



Hanzehogeschool Groningen



Master Thesis

im Studiengang

mba. Facility Management

Thema:

Modell zur Einführung von Facility Management in Corporate Unternehmen

Eingereicht von: Werner Mailinger

Elz

Abgabedatum: 03. August 2010

Betreuer: Prof. Dr. Johannes Schwanitz

ISM – International School of Management

Otto-Hahn-Strasse 19

44227 Dortmund

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	6
1.1	Einführung und Problemstellung	6
1.2	Ziel und Aufbau der Arbeit	8
2.	Facility Management ist nicht Gebäudemanagement.....	9
3.	Theoretische Konzepte zum Aufbau eines FM-Modells	14
3.1.	Das neue St. Galler Management-Modell.....	14
3.1.1.	Der Systemtheoretische Ansatz des Modells.....	14
3.1.2.	Der Aufbau des Modells	15
3.2.	Komplementärer Ansatz und Change Management.....	20
3.3.	Strategisches Management	22
3.3.1.	Die Wertkette (Market Based View)	22
3.3.2.	Das Konzept der Kernkompetenzen (Resource Based View)	24
3.4.	Prozesse und Prozessmodelle	26
3.5.	Neue Institutionenökonomik.....	28
3.5.1.	Institutionen und Organisationen	29
3.5.2.	Transaktionskostenansatz	30
3.5.3.	Verfügungsrechtsansatz (Property-Rights-Ansatz).....	32
3.5.4.	Prinzipal-Agent-Ansatz.....	33
4.	Beschreibung des Modellansatzes.....	35
5.	Die Grundelemente und Konzepte des neuen Modells.....	39
5.1.	Das Prozessmodell	39
5.1.1.	Die Detaillierungsebenen im Prozessmodell.....	41
5.1.2.	Das Prozessmodell im Kontext der DIN EN 15221-1.....	42
5.2.	Vernichtung von Shareholder Value durch falsche Allokation von Sekundärprozessen und -ressourcen.....	45
5.3.	Einflüsse der Mengenverteilung von Handlungs- und Verfügungsrechten auf die Effizienz von FM-Struktur-Modellen.....	47
5.3.1.	Grundmodelle einer zentralen/dezentralen FM-Leistungsbeziehung.....	48
5.3.2.	Strukturelle Aspekte und Organisationsformen.....	52
5.3.3.	FM-Struktur-Modelle zur Eigen- oder Fremdfertigung	55
5.4.	Das „Best-Owner-Prinzip“ für Sekundärprozesse und -ressourcen	58
5.5.	Kriterienkatalog und Entscheidungsfindungsprozess für ein FM-Struktur-Modell	60
5.6.	Das FM-Modell.....	64
5.7.	Schlüsselement für eine erfolgreiche Projektumsetzung, das Change Management	67
5.7.1.	Umsetzung des komplementären Ansatzes in einen Change Management-Prozess	68

5.7.2	Die Vision des Veränderungsprozesses	70
5.7.3	Schlüsselfaktoren (Energie wecken und Vertrauen schaffen)	70
5.7.4	Reflexion und Interventionsstrategien.....	71
6.	Modellhafter Projektplan und mögliche Projektstruktur zur Einführung von FM nach dem neuen Modell.....	72
7.	Zusammenfassung, Fazit und Ausblick.....	75
9.	Anhang	77
9.	Literaturverzeichnis	78

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grundlagen des Facility Managements.....	10
Abbildung 2: Die Einbettung von FM in seine Umgebung.....	11
Abbildung 3: Facility Management Modell nach DIN EN 15221 (Teil 1)	12
Abbildung 4: Schema Facility Management	13
Abbildung 5: Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells	16
Abbildung 6: Das Modell des organisationalen Eisbergs	19
Abbildung 7: Interdependente Ordnungsmomente eines Unternehmens	19
Abbildung 8: SIM-Modell	20
Abbildung 9: Die Reflexionsschleife	21
Abbildung 10: Das Modell einer Wertkette	23
Abbildung 11: Prozessmanagement als Grundlage für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen.....	27
Abbildung 12: Grundidee des PA-Ansatzes	33
Abbildung 13: Ableitung der notwendigen Grundverfahrenselemente aus dem neuen St. Galler Management-Modell	35
Abbildung 14: Übersicht über die Grundvorgehens- und Verfahrensschritte im FM- Einführungsmodell.....	37
Abbildung 15: Modellhaftes Ablaufschema zur Einführung von FM in ein Corporate Unternehmen.....	38
Abbildung 16: Das „Haus der Prozesse“ (Prozessmodell zur Einführung von FM).....	40
Abbildung 17: Übersichtsdarstellung der Detaillierungsebenen im Prozessmodell	42
Abbildung 18: Einordnung des FM nach DIN EN 15221-1 in das Prozessmodell des Unternehmens.....	44
Abbildung 19: Grenzen der Unternehmung.....	47
Abbildung 20: Formen einer FM-Leistungsbeziehung in einem Corporate Unternehmen	49
Abbildung 21: FM-Grundstruktur-Modelle einer zentralen/dezentralen FM- Leistungsbeziehung in einem Corporate Unternehmen	52
Abbildung 22: Prozessorganisation als hybride Segmentierungsalternative.....	53
Abbildung 23: Der Effekt festgefahrener Organisationsstrukturen und starker Funktionsorientierung.....	54
Abbildung 24: FM-Koordinationsformen zwischen Markt und Hierarchie.....	55

