (Gabler Wirtschaftslexikon):** 14. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 1997, Bd. 5-10

**Gabler Wirtschaftslexikon (Gabler Wirtschaftslexikon):** 16. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2004, Bd. 1-3

**García, Pedro (Business Unit):** From a Reactive Maintenance Area to a Business Unit in three Years, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 100-1 Facility Management):** GEFMA Richtlinie 100-1 Facility Management – Begriff, Struktur, Inhalte, Entwurf 07 / 2004, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 100-2 Facility Management):** GEFMA Richtlinie 100-2 Facility Management – Leistungsspektrum, Entwurf 07 / 2004, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 104 Managementbegriffe):** GEFMA Richtlinie 104 Managementbegriffe im Umfeld von Facility Management, zurückgezogener Vorentwurf 03 / 1999, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 190 Betreiberverantwortung):** GEFMA Richtlinie 190 Betreiberverantwortung im Facility Management, Ausgabe 01 / 2004, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 220-1 Lebenszykluskostenrechnung):** GEFMA Richtlinie 220-1 Lebenszykluskostenrechnung im Facility Management – Einführung und Grundlagen, Entwurf 06 / 2006, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 230 Prozesskostenrechnung):** GEFMA Richtlinie 230 Prozesskostenrechnung im Facility Management – Grundlagen, Anwendung, Vorteile, Ausgabe 05 / 2008, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 700 Qualitätsorientierung):** GEFMA Richtlinie 700 Qualitätsorientierung im Facility Management – Grundlagen für ein branchenspezifisches Qualitätsmodell, Entwurf 04 / 2005, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 730 Integrale Prozessverantwortung):** GEFMA Richtlinie 730 ipv® – Die Qualitätssmarke für die System-Dienstleistungen in der GEFMA-Qualitätsoffensive, Durchführung der Zertifizierung zur Qualifikation als ipv®-Unternehmen, Ausgabe 03 / 2006, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (GEFMA 731 System-Dienstleistungen):** GEFMA Richtlinie 731 System-Dienstleistungen im FM – Dienstleistungen am Mehrwert für den Kunden erkennen, Ausgabe 03 / 2006, Bonn

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (Integrale Prozessverantwortung):** Integrale Prozessverantwortung im Facility Management, Bonn, 04 / 2008

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (Asset Management):** Verbandshomepage, Arbeitskreis Asset Management, Fundstelle im Internet: [http://www.gefma.de/asset\\_management.html](http://www.gefma.de/asset_management.html), Abrufdatum: 15. Mai 2008

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. / IFMA Deutschland e.V., International Facility Management Association (Mustervertrag):** Mustervertrag Gebäudemanagement, Version 2.0, Bonn, Berlin 05 / 2006 (zugl.: GEFMA Richtlinie 510 Mustervertrag Gebäudemanagement)

**GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. / RealFM, Association for Real Estate and Facility Managers e.V. (Berufsbild):** Der Facility Manager – ein vielseitiges Berufsbild, Bonn, Berlin 10 / 2007

**Geiger, Harald / Mürbe, Manfred / Linderer, Sieglinde / Obenaus, Walter (Beck'sches Rechtslexikon):** Beck'sches Rechtslexikon, 3. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2003

**Gerlach, Jürgen (Sourcing):** Sourcing – Eine Zusammenfassung des Ansatzes und seiner Erfolgsfaktoren, in: Jahn, Hendrik C. / Riemensperger, Frank / Scholtissek, Stephan (Hrsg.): Sourcing – Die Toolbox: Wie Sie Ihre Wertschöpfungskette optimieren, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2004, S. 55

**Ghahremani, Amir (Integrale Infrastrukturplanung):** Integrale Infrastrukturplanung – Facility Management und Prozessmanagement in Unternehmensinfrastrukturen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 1998

**Gier, Sonja (Bereitstellung und Desinvestition):** Bereitstellung und Desinvestition von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 35, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2006 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2006)

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Definition REIM):** Richtlinie Definition Real Estate Investment Management, Wiesbaden, Stand: 18. Mai 2004

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Definition und Leistungskatalog REIM):** Richtlinie Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden, Stand: 18. Mai 2004

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Reportingkatalog REIM):** Reportingkatalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden, Stand: 8. September 2004

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Verhaltenskodex REIM):** Verhaltenskodex Real Estate Investment Management, Wiesbaden, Stand: 11. September 2003

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Human Resources):** Verbandshomepage, Arbeitskreis Human Resources, Fundstelle im Internet: <http://www.gif-ev.de/arbeitskreise/human-resources>, Abrufdatum: 15. Mai 2008

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Immobilien-Mediation):** Arbeitspapier Immobilien-Mediation – Anwendung von Prinzipien und Instrumenten der Mediation auf immobilienwirtschaftliche Konflikte, Wiesbaden, Stand: April 2007

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Immobilienobjekt-Rating):** Leitfaden Immobilienobjekt-Rating, Wiesbaden, Stand: September 2004

**gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Rendite-Definitionen REIM):** Rendite-Definitionen Real Estate Investment Management, Wiesbaden, Stand: Juni 2007

**Giles, Andrew (FM in Großbritannien):** FM in Großbritannien – Marktstudie gibt Aufschluss über den FM-Markt auf der Insel, in: Der Facility Manager, Nr. 6, 2002, S. 60 f.

**Giles, Andrew (FM in Frankreich):** FM in Frankreich – BSRIA-Studie zum französischen Markt, in: Der Facility Manager, Nr. 7 / 8, 2002, S. 42 f.

**Gläser, Jochen / Laudel, Grit (Experteninterviews):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2006

**Glagola, John R. (Outsourcing a):** Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness – Part 1, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 1999, Vol. 2, No. 1, S. 41-49

**Glagola, John R. (Outsourcing b):** Outsourcing: Opportunities and Challenges for Corporate Competitiveness – Part 2, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2001, Vol. 3, No. 2, S. 260-369

**Gleich, Ronald (Performance Management):** Performance Management im Controlling, in: Gleich, Ronald / Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Die Kunst des Controlling, Vahlen Verlag, München 1997, S. 356

**Göbel, Elisabeth (Neue Institutionenökonomik):** Neue Institutionenökonomik – Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002

**Gondring, Hanspeter (Immobilienwirtschaft):** Immobilienwirtschaft – Handbuch für Studium und Praxis, 2. Aufl, Verlag Franz Wahlen, München 2004

**Gondring, Hanspeter / Rohmert, Werner (Asset Management):** Asset Management, in: Rohmert, Werner (Hrsg.): Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 1, 2006, S. 1

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

**Grabatin, Günther (Betriebswirtschaft):** Betriebswirtschaft für Facility Management – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, kaufmännische Prozesse, Rechnungswesen und Controlling, TAW-Verlag, Wuppertal 2001

**Grabatin, Günther / Ehrenheim, Frank / Heß, Thomas (Total Facility Management):** Total Facility Management – Nutzen-Kosten-Relation, in: Grabatin, Günther / Grau, Nino (Hrsg.): Forum Prozessinnovation Nr. 16, Friedberg 2002, S. 19-22

**Grabatin, Günther / Ehrenheim, Frank / Heß, Thomas (Facility Management):** Facility Management in der neueren Betriebswirtschaftslehre, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 2.1.4, Stand: April 2004, S. 4

**Grabatin, Günther / Ehrenheim, Frank / Heß, Thomas (Facility Management):** Betriebswirtschaftliche Ansätze für Facility Management, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 2.2.6, Stand: Dezember 2004, S. 16-20

**Gräber, Martin (Globalisierung a):** FM im Zeichen der Globalisierung Teil 1 – Ausländische FM-Anbieter in Deutschland: Aufholjagd in schwierigen Zeiten, in: Der Facility Manager, Nr. 6, 2003, S. 24-27

**Gräber, Martin (Globalisierung b):** FM im Zeichen der Globalisierung Teil 2 – Deutsche FM-Anbieter im Ausland: Osterweiterung hoch im Kurs, in: Der Facility Manager, Nr. 7 / 8, 2003, S. 42 f.

**Gräber, Martin (Globalisierung c):** Globalisierung in den Kinderschuhen – Der deutsche FM-Markt ist national geprägt, in: Der Facility Manager, Nr. 3, 2006, S. 48 f.

**Gräber, Martin (Partnerschaften):** Partnerschaften im Facility Management, in: Der Facility Manager, Nr. 5, 2004, S. 6-12

**Gräber, Martin (Wirtschaft):** Die Wirtschaft zieht ostwärts, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2005, S. 28-35

**Gräber, Martin (Manager):** Vom Handlanger zum Manager – Der lange Weg der Gebäudedienstleister, in: Der Facility Manager, Nr. 3, 2006, S. 40-46

**Gräber, Martin (Miteinander):** Miteinander, nicht gegeneinander – Einkäufer und Facility Manager müssen an einem Strang ziehen, in: Der Facility Manager, Nr. 9, 2006, S. 50-52

**Gräber, Martin (Property Management):** Property Management ist einfach cooler, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2006, S. 3

**Gräber, Martin (FM-Vergaben):** FM-Vergaben aus Sicht der Immobilienwirtschaft, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2006, S. 35

**Gräber, Martin (FM in Europa):** FM in Europa – Grenz-Fall Facility Management, in: Der Facility Manager, Nr. 3, 2007, S. 30-33

**Gräber, Martin (Europäische Netzwerke):** FM-Dienstleistung – Europäische Netzwerke, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2007, S. 36-43

**Gralla, Mike (Garantierter Maximalpreis):** Garantierter Maximalpreis – GMP-Partnering-Modelle, Teugner Verlag, Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden 2001

**Grimshaw, R. W. (Interface):** FM – The Professional Interface, in: Facilities, Year 2003, Vol. 21, No. 3 / 4, S. 50-57

**Grimshaw, Bob (Future of FM):** „History is Bunk“ – Considerations on the Future of FM, in: Journal Facilities, Year 2007, Vol. 25, No. 11 / 12, S. 411-417

**Grünert, Lars (Wertorientierte Steuerung):** Wertorientierte Steuerung betrieblicher Immobilien, in: Péter Horváth (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2002 (zugl. Diss., Universität Stuttgart, Stuttgart 1999)

**Guelen, Pierre A. J. (Managing Operations and Services in 2010):** Managing Operations and Services in 2010, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 61-68

**Häfele, Wolfgang (Pan-europäisches Facility Management):** Pan-europäisches Facility Management – länderübergreifende Zusammenarbeit, in: Gries, Andreas / Lünnendonk, Thomas (Hrsg.): Facility Management Kompendium 2006 – Jahrbuch für infrastrukturelle, technische und kaufmännische Gebäudebewirtschaftung, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2005, S. 44 f.