Abbildung 25: Die fünf rollen in einem Industriepark.....	57
Abbildung 26: Einflussfaktoren auf die Wahl des FM-Strukturmodells, „Best-Owner-Prinzip“	59
Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Transaktionskosten, Spezifitätsgrad und Integrationsform	62
Abbildung 28: Entscheidungsdiagramm zur Auswahl eines möglichen FM-Struktur-Modells anhand unterschiedlicher Kriterien.....	63
Abbildung 29: Grundstruktur des neuen FM-Modells, der kybernetische Regelkreis	65
Abbildung 30: Das neue FM-Modell	67
Abbildung 31: Architekturdiagramm	69
Abbildung 32: Aufbau modellhafter Grobprojektplan zur Einführung von Facility Management	72
Abbildung 33: Vorschlag für eine Projektorganisation.....	74
Abbildung 41: Gesamtmodell zur Einführung von FM in Corporate Unternehmen	77

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnlichem
usw.	und so weiter
FM	Facility Management
IFMA	International Facility Management Association
GEFMA	German Facility Management Association
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
TAK	Transaktionskostenansatz
VR-Ansatz	Verfügungsrechtsansatz
PA-Ansatz	Prinzipal-Agent-Ansatz
MBV	Market Based View
RBV	Ressource Based View
SLA	Service Level Agreements
KPI	Key Performance Indicator
BPO	Business Process Outsourcing
EPK	Ereignisgesteuerte Prozesskette
GuV	Gewinn und Verlustrechnung

1. Einleitung

1.1 Einführung und Problemstellung

In der sich rapide wandelnden globalen Arbeitswelt des einundzwanzigsten Jahrhunderts haben sich die Rahmenbedingungen für Industrieunternehmen und Handel stark verändert. Globalisierung, Digitalisierung und Internettechnologien und sich schnell wandelnde Arbeitsmethoden sind zu den bestimmenden Faktoren geworden. Dieser Wandel führt bei Produzenten, Dienstleistern und Handel durch Preisdruck an den Märkten und durch steigende Produkt- und Produktionskosten zu einem Auseinandergehen der Preis-Kosten-Schere.¹ Am Beispiel der Pharma Branche zählen hierzu der steigende Preisdruck für forschende Arzneimittelhersteller, die steigenden Kosten für die Erforschung neuer Medikamente, sowie der Auslauf des Patentschutzes von Blockbuster Medikamenten². Der Auslauf eines Patentes führt innerhalb kürzester Zeit zu einem massiven Verlust an Marktanteilen (ca. 60 – 80% im ersten Jahr nach Patentablauf) beim forschenden Arzneimittelhersteller durch die generische Konkurrenz. Allein für die Jahre 2008 bis 2010 wird weltweit für die forschenden Pharma Unternehmen mit einem Umsatzrisiko von mehr als 53 Mrd. USD durch ablaufende Patente gerechnet.³

Diese Veränderungen in den Märkten und gesetzlichen Rahmenbedingungen und dem daraus resultierenden Kostendruck führt in diesen Unternehmen immer häufiger zu einer kaum bekannten Reorganisationsbereitschaft. Große, weltweit erfolgreiche Firmen müssen immer auf der Suche nach der optimalen Organisationsstruktur sein und sind deshalb ständig einem evolutionären Veränderungsdruck ausgesetzt. Die Strategie der Unternehmen lässt zwei große Entwicklungslinien erkennen. Zum einen gibt es ein anhaltendes Bemühen um eine stärkere kosten- und ergebnisorientierte Strukturierung und Steuerung der Geschäfte und Organisationseinheiten. Zum anderen steht auch die Frage der Wertschöpfungsfähigkeit von einzelnen Aktivitäten zur Diskussion. Umbauprozesse in Großkonzernen werden immer häufiger kompetenzorientiert durchgeführt. Das Ergebnis des Reorganisationsprozesses sind klar gegliederte Organisationseinheiten und Prozesse, die sich auf unterschiedliche Aktivitäten und Fähigkeiten konzentrieren.⁴ Die Strategie der Besinnung auf die Kernkompetenzen soll hierbei den langfristigen Unternehmenserfolg sichern. In Zeiten knapper werdender Ressourcen und Mittel muss deren Einsatz auf die wichtigsten Business Prozesse eingeschränkt werden. Mit dem Ziel der wirtschaftlichen Optimierung, geraten vor allem die Nicht-

¹ Vgl. Thaler (2007), S. 11

² Medikament mit einem Jahresumsatz > 1 Mrd.USD

³ IMS Health (2010)

⁴ Vgl. Pérez (2008), S. 1f

Kerngeschäftsaktivitäten der Unternehmen wieder vermehrt in den Fokus von Restrukturierungsbemühungen.