**Häfele, Wolfgang (Europa als neue Chance):** Europa als neue Chance – Internationalisierung im Facility Management, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2006 / 2007, S. 10-12

**Hagy, James (Provider Relationships):** Structuring Effective Real Estate Outsourcing and Preferred Provider Relationships in the Global Environment, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 1998, Vol. 1, No. 1, S. 8-18

**Hahn, Dietger / Hungenberg, Harald (Wertorientierte Controllingkonzepte):** Planung und Kontrolle – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001

**Hamann, Dirk (Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten):** Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Outsourcing-Verträgen, in: Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2000, S. 558 f.

**Hamann, Dirk (Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern):** Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten bei den Vertragsbeziehungen zu Dienstleistern im betrieblichen Immobilien-Management, in Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 355-357

**Handelsblatt Wirtschaftslexikon (Handelsblatt Wirtschaftslexikon):** Handelsblatt Wirtschaftslexikon – Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006, Bd. 2, 5 und 8-10

**Handelsgesetzbuch (HGB),** 43. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, 2005

**Hardebusch, Christof (Asset Manager):** Die Stunde der Asset Manager, in: Immobilienmanager, Nr. 4, 2008, S. 14-21

**Haub, Christoph / Schäfers, Wolfgang (Shareholder Value-Analyse):** Shareholder Value-Analyse im Corporate Real Estate Management, in Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 493-502

**Hauk, Susanne / Redlein, Alexander / Madritsch, Thomas (Economic Efficiency):** Economic Efficiency of Facility Management, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2006, Tagungsband, S. 497-505

**Heil, Oliver P. / Westerbarkey, Peter (Dienstleistungs-Signaling):** Dienstleistungs-Signalling – Theoretische Ansätze, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 896-908

**Heinlein, Michael (Clearingstellen):** Clearingstellen im Facility Management, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2001, Tagungsband, S. 609-618

**Hellerforth, Michaela (Outsourcing):** Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2004

**Hellerforth, Michaela (Facility Management):** Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2006

**Hellerforth, Michaela (Immobilienwirtschaft):** BWL für die Immobilienwirtschaft, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007, S. 101-104

**Helbling Management Consulting GmbH / GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (Facility Management):** Facility Management in Deutschland – Status und Perspektiven, Marktstruktur 2000, München 2000

**Hens, Markus (Marktwertorientiertes Management):** Marktwertorientiertes Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 13, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 1999 (zugl.: Dissertation, European Business School, Oestrich-Winkel 1999)

**Hentze, Joachim / Lindert, Klaus (Motivations- und Anreizsysteme):** Motivations- und Anreizsysteme in Dienstleistungs-Unternehmen, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 1014 f.

**Henzelmann, Torsten (Strategien):** Strategien der Markterschließung, Vorlesung im Kontaktstudium Immobilienökonomie an der ebs IMMOBILIENAKADEMIE GmbH, 3. Jahrgang München 2003 / 2004

**Henzelmann, Torsten (Stand und Entwicklungsperspektiven):** Stand und Entwicklungsperspektiven des Corporate Real Estate Managements in Deutschland und Europa – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 61 f. und 72

**Henzelmann, Torsten (Marktentwicklung):** Marktentwicklung im FM und strategische Verhaltensmuster der Key Player, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 17-22

**Henzelmann, Torsten / Teichmann, Sven A. (FM in Europa):** FM in Europa – Von Pre-Emerging zu Pioneer Markets, in: Der Facility Manager, Nr. 12, 2007, S. 38-43

**Henzelmann, Torsten / Teichmann, Sven A. (FM in Europe):** FM in Europe – From Pre-Emerging to Pioneer Markets, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 5, 2008, S. 8 f.

**Henzelmann, Torsten / Teichmann, Sven A. (FM Business Models):** Understanding How FM Business Models Vary Across Europe, in: Facilities Management Journal, Year 2008, London, Vol. 16, No. 3, S. 20 f.

**Herrmanns, Arnold / Wissmeier, Urban Kilian (Internationalisierung):** Internationalisierung von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 525-544

**Heublein, Jürgen F. (Trendbegriff):** Trendbegriff oder Geschäftsmodell – Eine Annäherung an das Property Management, in: Der Facility Manager, Nr. 10, 2006, S. 36 f.

**Heublein, F. Jürgen / Karaduman, Aydin / Priggemeyer, Oliver (Asset- und Property Management):** Asset- und Property Management, in: EPM Assetis GmbH (Hrsg.): Newsletter Nr. 1, 2006, S. 1

**Heussen, Benno (Vertragscontrolling):** Vertragscontrolling, in: Heussen, Benno (Hrsg.): Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 2. Aufl., Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2002, S. 365-369

**Heyden, Fabian (Immobilien-Prozessmanagement):** Immobilien-Prozessmanagement – Gestaltung und Optimierung von immobilienwirtschaftlichen Prozessen im Rahmen eines ganzheitlichen Prozessmanagements unter Berücksichtigung einer empirischen Untersuchung, in: Pfür, Andreas (Hrsg.): Immobilienwirtschaftliche Forschungen in Theorie und Praxis, Bd. 1, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main 2005 (zugl.: Diss., Universität Hamburg, Hamburg 2005)

**Hilke, Wolfgang (Dienstleistungs-Marketing):** Dienstleistungs-Marketing – Banken und Versicherungen, freie Berufe, Handel und Transport, nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1989

**Hill, Matthew (Shareholder Value):** Corporate Real Estate: Its Role in Maximising Shareholder Value, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2001, Vol. 3, No. 4, S. 335-345

**HOCHTIEF Facility Management GmbH (Unternehmenshomepage):** Unternehmenshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.hochtief-facilitymanagement.de/htfm/> 3.jhtml, Abrufdatum: 1. November 2008

**HOCHTIEF Property Management GmbH (Unternehmenshomepage):** Unternehmenshomepage, Property Management, Fundstelle im Internet: <http://www.hochtief-propertymanagement.de/htpm/1.jhtml>, Abrufdatum: 15. Mai 2008

**Hodel, Marcus (Outsourcing-Management):** Outsourcing-Management, Vieweg Verlag, Gabler Verlag, Braunschweig, Wiesbaden 1999

**Hofmann, Philip (Immobilien-Projektentwicklung):** Immobilien-Projektentwicklung als Dienstleistung für institutionelle Auftraggeber, in: Schulte, Karl-Werner / Bone-Winkel, Stephan (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 44, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2007 (zugl. Diss., International Real Estate Business School, Universität Regensburg, Regensburg 2007)

**Holland, Heinrich / Scharnbacher, Kurt (Statistik):** Grundlagen der Statistik – Datenerfassung und -darstellung, Maßzahlen, Indexzahlen, Zeitreihenanalyse, 7. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

**Holtz, Robert (Six Sigma):** Six Sigma: It's Implementation in Ford's Facility Management and Maintenance Functions, in: Journal of Facilities Management, Year 2004, Vol. 2, No. 4, S. 320-329

**Homann, Klaus / Schäfers, Wolfgang (Immobilien-Controlling):** Immobilien-Controlling, in Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 208-217

**Homburg, Christian / Jensen, Ove (Vergütungssysteme):** Kundenorientierte Vergütungssysteme – Voraussetzungen, Verbreitung, Determinanten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahr 2000, Jg. 70, Heft 1, S. 55-74

**Homburg, Christian / Krohmer, Harley (Marketingmanagement):** Marketingmanagement – Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

**Hoots, Mike (Customer Relationship Management):** Customer Relationship Management for Facility Managers, in: Journal of Facilities Management, Year 2005, Vol. 3, No. 4, S. 346-361

**Horváth, Péter (Controlling):** Controlling, 10. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2006

**Horx, Matthias (Trends):** Vom Nutzen der Trends, in: Zukunftsletter – Strategisches Wissen für Entscheider in Management & Marketing, Nr. 6, Juni 2008, S. 1

**Horx, Matthias / Huber, Jeanette / Steinle, Andreas / Wenzel, Eike (Zukunft):** Zukunft machen – Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2007

- Hossenfelder, Jörg (Wachstumsbranche):** Wachstumsbranche Facility Management – Neue Services und steigende Kundenanforderungen, in: Lünendonk, Thomas / Hossenfelder, Jörg (Hrsg.): Dienstleistungen Vision 2020 – Herkunft und Zukunft wichtiger Service-Branchen in Deutschland, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2009, S. 220-237
- Huber, Stefan (Servicebroker):** Maincontracting – Neutrale und zuverlässige Servicebroker, in: Immobilien Zeitung, Nr. 10, 8. Mai 2003, S. 10
- Hüber, Carsten (Internationalisierung):** Internationalisierung von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 542-562
- Hungenberg, Harald (Strategisches Management):** Strategisches Management in Unternehmen – Ziele, Prozesse, Verfahren, 4. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2006
- I.C.M.E. GmbH Management Consultants (Unternehmensbroschüre):** Unternehmensbroschüre, München, 10 / 2006
- IFMA Deutschland e.V., International Facility Management Association (Maturity Profile):** Maturity Profile High Level Assessment of European Facility Management Organizations, Deutsche Übersetzung, o.O. 2005
- IFMA Deutschland e.V., International Facility Management Association (Facility Management):** Kompetenzbereiche des Facility Management, Fundstelle im Internet: <http://www.ifma-deutschland.de/competence>, Abrufdatum: 20. August 2008
- IFMA, International Facility Management Association (Facility Management):** Definition of Facility Management, Fundstelle im Internet: [http://www.ifma.org/what\\_is\\_fm](http://www.ifma.org/what_is_fm), Abrufdatum: 20. August 2008
- Incognito, Joseph D. (Strategic Global Partners):** Practice Papers Outsourcing – Ensuring Survival with Strategic Global Partners, in: Journal of Facilities Management, Year 2002, Vol. 1, No. 1, S. 7-15
- InterConnection Consulting Group (Facility Management in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien):** Facility Management – Ein € 218 Mrd. Markt in Großbritannien, Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, Pressemitteilung im Rahmen der Berichterstattung über die Studie IC Market Tracking Facility Management in Europa TOP 5 2006, Fundstelle im Internet: <http://www.interconnectionconsulting.com/index.php?presse=55&lang=de>, Abrufdatum: 11. September 2007

**InterConnection Consulting Group (Market Tracking Facility Management):**

IC Market Tracking Facility Management in Deutschland 2006, Wien, Barcelona 2006

**Institute of Real Estate Management (Principles):** Principles of Real Estate Management, Chicago 2006

**IREBS Immobilienakademie GmbH (Real Estate Asset Management):** Intensivstudium Real Estate Asset Management, Studienbroschüre, Eltville im Rheingau, 9 / 2007

**Isenhöfer, Björn / Väth, Arno (Lebenszyklus):** Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2000, S. 146

**ISS A/S (Unternehmenshomepage):** Integrated Facility Services, Fundstelle im Internet: [http://www.issworld.com/our\\_services/Pages/integrated\\_facility\\_services](http://www.issworld.com/our_services/Pages/integrated_facility_services), Abrufdatum: 22. September 2008

**Jahn, Hendrik C. (Sourcing):** Intelligentes Sourcing – Eine praktische Fundierung, in: Jahn, Hendrik C. / Riemensperger, Frank / Scholtissek, Stephan (Hrsg.): Sourcing – Die Toolbox: Wie Sie Ihre Wertschöpfungskette optimieren, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2004, S. 31

**Jahns, Christopher (Supply Management):** Supply Management – Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Supply Management Publishing und Verlag Wissenschaft & Praxis, Oestrich-Winkel, St. Gallen, München 2005 (zugl.: Habil.-Schr., Technische Universität München, München 2004)

**Jahns, Christopher (Strategisches Management):** Strategisches Management, Supply Management Publishing und Verlag Wissenschaft & Praxis, St. Gallen 2005

**Jahns, Christopher / Hartmann, Evi (Wertschöpfungsmanagement):** Strategisches Wertschöpfungsmanagement, Supply Management Publishing und Verlag Wissenschaft & Praxis, St. Gallen 2005

**Jensen, Michael C. (Agency Theory):** Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory, in: Journal of Applied Corporate Finance, Year 1994, Vol. 7, No. 2, S. 40-45

**Jensen, Michael C. / Meckling, William H. (Theory of the Firm):** Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Year 1976, Vol. 3, No. 4, S. 305-360

**JFMA, Japan Facility Management Promotion Association (What is FM?):** What is FM?, Fundstelle im Internet: <http://www.jfma.or.jp/en/whatsFM>, Abrufdatum: 20. August 2008

**Jonda, Marian (Geschäftsmodell):** Innovation „Geschäftsmodell“ – Analyse- und Planungsprozesse der strategischen Unternehmensführung, Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007

**Jones, Oliver J. (Corporate Partnering):** Corporate Partnering in Facilities Management, in: Facilities, Year 1995, Vol. 13, No. 13, S. 21-26

**Jones Lang LaSalle Asset Management GmbH (Unternehmensbroschüre):** Real Estate Asset Management, Düsseldorf 2008

**Jones Lang LaSalle Asset Management GmbH (Asset Management):** Unternehmenshomepage, Asset Management, Fundstelle im Internet: <http://www.joneslanglasalle.de/de-DE/services/assetmanagement>, Abrufdatum: 15. Mai 2008

**Jones Lang LaSalle European Capital Markets Research (Immobilienkapitalmarkt):** Der europäische Immobilienkapitalmarkt – Fremdfinanzierung verändert das Bild, o.O., 2002, S. 3

**Jost, Peter-J. (Principal-Agenten-Theorie):** Die Principal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart 2001

**Kaas, Klaus Peter (Theorie des Dienstleistungsmanagements):** Zur „Theorie des Dienstleistungsmanagements“, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 105 f. und 108-111

**Kadefors, Anna (Contracting in FM):** Contracting in FM – Collaboration, Coordination and Control, in: Journal of Facilities Management, Year 2008, Vol. 6, No. 3, S. 178-188

**Kahlen, Hans (Facility Management):** Facility Management – Entstehung, Konzeptionen, Perspektiven, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2001

**Kalpakidis, Georgios (Optimierung):** Optimierung durch FM – Aktueller Stand im Automotive-Umfeld, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2007 / 2008, S. 16-18

**Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (Balanced Scorecard):** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Aus dem Amerikanischen von Péter Horváth, Beatrix Kuhn-Wülfel und Claudia Vogelhuber, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997

**Kaufmann, Christian Andreas (Strategien):** Entwicklung und Umsetzung von Strategien für das Management betrieblich genutzter Immobilien, in: Schalcher, Hans-Rudolf (Hrsg.), Eigenverlag des Instituts für Bauplanung und Baubetrieb, Zürich 2003 (zugl.: Diss., Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Zürich 2003)

**Kaya, Sezgin / Alexander, Keith (Classifying FM Organisations):** Classifying FM Organisations Using Pattern Recognition, in: Facilities, Year 2005, Vol. 23, No. 13 / 14, S. 570-584

**Kaya, Sezgin / Alexander, Keith (Is your FM Unique?):** Is your FM Unique? Classifying FM Organisations – Examples from the United Kingdom, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 443-464

**Kaya, Sezgin / Heywood, Christopher Andrew / Arge, Kirsten / Brawn, Graham / Alexander, Keith (Raising FM's Profile):** Raising Facilities Management's Profile in Organisations – Developing a World-Class Framework, in: Journal of Facilities Management, Year 2004, Vol. 3, No. 1, S. 65-82

**Kashiwagi, Dean / Byfield, Richard E. (Selecting the Best Contractor):** Practice Papers Selecting the Best Contractor to Get Performance – On Time, on Budget, meeting Quality Expectations, in: Journal of Facilities Management, Year 2002, Vol. 1, No. 2, S. 103-116

**Keune, Achim / Schmelber, Alfred / Windmeier, Thomas (LifeCycle-Management):** LifeCycle-Management – Der Durchbruch in der Immobilienwirtschaft, in: Gebäudemangement Dossier, Ausgabe 15, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main 2002

**Kieser, Alfred / Kubicek, Herbert (Organisation):** Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992

**Kiesl, Benedikt (Immobilien Due Diligence):** Einführung in die Immobilien Due Diligence, in: Euroforum: Immobilien Due Diligence, Schriftlicher Management-Lehrgang, Euroforum Verlag, Düsseldorf 2004, Lekt. 1

**Kincaid, David (Integrated Facility Management):** Integrated Facility Management, in: Facilities, Year 1994, Vol. 12, No. 8, S. 20-23

**Klecker, Franz (Subcontracting):** Professionelles Subcontracting, in: Euroforum: Immobilien Asset Management, Schriftlicher Management-Lehrgang, Euroforum Verlag, Düsseldorf 2007, Lekt. 8

**Kleinaltenkamp, Michael (Dienstleistungen)** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 29-40

**Kloet, Fred (Boom-Region):** Boom-Region für das FM von morgen – Dubai und die arabischen Ölstaaten sind der weltweit größte Wachstumsmarkt für FM, in: Der Facility Manager, Nr. 11, 2006, S. 30-33

**Knop, Detlef (Public Private Partnership):** Grundsätzliches zu Public Private Partnership, in: Euroforum: Public Private Partnership, Schriftlicher Management-Lehrgang, Euroforum Verlag, Düsseldorf 2004, Lekt. 1

**Knuf, Holger (Anzeichen):** Die Anzeichen verdichten sich..., Internationales Institut für Facility Management GmbH, Oberhausen 2006

**Koch, Stefan / Strahinger, Susanne (Relationship Management):** Customer & Supplier Relationship Management, dpunkt.Verlag, Heidelberg 2008

**Koch, Wolfgang (Outsourcing):** Outsourcing? A Methodology for Decision Making, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2007, Tagungsband, S. 287-296

**Köhne, Thomas (Strategische Kooperationen):** Strategische Kooperationen von Dienstleistern, in: Steria Mummert Consulting (Hrsg.): Managementkompass Kooperationsmanagement – Sourcingstrategien, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2005, S. 12-14

**Kohnke, Tanja / Roquette, Andreas (Public Private Partnership):** Public Private Partnership, in: Viering, Markus G. / Liebchen, Jens H. / Kochendörfer, Bernd (Hrsg.): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Teubner Verlag, Wiesbaden 2007, S. 17-21

**Kralj, Damir (Vergütung von Beratungsleistungen):** Vergütung von Beratungsleistungen – Agencytheoretische und empirische Analyse, in: Horváth, Péter (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004 (zugl.: Diss., Universität Stuttgart, Stuttgart 2004)

**Krause, Oliver (Performance Management):** Performance Management – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode, in: Mertins, Kai (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006 (zugl.: Diss., Technische Universität Berlin, Berlin 2005)

**Kriegesmann, Bernd (Managementaufgabe im Lebenszyklus):** Facility Management als Managementaufgabe im Lebenszyklus einer Immobilie – LifeCycle Management, in: Galonska, Jürgen / Erbslöh, Fritz Dieter (Hrsg.): Facility Management – Praxishandbuch für integriertes Immobilienmanagement, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2000, Kapitel 2.4, Stand: Juni 2000, S. 6 f.