Zahlreiche Studien und Untersuchungen namhafter Beratungsunternehmen haben in den letzten Jahren immer wieder die Wertvernichtung und Ressourcenverschwendung in den Sekundärbereichen der Corporate Unternehmen aufgezeigt. Besonders virulent wird diese Problematik, wenn sich im Umfeld der Unternehmen negative Trends und Effekte wie der auslaufende Patentschutz eines Blockbustermedikaments abzeichnen. Gerade der Umgang mit der Infrastruktur und den unterstützenden Dienstleistungen scheint den Unternehmen häufig Schwierigkeiten zu bereiten. Die Infrastruktur wird in den Corporate Unternehmen meistens nur als Produktionsfaktor bzw. Betriebsmittel und Gemeinkostenfaktor gesehen. Ähnliches gilt für die unterstützenden Dienstleistungen. Diese Leistungen werden entweder als zu kerngeschäftsnah eingestuft oder verbleiben auf Grund von unternehmensinternen machtpolitischen Entscheidungen in den Fachabteilungen des Kerngeschäftes, wo sie unter den gleichen qualitativen und quantitativen Aufwendungen wie die primären Aktivitäten und den sich daraus ergebenden Interessenskonflikten zwischen Kerngeschäft- und Nicht-Kerngeschäft erbracht werden. Oder sie werden an externe Dienstleister ausgelagert, wo mit jedem neuen Vertragsverhältnis versucht wird, die Kosten noch weiter zu drücken. Die sich daraus ergebenden Folgen werden z.B. bei den Reinigungsdienstleistungen in den Gebäuden mehr als deutlich sichtbar.

Moderne Ansätze des Managements von Unterstützungsleistungen können wichtige Hilfeleistung leisten, die Fähigkeit einer Organisation vorausschauend zu handeln, ihre Kosten, Leistungen der Vermögenswerte und Dienstleistungen zu optimieren und damit nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Hier zeichnen sich gerade in den letzten Jahren im Bereich des Facility Managements (FM) neue Lösungen und Wege zum Umgang mit Sekundärprozessen und den zugehörigen Ressourcen ab. Dieses wird durch ein verändertes Verständnis von Facility Management, formuliert in der DIN EN 15221-1 und weiterentwickelt in zahlreichen positiven FM-Projekten, möglich. Der Fokus des Facility Managements rückt hierbei immer weiter von einer reinen Sicht als Gebäudemanagement ab und zeigt den Weg zu einem effizienten Management von Sekundärprozessen und -ressourcen auf. Dennoch fehlt derzeit ein ganzheitlicher Blick auf die Zusammenhänge zwischen den möglichen FM-Struktur-Modellen, den Auswirkungen auf deren Effizienz und die Anschlussfähigkeit an die Unternehmensstruktur und -kultur bei der Einführung von FM in einem Corporate Unternehmen.

1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der Arbeit ist die Vorstellung eines betriebswirtschaftlichen Modells zur Einführung von Facility Management in ein Corporate Unternehmen. Dabei werden Wege aufgezeigt, das in der DIN EN 15221-1 veröffentlichte abstrakte Modell in die Praxis umzusetzen. Der Weg hierbei führt über die Entwicklung implementierbarer FM-Struktur-Szenarien, deren Bewertung, Selektion und Einführung in das Corporate Unternehmen. Die Arbeit soll zu einem anderen Verständnis von Facility Management beitragen und den Mehrwert für die Unternehmen aufzeigen.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Das Kapitel 2 beschreibt die historische Entwicklung des Facility Managements bis zur aktuellen Definition in der Norm DIN EN 15221-1, deren Beschreibungen und Definition die Grundlage für die Modellentwicklung darstellen. Im Kapitel 3 werden die theoretischen Konzepte in der Literatur, die als Basis für die Entwicklung des Modells verwendet wurden, erläutert. Im wesentlichen gründet hierbei das FM-Einführungsmodell auf dem Bezugsrahmen des neuen St. Galler Management-Modells, den Theorien des strategischen Managements und der neuen Institutionenökonomik. Für das projektbegleitende Change Management wurde der komplementäre Ansatz gewählt. Das anschließende Kapitel 4 beschreibt den Modellansatz im Überblick und die groben Modellelemente, die im Kapitel 5 detailliert dargestellt werden. In Kapitel 6 erfolgt die Erläuterung des Modellansatzes und die Beschreibung eines modellhaften Projektplanes und einer möglichen Projektstruktur zu dessen Umsetzung. Die Arbeit wird mit einer Zusammenfassung, einem Fazit und Ausblick in Kapitel 7 abgeschlossen.