**Krimmling, Jörn (Facility Management):** Facility Management – Strukturen und methodische Instrumente, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart 2005

**Kuhlmann, Elke (Gebäudedienst):** Gebäudedienst aus einer Hand, in: Financial Times Deutschland, Sonderbeilage, 14. Februar 2006, S. A.1

**Kunze, Richard (Verwalterbranche im Umbruch):** Marktbereinigung – Verwalterbranche im Umbruch, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 2, 2007, S. 67 f.

**Laird, Stuart (Total Facilities Management):** Total Facilities Management, in: Facilities, Year 1994, Vol. 12, No. 13, S. 25-26

**Lambert, Douglas M. / Knemeyer, A. Michael (Partnerschaft):** Gemeinsam zur perfekten Partnerschaft, in: Harvard Business Manager, Nr. 9, 2005, S. 24-35

**Lamnek, Siegfried (Qualitative Sozialforschung):** Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Beltz Verlag, Weinheim, Basel 2005

**Lehtonen, Tero / Ventovuori, Tomi (Inter-organizational Relationships):** The Nature of Inter-organizational Relationships in FM Services, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2006, Tagungsband, S. 443-455

**Leroy, Françoise (Cross Boarder Delegated FM):** IBM – 10 Years of Successful Cross Boarder Delegates FM, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 2, 2007, S. 6-8

**Lindholm, Anna-Liisa / Luoma, Tuuli (Added Value):** Added Value of FM and CREM for the Core Business of the Firm, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**Lindholm, Anna-Liisa / Mudrak, Tomas (Innovating and Adding Value):** FM: Innovating and Adding Value to the Core Business – Cases from the Netherlands and Finland, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 465-476

**Lloyd, Jim (High-Performance FM Organisation):** How to Build a High-Performance Facility Management Organisation in: Journal of Facilities Management, Year 2005, Vol. 3, No. 4, S. 325-337

**Loesch, James / Hammerman, David (Private Public Partnerships):** Private Public Partnerships to Ensure Building Code Compliance, in: Facilities, Year 1996, Vol. 14, No. 10 / 11, S. 28-38

**Lopes, José L.R. (Meta-Model for CREM):** A Meta-Model for Corporate Real Estate Management, in: Facilities, Year 1997, Vol. 15, No. 1 / 2, S. 22-28

**Low, Sui Pheng (Total Quality Facilities Management):** Total Quality Facilities Management: A Framework for Implementation, in: Facilities, Year 1996, Vol. 14, No. 5 / 6, S. 5-13

**Lünendonk GmbH (Lünendonk-Studie):** Lünendonk-Studie 2005: Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland – Umsätze, Märkte, Strukturen, Tendenzen, Bad Wörishofen 2005

**Lünendonk GmbH (Lünendonk-Studie):** Lünendonk-Studie 2006: Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland – Umsätze, Märkte, Strukturen, Tendenzen, Bad Wörishofen 2006

**Lünendonk GmbH (Lünendonk-Studie):** Lünendonk-Studie 2009: Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland – Umsätze, Märkte, Strukturen, Tendenzen, Kaufbeuren 2009, S. 312-314

**Lünendonk GmbH (Integrierte Services):** FM-Guide 2007 – Integrierte Services, Kaufbeuren 2007

**Lynch, Barry (FM's Contribution a):** Maximising FM's Contribution to Shareholder Value Part 1: Can the Capital Expenditure Process for Fixed Assets, in: Journal of Facilities Management, Year 2002 Vol. 1, No. 1, S. 48-55

**Lynch, Barry (FM's Contribution b):** Maximising FM's Contribution to Shareholder Value Part 2: Tactics for Improving the Capital Budgeting Process and Producing Results, in: Journal of Facilities Management, Year 2002 Vol. 1, No. 3, S. 222-236

**Männel, Wolfgang (Anlagenwirtschaft):** Integrierte Anlagenwirtschaft, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1988, S. 2

**Maidment, Richard F. / Lorenz, Gert / Reinert, Markus / Wever, Rudolf / Meincke, Michael (Asset Management):** Was ist Asset Management?, in: Immobilien Zeitung, IZ-Serie Asset Management und Projektmanagement, Nr. 6, 12. März 1998, o.S.

**Maidment, Richard F.; Lorenz, Gert; Reinert, Markus; Wever, Rudolf; Meincke, Michael (Performance-Optimierung):** Performance-Optimierung durch Asset Management?, in: Immobilien Zeitung, IZ-Serie Asset Management und Projektmanagement, Nr. 7, 26. März 1998, o.S.

**Maidment, Richard F. / Lorenz, Gert / Reinert, Markus / Wever, Rudolf / Meincke, Michael (Asset-Management-Zyklus):** Die Anpassung der Strategie – Der Asset-Management-Zyklus, in: Immobilien Zeitung, IZ-Serie Asset Management und Projektmanagement, Nr. 8, 9. April 1998, o.S.

**MAKON GmbH GmbH / Der Facility Manager (Marktübersicht):** Marktübersicht der Gebäudemanagement-Komplettanbieter Deutschland 2006, Forum Verlag Herkert, Merching 2006

**Maleri, Rudolf (Dienstleistungsproduktion):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, in: Bruhn, Manfred / Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 141-143

**Marighetti, Luca P. / Herrmann, Andreas / Hänsler, Norman (Wertschöpfungsketten):** Herausforderungen an das Management von Wertschöpfungsketten, in: Marighetti, Luca P. / Jasny, Ralf / Herrmann, Andreas / Huber, Frank (Hrsg.): Management der Wertschöpfungsketten in Banken – Outsourcing, Reengineering und Workflow in der Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden 2001, S. 13-24

**Marketing Lexikon (Homepage):** Suchbegriff „Wechselkosten“, Fundstelle im Internet: [http://www.marketing-lexikon.ch/marketing-lexikon\\_w.php](http://www.marketing-lexikon.ch/marketing-lexikon_w.php), Abrufdatum: 12. November 2008

**Mayer, Horst O. (Interview):** Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München 2004

**McDougall, Gavin / Kelly, John R. / Hinks, John / Bititci, Umit S. (Performance Measurement Tools):** A Review of the Leading Performance Measurement Tools for Assessing Buildings, in: Journal of Facilities Management, Year 2002, Vol. 1, No. 2, S. 142-153

**McKenzie, Jane / Van Winkelen, Chistine (Creating Successful Partnerships):** Creating Successful Partnerships: The Importance of Sharing Knowledge, in: Journal of General Management, Year 2006, Vol. 31, No. 4, S. 45-61

**Meißner, Martin (Akquisitions- und Exitmanagement):** Akquisitions- und Exitmanagement als Teilprozesse des Real Estate Asset Managements, Muster eines Asset- und Property Management-Vertrags, Vorlesung im Intensivstudium Real Estate Asset Management an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Eltville im Rheingau 2007 / 2008

**Miles, Martin J. (Real Estate Advisor):** The Vest-Pocket Real Estate Advisor: Prentice-Hall Inc., New Jersey 1989

**Moderegger, Wolfgang (Online-Ausschreibung):** Online-Ausschreibung – Nutzer erörtern ihre Erfahrungen und definieren Service Levels, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 27. Februar 2003, S. 26

**Money Glossary (Homepage):** Suchbegriff „Gain Share“, Fundstelle im Internet: <http://www.moneyglossary.com/?w=Gain+Sharing>, Abrufdatum: 12. November 2008

**Moss, Qi Zhou (FM Market Research Review):** FM Market Research Review – Do We Really Have the „Intelligence“?, in: Facilities, Year 2008, Vol. 26, No. 11 / 12, S. 454-462

**Moss, Qi Zhou (How Big is FM?):** How Big is FM?, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 5, 2008, S. 12 f.

**MSI Marketing Research for Industry Ltd. (Facility Management):** MSI Data Report: Facility Management Deutschland, Chester, Frankfurt am Main 2004

**Mudrak, Tomas / Van Wagenberg, Andreas / Wubben, Emiel (Innovation):** Innovation Process and Innovativeness of Facility Management Organizations, in: Facilities, Year 2005, Vol. 23, No. 3 / 4, S. 103-118

**Müller, Hans-Erich (Outsourcing-Management):** Outsourcing-Management, BUND-Verlag, Köln 1997

**M+W Zander Facility Management GmbH (Unternehmensbroschüre):** Integrierte Facility Management Dienstleistungen, Unternehmensbroschüre, Stuttgart 2006

**Nävy, Jens (Facility Management):** Facility Management – Grundlagen, Computerunterstützung, Systemeinführung, Anwendungsbeispiele, 4. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2006

**Nagels, Norbert / Schmitz, Stefan (Keine Angst vor externer Hilfe):** Keine Angst vor externer Hilfe – Gestaltung und Steuerung von ergebnisorientierten FM-Verträgen Teil 1, in: Facility Management, Nr. 5, 2000, S. 37-40

**Nagels, Norbert / Schmitz, Stefan (Organisation ist alles):** Organisation ist alles – Gestaltung und Steuerung von ergebnisorientierten FM-Verträgen Teil 2, in: Facility Management, Nr. 6, 2000, S. 49-53

**Nagels, Norbert / Schmitz, Stefan (Organisatorische Konsequenzen):** Organisatorische Konsequenzen ergebnisorientierter FM-Verträge – Gestaltung und Steuerung von ergebnisorientierten FM-Verträgen Teil 3, in: Facility Management, Nr. 7, 2000, S. 34-37

**Nahlenz, Klaus (Vom Verwalter zum Asset Manager):** Vom Verwalter zum Asset Manager – Das neue Anforderungsprofil, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 4, 2006, S. 58-61

**Naisbitt, John (Future):** The Future Is Now, in: The Conference Board Review – A Magazine of Ideas and Opinions, Year 2006, Vol. 44, No. 5, S. 54-59

**Naisbitt, John / Aburdene, Patricia (Megatrends):** Megatrends 2000 – Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend, deutsche Übersetzung, Econ Verlag, Ulm 1992

**Narayanan, Vilangadu G. / Raman, Ananth (Teile und gewinne):** Teile und gewinne, in: Harvard Business Manager, Nr. 9, 2005, S. 38-49

**Nebl, Theodor / Prüß, Henning (Anlagenwirtschaft):** Anlagenwirtschaft, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2006

**Nelson, Margaret-Mary (Collaborative Working in FM):** A Study of Collaborative Working in FM in the UK, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 545-552

**Nelson, Margaret-Mary / Moss, Qi Zhou (Measuring FM Performance):** Measuring FM Performance – Measuring the Improbable?, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 213-222

**NEN, Nederlands Normalisatie-Institut (NEN 2748 Terms of Facilities):** Dutch Standard NEN 2748 Terms of Facilities – Classification and Definition, Delft 2001

**Ochs, Birgit (Asset Management):** Asset Management hat Konjunktur, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14. November 2008, S. 43

**Odenthal, Stefan / Säubert, Hannes / Weishaar, Andreas (Strategische Partnerschaften):** Strategische Partnerschaften – Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002

**Odin, Sigrid (Produktentwicklung):** Produktentwicklung von Supportprozessen – Produktentwicklung ist die Voraussetzung, um die Supportprozesse des Kunden zu optimieren, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2006 / 2007, S. 33-35

**Odin, Sigrid / Odin, Hanns-Ulrich / Pieper, Ulrich (Ergebnisorientierte Ausschreibungen):** Ergebnisorientierte Ausschreibungen im Facility Management, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 4.4, Stand: Juni 2004, S. 6-9

**Oeljeschlager, Jens (Strategisches Facility Management):** Einführung in das strategische Facility Management, in: Facility Management Praxis, Nr. 5, 2005

**Offermann, Felix (Rechtliche Aspekte):** Rechtliche Aspekte des Facility Managements, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 2.2.7, Stand: Dezember 2005, S. 1-12

**Oppermann, Ralf (Dienstleistungsinnovation):** Marktorientierte Dienstleistungsinnovation, in: Knoblich, Hans (Hrsg.): Göttinger Halndelswissenschaftliche Schriften, Bd. 52, Göttingen 1998 (zugl.: Diss., Universität Göttingen, Göttingen 1997)

**Osterloh, Margit / Frost, Jetta (Prozessmanagement):** Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

**Otto, Jens (Facility Management):** Wissensintensives Facility Management – Grundlagen und Anwendungen, in: Schach, Rainer (Hrsg.): Schriftenreihe des Instituts für Baubetriebswesen, Bd. 7, Expert Verlag, Renningen 2006 (zugl.: Diss., Technische Universität Dresden, Dresden 2006)

**o.V. (FM-Markt):** Der FM-Markt vor dem Höhenflug?, in: Der Facility Manager, Nr. 12, 2003, S. 24 f.

**o.V. (Quo vadis):** Quo vadis – FM-Branche, in: Gebäude Management, Nr. 6, 2004, S. 18-21

**o.V. (AMB Generali Immobilien):** AMB Generali Immobilien – „Wir betreten alle auch Neuland“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 5, 26. Februar 2004, S. 15

**o.V. (Qualität):** DeTelImmobilien – Qualität ist der Schlüssel zur Partnerschaft, in: Immobilien Zeitung, Nr. 6, 2. März 2006, S. 18

**o.V. (EU-Dienstleistungsrichtlinie):** EU-Dienstleistungsrichtlinie, in: Der Facility Manager, Nr. 4, 2006, S. 6-9

**o.V. (Integrierter Ansatz):** Der integrierte Ansatz ist heute kein Thema mehr, in: Immobilien Zeitung, Nr. 16, 20. Juli 2006, S. 8

**o.V. (Gemeinschaftswerk):** AMB Generali Gruppe / HSG Technischer Service – Das erfolgreiche Start-up-Projekt ist ein Gemeinschaftswerk, in: Immobilien Zeitung, Nr. 22, 19. Oktober 2006, S. 33

**o.V. (FM-Markt Deutschland):** FM-Markt Deutschland – Fremdvergabe erreicht bald ein Volumen von 45 Mrd. Euro?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 15, 19. April 2007, S. 14

**o.V. (Osteuropäische FM-Märkte):** Osteuropäische FM-Märkte – Noch in diesem Jahr fällt die 10-Mrd.-Euro-Marke, in: Immobilien Zeitung, Nr. 27, 12. Juli 2007, S. 12

**o.V. (Property Management):** HOCHTIEF versammelt das Know-how in einer neuen Tochter?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 29, 26. Juli 2007, S. 12

**o.V. (Zertifizierung):** FM-Excellence – Zertifizierung gefällt den Versicherern, in: Immobilien Zeitung, Nr. 45, 15. November 2007, S. 13

**o.V. (European FM Awards 2007):** FM in Europe – European FM Awards 2007, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 3, 2007, S. 14

**o.V. (European FM Awards 2008):** FM in Europe – European FM Awards 2008, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 6, 2008, S. 7

**o.V. (gif-Arbeitskreis Human Resources):** gif-Arbeitskreis Human Resources – „Wir wollen das Begriffs-Wirrwarr beenden“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 39-40, 2. Oktober 2008, S. 62 f.

**o.V. (Asset-Management):** Asset-Management – Asset-Manager, die Allesköninger?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 26, 2. Juli 2009, S. 1 f.

**o.V. (Feri Eurorating Services):** Feri Eurorating Services – „Bei Ratings kommt raus, was rauskommt!“, in: Immobilien Zeitung, Nr. 26, 2. Juli 2009, S. 2

**Pathirage, Chaminda / Haigh, Richard / Amaratunga, Dilanthi / Baldry, David (Knowledge Management):** Knowledge Management Practices in Facilities Organisations – A Case Study, in: Journal of Facilities Management, Year 2008, Vol. 6, No. 1, S. 5-22

**Pelzeter, Andrea (Lebenszykluskosten):** Lebenszykluskosten von Immobilien – Einfluss von Lage, Gestaltung und Umwelt, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 36, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2006 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2006)

**Perridon, Louis / Steiner, Manfred (Finanzwirtschaft):** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2004

**Picot, Arnold (Ökonomische Theorie):** Ökonomische Theorie der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotenzial, in: Ordelheide, Dieter / Rudolph, Bernd / Büsselmann, Elke (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1991, S. 143-169

**Picot, Arnold / Dietl, Helmut / Franck, Egon (Organisation):** Organisation – Eine ökonomische Perspektive, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005

**Picot, Arnold / Hardt, Peter (Make-or-Buy-Entscheidung):** Make-or-Buy-Entscheidung, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 625-646

**Picot, Arnold / Reichwald, Ralf / Wigand, Rolf T. (Grenzenlose Unternehmung):** Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden 2003

**Pieper, Joachim (Wertschöpfungspartnerschaften):** Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften – Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie, in: Becker, Wolfgang / Weber, Jürgen. (Hrsg.): Gabler Edition Wissenschaft, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000 (zugl.: Dissertation, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, Koblenz 1999)

**Pierschke, Barbara (Facilities Management):** Facilities Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2000, S. 279 und 284

**Pierschke, Barbara (Organisatorische Gestaltung):** Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 14, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2001 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2001)

**Pierschke, Barbara / Pelzeter, Andrea (Facilities Management):** Facilities Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 346 f.

**Pfnür, Andreas (Modernes Immobilienmanagement):** Modernes Immobilienmanagement – Facility Management, Corporate Real Estate Management und Real Estate Investment Management, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2004

**Pöck, Thomas (Wertschöpfungspartnerschaften):** Organisatorische Voraussetzungen erfolgreicher Wertschöpfungspartnerschaften – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Küster, Georg H. (Hrsg.), ebs Forschung, Bd. 36, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002 (zugl.: Dissertation, European Business School, Oestrich-Winkel 2001)

**Ponschab, Reiner (Außergerichtliche Konfliktbeilegung):** Außergerichtliche Konfliktbeilegung, in: Heussen, Benno (Hrsg.): Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 2. Aufl., Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln 2002, S. 867-874

**Popcorn, Faith (Popcorn Report):** Clicking – Der neue Popcorn Report. Die neuesten Trends für unsere Zukunft, deutsche Übersetzung, Heyne Verlag, München 1999

**Porter, Michael E. (Competitive Strategy):** Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy), 10. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt, New York 2000

**Porter, Michael E. (Competitive Advantage):** Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantage), 6. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt, New York 2000

**Porter, Michael E. (Strategy):** Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, March 2001, S. 73

**Pratt, Keith T. (Service Level Culture):** Introducing a Service Level Culture, in: Facilities, Year 2003, Vol. 21, No. 11 / 12, S. 253-259

**Preißler, Peter R. / Preißler, Gerald (Lexikon Controlling):** Lexikon Controlling, 2. Aufl., mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2007

**Preuß, Norbert / Schöne, Lars Bernhard (Real Estate und Facility Management):** Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2006

**Prischl, Peter (Strategisches Facility Management):** Strategisches Facility Management, Vorlesung im Intensivstudium Real Estate Asset Management an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Eltville im Rheingau 2007 / 2008

**Prognos AG, Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung (Prognos Deutschland Report a):** Prognos Deutschland Report 2030, Basel 2006

**Prognos AG, Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung (Prognos Deutschland Report b):** Prognos Deutschland Report 2030, Datenabfrage, Abrufdatum: 13. März 2007

**Prognos AG (Unternehmenshomepage):** Unternehmenshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.prognos.com>, Abrufdatum: 20. August 2008

**Probst, Gilbert / Raub, Stefan / Romhardt, Kai (Wissen managen):** Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. Aufl., Gabler Verlag, GWV Fachverlage, Wiesbaden 2003

**PwC, PricewaterhouseCoopers (Outsourcing):** Outsourcing im Finanzsektor – Effizienzsteigerung zu Lasten der Qualität?, PwC Financial Services, Nr. 9, 3 / 2005, S. 2 f.

**Redlein, Alexander (Facility Management):** Facility Management – Business Process Integration, Diplomica Verlag, Hamburg 2004 (zugl.: Habil.-Schr., Technische Universität Wien, Wien 2003)

**Reimers, Holger / Raisch, Sebastian (Strategisches Sourcing):** Strategisches Sourcing – Eine zentrale Managementaufgabe der Zukunft, in: Jahn, Hendrik C. / Riemensperger, Frank / Scholtissek, Stephan (Hrsg.): Sourcing – Die Toolbox: Wie Sie Ihre Wertschöpfungskette optimieren, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2004, S. 37-41

**RESULT – Treuhänderische Prüfungsgesellschaft für Facility Management Leistungen mbH (Unternehmensbroschüre):** Prüfungs- und Beratungsleistungen an der Schnittstelle zwischen Anbietern und Nachfragern im Immobilien- und Facility Management, Hannover 5 / 2007

**RESULT – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management GmbH (Unternehmensbroschüre):** Kurzdarstellung des Unternehmens, Hannover 6 / 2009, S. 8

**Riemenschneider, Frank / Wurm, Michael (Strategische Grundsätze):** Strategische Grundsätze des industriellen Facility Managements, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eber-

hard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 3.3.2, S. 2

**Rigo, Xavier / Mortelmans, Koen (Energy Performance):** The Energy Performance Certificate – All Set for 2009, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 1, 2006, S. 9 f.

**Riffner, Bernhard / Weidelich, Ralf (Lieferantenmanagement):** Professionelles Lieferantenmanagement – So arbeiten Kunden und Lieferanten erfolgreich zusammen, Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2001

**Robson, Matthew J. (Partner Selection):** Partner Selection in Successful International Strategic Alliances – The Role of Co-operation, in: Journal of General Management, Year 2002, Vol. 28, No. 1, S. 1-13

**Rogers, Paul A. (Performance):** Performance Matters – How the High Performance Business Unit Leverages Facilities Management Effectiveness, in: Journal of Facilities Management, Year 2003, Vol. 2, No. 4, S. 371-381

**Roland Berger Strategy Consultants GmbH (Europäische IM/FM-Studie):** Immobilien- und Facility Management im europäischen Umfeld, Kernergebnisse europäische IM/FM-Studie, München 2005

**Roland Berger Strategy Consultants GmbH / GEFMA, Deutscher Verband für Facility Management e.V. (Trend-Studie):** Trend-Studie für Facility Management, München 2003

**Ronco, William (Improving Partnering Results):** Improving Partnering Results: Managing Alliances for Optimum Outcomes, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 1998, Vol. 1, No. 1, S. 29-34

**Rondeau, Edmond P. (Facility Management):** Facility Management in den USA, in: Moslener, Walther J. F. / Rondeau, Edmond P. (Hrsg.): Facility Management – Verfahren, Praxis, Potenziale, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 2000

**Rondeau, Edmond P. / Brown, Robert Kevin / Lapidés, Paul D. (Facility Management):** Facility Management, 2. Aufl., John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2006

**Roper, Kathy O. (Facility Management 2010 & Beyond):** Facility Management 2010 & Beyond, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 299-308

**Ross, Stephen A. (Theory of Agency):** Theory of Agency – The Principal's Problem, in: The American Economic Review, Year 1973, Vol. 63, No. 2, S. 134-139

**Rotermund, Uwe / Wetters, Jan-Hendrik (Outsourcing-Prozess):** Der Outsourcing-Prozess, in: Facility Management Praxis, Nr. 6, 2005

**Rottke, Nico / Wernecke, Martin (Lebenszyklus):** Lebenszyklus von Immobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008, S. 211 und 227

**Roulac, Stephen E. (Corporate Property Strategy):** Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy, in: Journal of Real Estate Research, Year 2001, Vol. 22, No. 1 / 2, S. 129-152

**Rüegg-Stürm, Johannes (St. Galler Management-Modell):** Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre (Der HSG-Ansatz), 2. Aufl., Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien 2003 / 2005

**Salonen, Anssi (Managing Outsourced Support Services):** Managing Outsourced Support Services: Observations from Case Study, in: Facilities, Year 2004, Vol. 22, No. 11 / 12, S. 317-322

**Salonen, Anssi / Lehtonen, Tero / Ventovuori, Tomi (Review and Classification):** A Review and Classification of Empirical Research in Facilities Management, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 477-486

**Sandvoß, Jörg (Risikomanagement):** Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, in: Lutz, Ulrich / Klaproth, Thomas (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich – Technische und wirtschaftliche Risiken, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2004, S. 13

**Schach, Rainer / Kabitzsch, Klaus / Höschele, Viktor / Otto, Jens (Integriertes Facility Management):** Integriertes Facility Management – Wissensintensive Dienstleistungen im Gebäudemanagement, Expert Verlag, Renningen 2005

**Schäfers, Wolfgang (Strategisches Management):** Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 3, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 1997 (zugl. Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 1996)

**Schäfers, Wolfgang (Strategische Ausrichtung):** Strategische Ausrichtung im Immobilien-Management, in Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 221-246

**Schäfers, Wolfgang / Gier, Sonja (Corporate Real Estate Management):** Corporate Real Estate Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2005, S. 843, 851 f. und 854-887

**Schäfers, Wolfgang / Pierschke, Barbara (Organisatorische Ausrichtung):** Organisatorische Ausrichtung im Immobilien-Management, in Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 249-267

**Scheer, Christian / Deelmann, Thomas / Loos, Peter (Geschäftsmodelle):** Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Paper 12, Johannes Gutenberg-University Mainz, Mainz 2003

**Schmitz, Stefan (Leistungsverzeichnissen):** Tipps zur Gestaltung von Leistungsverzeichnissen – Leistungsbild und Schnittstellen im Property Management-Vertrag, in: Facility Management, Nr. 2, 2009, S. 48-51

**Schmitz, Stefan (Organisatorische Standards):** Mehr als die Etablierung organisatorischer Standards – Bottom-up-Professionalisierung des ganzheitlichen Immobilienmanagements, in: Facility Management, Nr. 3, 2009, S. 28 f.

**Schneck, Ottmar (Lexikon der Betriebswirtschaft):** Beck-Wirtschaftsberater – Lexikon der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2003

**Schnedler, Wendelin (Ergebnissignale):** Ergebnissignale in Principal-Agent-Modellen mit mehreren Aktionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahr 2003, Ergänzungsheft Nr. 4, S. 1-18

**Schnetzer, Ronald (Business Process Reengineering):** Business Process Reengineering, Vieweg Verlag, Braunschweig, Wiesbaden 1999

**Schnetzer, Ronald (Workflow-Management):** Workflow-Management, Vieweg Verlag, Braunschweig, Wiesbaden 1999

**Schuh, Günther / Friedli, Thomas / Kurr, Michael A. (Reorganisation):** Prozessorientierte Reorganisation, Carl Hanser Verlag, München, Wien 2007

**Schulte, Karl-Werner / Lee, Anthony / Paul, Eduard (Real Estate Dictionary):** Wörterbuch Immobilienwirtschaft – Real Estate Dictionary, Immobilien Zeitung Edition, Wiesbaden 2005

**Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Gegenüberstellung):** Eine Gegenüberstellung – Facilities Management, Corporate Real Estate Management und Public Real Estate Management, in: Facility Management, Nr. 2, 1998, S. 34 f.

**Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Begriff und Inhalt):** Begriff und Inhalt des Facilities Managements, in: Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2000, S. 34-37

**Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Modernes Immobilien-Management):** Modernes Immobilien-Management bei Corporates und Publics, in: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Aufl., Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004, S. 31 und 41-44

**Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang (Wissenschaftliche Disziplin):** Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Schulte, Karl-Werner: Immobilienökonomie Bd. I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008, S. 49-66

**Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang / Pöll, Eleonore / Amon, Markus (Immobilienmanagement der öffentlichen Hand):** Grundlagen des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand, in: Schulte, Karl-Werner / Schäfers, Wolfgang / Pöll, Eleonore / Amon, Markus (Hrsg.): Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2006, S. 24-27

**Schulte, Karl-Werner / Teichmann, Sven A. (Managementdisziplinen):** Managementdisziplinen der Immobilienökonomie – Was ist was?, in: industrieBAU, Nr. 3, 2007, S. 51-53

**Schulte, Karl-Werner / Thomas, Matthias / Focke, Christian / Pfrang, Dominique (Immobilien-Portfoliomanagement):** Grundlagen des Immobilien-Portfoliomanagements, in: Schulte, Karl-Werner / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2007, S. 28-30

**Schulte, Karl-Werner / Walbröhl, Victoria (Immobilien Asset Management):** Immobilien Asset Management – Grundlagen, Rahmenbedingungen, Produkte, Prozess, in: Schulte, Karl-Werner / Achleitner, Ann-Kristin / Schäfers, Wolfgang / Knobloch, Bernd (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Banking, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2002, S. 660 f.

**Schulz-Eickhorst, Antje (Bauherren-Architekten-Beziehung):** Die Bauherren-Architekten-Beziehung – Eine institutionenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 19, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2002 (zugl.: Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 2001)

**Schumacher, Rainer / Von Schaper, Dominik (Ausschreibungen im europäischen Ausland):** Erfahrungen der DB Real Estate mit Ausschreibungen im europäischen Ausland, Vortrag beim Expo Real FM Day, 23. Oktober 2006

**Schneider, Hermann (Facility Management):** Facility Management – planen, einführen, nutzen, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2004

**Schumann, Jochen / Meyer, Ulrich / Ströbele, Wolfgang (Mikroökonomische Theorie):** Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Aufl., Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York 1999

**Schwaninger, Markus (Managementsysteme):** Managementsysteme, St. Galler Management-Konzept, Bd. 4, Campus Verlag, Frankfurt am Main / New York 1994

**Schweiger, Michael (Immobilienmanagement):** Immobilienmanagement Best Practice – Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften mit wertorientierten Balanced Scorecards, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft, Bd. 8, Verlag Wissenschaft und Praxis, Sternenfels 2007 (zugl.: Diss., Technische Universität München, München 2006)

**Schweizer, Lars (Business Models):** Concept and Evolution of Business Models, in: Journal of General Management, Year 2005, Vol. 31, No. 2, S. 37-56

**Schwengels, Christian (Entwicklung von Dienstleistungen):** Systematische Entwicklung von Dienstleistungen, in: Spath, Dieter / Zahn, Erich (Hrsg.): Kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung in deutschen Unternehmen, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2003, S. 39 und 41 f.

**Schwenker, Burkhard / Spremann, Klaus (Unternehmerisches Denken):** Unternehmerisches Denken zwischen Strategie und Finanzen – Die vier Jahreszeiten der Unternehmung, Academic Network, Springer Verlag Berlin, Heidelberg 2008

**Selden, Larry / MacMillan, Ian C. (Innovation):** Manage Customer-centric Innovation – Systematically, in: Harvard Business Review, No. 4, 2006, S. 108-116

**Shaw, Derren / Haynes, Barry (Customer Perception):** An Evaluation of Customer Perception of FM Service Delivery, in: Facilities, Year 2004, Vol. 22, No. 7 / 8, S. 170-177

**Simons, Drs. A. J. / , De Zeeuw, Ir. A. M. (Strategy Model):** A Strategy Model for Facility Service Providers – Positioning in the Post Bolkestein Directive age, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 7, 2008, S. 10 f.

**Singer, Bas P. / Bossink, Bart A.G. / Vande Putte, Hermann J. M. (Corporate Real Estate):** Corporate Real Estate and Competitive Strategy, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2007, Vol. 9, No. 1, S. 25-38

**Sireo Real Estate Asset Management GmbH (Annual Report):** Annual Report 2005, Heusenstamm 2006

**Sirmans, C. F. / Jaffe, Austin J. (Real Estate Investment):** The Complete Real Estate Investment Handbook, Prentice-Hall Inc., New Jersey 1984

**Smith, Jim / Wyatt, Ray / Jackson, Norm (Strategic Client Briefing):** A Method for Strategic Client Briefing, in: Facilities, Year 2003, Vol. 21, No. 10, S. 203-211

**Sun, Ming / Nita Ali, Kherun / Barrett, Peter S. / Girmscheid, Gerhard (Integriertes Managementsystem):** Ein wissensbasiertes, integriertes Managementsystem für reaktive Gebäudeinstandhaltungsprojekte, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Zeitschrift für Immobilienökonomie, German Journal of Property Research, Nr. 1, 2005, S. 5-18

**Soboll, Martin (Strategisches Beziehungsmanagement):** Strategisches Beziehungsmanagement als Wachstumsmotor des FM-Markts, in: Facility Management, Nr. 7, 2002, S. 28-31

**Soboll, Martin (Beschaffungsmarketing):** Beschaffungsmarketing für Facility Management-Dienstleistungen, in: Treis, Bartho (Hrsg.): Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften, Bd. 70, Göttingen 2004 (zugl.: Diss., Universität Göttingen, Göttingen 2003)

**Soboll, Martin (Immobiliendienstleistungsunternehmen):** Fallbeispiel: Immobiliendienstleistungsunternehmen, Vorlesung im Intensivstudium Certified Real Estate Investment Analyst an der IREBS Immobilienakademie GmbH, 1. Jahrgang Frankfurt am Main 2007 / 2008

**Soens, Margaret A. / Brown, Robert Kevin (Real Estate Asset Management):** Real Estate Asset Management – Executive Strategies for Profit-Making, John Wiley & Sons Inc., New York 1994

**Stadlöder, Paul (Normierung):** Normierung im Facility Management – Statusbeschreibung, in: Who is Who Facility Management, Gütersloh, Oberhausen 2005 / 2006, S. 20-23

**Staehle, Wolfgang H. (Management):** Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., Verlag Franz Wahnen, München 1999

**Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd / Thomzik, Markus (Facility Management):** Facility Management – Der Kampf um Marktanteile beginnt, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 1999

**Stauss, Bernd (Beschwerdemanagement):** Beschwerdemanagement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 2., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 1255-1274

**Steike, Jörn (Vertragsmanagement):** Vertragsmanagement, Effecteve Verlag, München 2005

**Stinglwagner, Carl O. / Hirschmann, Johannes (Definition Asset Manager):** Definition Asset Manager – Der übergeordnete Koordinator, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 3, 2007, S. 28

**Stoy, Christian / Kytzia, Susanne (Strategies):** Strategies of Corporate Real Estate Management: Strategic Dimensions and Participants, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2004, Vol. 6, No. 4, S. 353-370

**Straßheimer, Petra (Internationales Corporate Real Estate Management):** Internationales Corporate Real Estate Management, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 12, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 1999 (zugl. Diss., European Business School, Oestrich-Winkel 1999)

**Ströhlein, Frank (Performance Measurement):** Performance Measurement für Dienstleistungsprozesse im Facility Management, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2005, Tagungsband, S. 171-180

**Teichmann, Sven A. (Atrien):** Atrien – Verschwendung fürs Renommee?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 18, 2. September 2004, S. 16

**Teichmann, Sven A. (FM-Strategie):** Portfoliooptimierung durch eine nutzen- und kostenoptimierte FM-Strategie – Fallstudie: Deutsche Telekom AG, Facility Management Praxis, Nr. 8, 2006

**Teichmann, Sven A. (Managementdisziplinen):** Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien und Facilities Managements, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Zeitschrift für Immobilienökonomie, German Journal of Property Research, Nr. 2, 2007, S. 5-37

**Teichmann, Sven A. (Stellungnahme):** Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien und Facilities Managements – Eine Stellungnahme zur gleichnamigen Entgegnung von Annette Kämpf-Dern in der ZIÖ 2 / 2008, in: Schulte, Karl-Werner (Hrsg.): Zeitschrift für Immobilienökonomie, German Journal of Property Research, Nr. 2, 2008, S. 69-71

**Teichmann, Sven A. (Market and Business Models):** Market and Business Models in Facilities Management in Europe, Vortrag bei der European Real Estate Society Conference, Krakau, 19. Juni 2008, S. 7-13

**Teichmann, Sven A. (Marktanalyse):** IREBS-Studie Teil 1: Marktanalyse – Was bedeutet Integriertes FM wirklich?, in: Immobilien Zeitung, Nr. 22, 19. Oktober 2006, S. 39

**Teichmann, Sven A. (Begriffsdschungel):** IREBS-Studie Teil 2: Schneisen in den Begriffsdschungel schlagen, in: Immobilien Zeitung, Nr. 2, 18. Januar 2007, S. 10

**Teichmann, Sven A. (Marktstrukturanalyse Europa):** IREBS-Studie Teil 3: Marktstrukturanalyse der FM-Branche in Europa – Frühe Pioniere und noch unberührtes Neuland, in: Immobilien Zeitung, Nr. 50, 20. Dezember 2007, S. 10

**Teichmann, Sven A. (Marktangebotsanalyse Europa):** IREBS-Studie Teil 4: Marktangebotsanalyse Integriertes FM in Europa – Gesucht: Das Integrations-As unter den Anbietern, in: Immobilien Zeitung, Nr. 4, 31. Januar 2008, S. 8

**Teichmann, Sven A. (Marktnachfrage- und Trendanalyse Europa):** IREBS-Studie Teil 5: Marktnachfrage- und Trendanalyse Integriertes FM in Europa – Veränderte Wertschöpfung erfordert ein anderes FM, in: Immobilien Zeitung, Nr. 19, 15. Mai 2008, S. 11

**The Business Press (Commercial Real Estate Management):** Commercial Real Estate Management Firms, Fundstelle im Internet: [http://www.thebizpress.com/list/pastlists/BP\\_News\\_Local\\_D\\_bp0324\\_commercial\\_re\\_mgt\\_list.1607f94.html](http://www.thebizpress.com/list/pastlists/BP_News_Local_D_bp0324_commercial_re_mgt_list.1607f94.html), Abrufdatum: 14. Mai 2008

**Then, Danny Shiem-Shin (Integrated Resource Management):** An Integrated Resource Management View of Facilities Management, in: Facilities, Year 1999, Vol. 17, No. 12 / 13, S. 462-469

**Thomas, Claus P. (Real Estate Investment Management):** Real Estate Investment Management als Dienstleistung, in: Schulte, Karl-Werner / Thomas, Matthias (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2007, S. 536

**Thomas, Matthias / Pierschke, Barbara (Immobilien-Performance-Messung):** Facilities Management und Immobilien-Performance-Messung, in: Gebäudemanagement Dossier, Ausgabe 16, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main 2003

**Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (Betriebswirtschaftslehre):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

**Thomsen, Eike-Hendrik (Strategische Unternehmensführung):** Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Supply Management Publishing und Verlag Wissenschaft & Praxis, St. Gallen 2006

**Thomsen, Eike-Hendrik / Moser, Roger (Outsourcing-Management):** Outsourcing-Management, Supply Management Publishing und Verlag Wissenschaft & Praxis, St. Gallen 2007

**Töpfer, Armin (Qualitätscontrolling und -management):** Qualitätscontrolling und -management von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998, S. 419-443

**Trappmann, Helmut (Immobilien-Portfolio-Management):** Immobilien-Portfolio-Management – Aspekte für eine Orientierung, PwC Deutsche Revision, Fachverlag Moderne Wirtschaft, Frankfurt am Main 1998

**Trotz, Raymond (Markt- und Objektrating):** Immobilien – Markt- und Objektrating, Ein praxiserprobtes System für die Immobilienanalyse, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2004

**Tubersicht, Mark (Know-how for Clients):** Know-how for, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 4, 2007, S. 10 f.

**Unterreiner, Frank Peter (Ratings):** Fonds, Städte und FM-Dienstleister – Vom Sinn und Unsinn eines Ratings, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 5, 2007, S. 10-14

**U.S. Green Building Council (LEED Rating Systems):** Unternehmenshomepage, LEED Rating Systems, Fundstelle im Internet: <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CategoryID=19>, Abrufdatum: 24. August 2008

**Usher, Neil (Facilities Management):** Outsource or In-house Facilities Management – The Global Pros and Cons, in: Journal of Facilities Management, Year 2004, Vol. 2, No. 4, S. 351-359

**Van den Ende, Marco (Niederländische Sichtweise):** Niederländische Sichtweise des Facility Managements, in: Zehrer, Hartmut / Sasse, Eberhard (Hrsg.): Handbuch Facility Management, ecomet Sicherheit, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm, Landsberg am Lech 2006, Kapitel 2.1.3, Stand: April 2004, S. 1

**Van der Zwan, Jappe (European FM Standards):** The Challenges, Possibilities and Limits of Existing and Future European FM Standards, European Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2006, Tagungsband, S. 109-120

**Van Ree, Hermen Jan / McLennan, Peter (Service Quality):** Service Quality as a Predictor for Contract Retention, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**Van Waes, Maril (Global Strategic Facility Management):** Journey to Global Strategic Facility Management, European Facility Management Conference, Manchester 2008, Tagungsband, o.S.

**VCI, Verband der Chemischen Industrie e.V. (Chemiewirtschaft):** Chemiewirtschaft in Zahlen 2007, Frankfurt 2007

**VCI, Verband der Chemischen Industrie e.V. (Verbandshomepage):** Verbandshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.vci.de>, Abrufdatum: 30. August 2008

**VDA, Verband der Automobilindustrie e.V. (Verbandshomepage):** Verbandshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.vda.de>, Abrufdatum: 30. August 2008

**Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen / Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (VOB und HOAI),** 24. Aufl., Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2007

**Viering, Markus (Outsourcing):** Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten des Outsourcings, in: Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2000, S. 432-448

**Von Hassell, Julian; Rickes, Sven (Facility, Asset und Corporate Real Estate):** Facility, Asset und Corporate Real Estate – Zusammenspiel der Management-Kräfte, in: Gries, Andreas / Lünendonk, Thomas (Hrsg.): Facility Management Kompendium 2006 – Jahrbuch für infrastrukturelle, technische und kaufmännische Gebäudebewirtschaftung, F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main 2005, S. 28-35

**Von Jouanne-Diedrich, Holger (Outsourcing):** 15 Jahre Outsourcing-Forschung – Systematisierung und Lessons Learned, in: Zarnekow, Rüdiger / Brenner, Walter (Hrsg.). Informationsmanagement – Konzepte und Strategie für die Praxis, dpunkt-Verlag, Heidelberg 2004, S. 127

**Von Stengel, Rüdiger (Portfoliomangement):** Portfoliomangement institutioneller Anleger, in: Gondring, Hanspeter / Zoller, Edgar / Dinauer, Josef (Hrsg.): Real Estate Investment Banking – Neue Finanzierungsformen bei Immobilieninvestitionen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 323

**Wagner, Thomas (Immobilienverwaltung):** Immobilienverwaltung – Warum ausländische Investoren eigene Verwalter mitbringen..., in: Immobilienwirtschaft, Nr. 12, 2005 / Nr. 1, 2006, S. 57-59

**Wagner, Thomas (Vergütungsstrukturen):** Exklusive Studie zu Vergütungsstrukturen – Wege aus dem Low-Budget- / Low-Performance Dilemma, in: Immobilienwirtschaft, Nr. 9, 2006, S. 66 f.

**Wauters, Bram (Added Value):** The Added Value of Facilities Management: Benchmarking Work Processes, in: Facilities, Year 2005, Vol. 23, No. 3 / 4, S. 142-151

**Wauters, Bram (Performance Contracts):** Incentivised Facilities Management Performance Contracts, Facility Management Conference, Frankfurt am Main 2007, Tagungsband, S. 35-44

**Wellner, Kristin (Immobilien-Portfolio-Management-System):** Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems – zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, in: Pelzl, Wolfgang (Hrsg.): Reihe Immobilienmanagement, Bd. 3, Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, Norderstedt 2003 (zugl.: Diss., Universität Leipzig, Leipzig, 2002)

**Weixler, Otto Kajetan / Schmahl, Wilfried. (Integrale Prozessverantwortung):** Integrale Prozessverantwortung, Vertrauen von Anfang an, Facility Management Praxis, Nr. 4, 2005

**Westerhoff, Thomas (Shared Services):** Corporate Shared Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, in: Keuper, Frank / Oecking, Christian (Hrsg.): Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, 2. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2008

**Whitaker, Martha J. (Facility Management Audit):** Conducting a Facility Management Audit, in: Facilities, Year 1995, Vol. 13, No. 6, S. 6-12

**Wiener, Lutz (Asset Management):** Asset Management – Besser wirtschaften, in: Immobilienmanager, Nr. 3, 2006, S. 36-38

**Williamson, Oliver E. (Transaction Cost Approach):** The Economics of Organization – The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, Year 1981, Vol. 87, No. 3, S. 548-577

**Williamson, Oliver E. (Strategizing):** Strategizing, Economizing and Economic Organization, in: Strategic Management Journal, Year 1991, Vol. 12, Special Issue, S. 75-94

**Winters, Peter M. (Changing your Outsourcing Partner):** Changing your Outsourcing Partner – How to Survive the Transition, in: Journal of Facilities Management, Year 2005, Vol. 4, No. 1, S. 72-80

**Wirth, Siegfried / Müller, Egon (Objektmanagement):** Objektmanagement und Fabrikplanung, in: Lutz, Ulrich / Galenza, Kerstin (Hrsg.): Industrielles Facility Management, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2004, S. 114

**WISAG Service Holding GmbH & Co. KG (Integrierte Reinigung):** WISAG Gebäudereinigung – Integrierte Reinigung hat sich bewährt, in: Rationelles Reinigen, Sonderausgabe Nr. 08, 2006

**WISAG Service Holding GmbH & Co. KG (Marktposition):** FM-Kompletdienstleister baut Marktposition weiter aus, Pressemitteilung vom 08. Oktober 2007, Frankfurt am Main, Fundstelle im Internet: <http://www.wisag.de/index.cfm?presse>, Abrufdatum: 27. Juni 2008

**Wissen.de GmbH (Unternehmenshomepage):** Suchbegriff „Integration“, Gesellschaft für Online-Information, Wörterbücher, Fundstelle im Internet: <http://www.wissen.de>, Abrufdatum: 19. September 2008

**Wulff Hansen, Flemming (Facility Management Contract):** Facility Management Contract, in: European FM insight, EuroFM, European Facility Management Network, Naarden, Nr. 2, 2007, S. 9 f.

**Wöhe, Günter / Döring, Ulrich (Betriebswirtschaftslehre):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Verlag Franz Vahlen, München 2008

**Wörle, Martin (Arbeitsrechtliche Problemstellungen):** Arbeitsrechtliche Problemstellungen des Outsourcings, in: Schulte, Karl-Werner / Pierschke, Barbara (Hrsg.): Facilities Management, Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller, Köln 2000, S. 585-605

**Yin, Robert K. (Case Study Research):** Case Study Research – Design and Methods, 3. Aufl., Sage Publications, Thousand Oaks 2003

**Yusoff, Wan Zahari Wan / Ismail, Maziah / Newell, Graeme (FM-ServQual): FM-ServQual – A New Approach of Service Quality Measurement Framework in Local Authorities, in: Journal of Corporate Real Estate, Year 2008, Vol. 10, No. 2, S. 130-144**

**Zentes, Joachim / Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (Internationales Wertschöpfungsmanagement): Internationales Wertschöpfungsmanagement, Verlag Franz Vahlen, München 2004**

**ZIA, Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Immobilienwirtschaft): Immobilienwirtschaft in Deutschland, Präsentation des Verbands, 2008**

**ZIA, Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (Verbandshomepage): Verbandshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.zia-deutschland.de>, Abrufdatum: 30. August 2008**

**Zollondz, Hans-Dieter (Qualitätsmanagement): Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 2. Aufl., Oldenbourg Verlag, München 2006**

**ZVEI, Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e.V. (Verbands-homepage): Verbandshomepage, Fundstelle im Internet: <http://www.zvei.de>, Abrufdatum: 30. August 2008**