

Facility-Management für kleine und mittlere Unternehmen in Österreich - Analyse der Anbieterseite

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“

eingereicht bei

Ao. Univ. Prof. DI Mag. Dr. Alexander Redlein

Mag. Werner Leonhard Pfeiffenberger

8855917

Salzburg, 26. Februar 2014

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **MAG. WERNER LEONHARD PFEIFFENBERGER**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "FACILITY MANAGEMENT FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH - ANALYSE DER ANBIETERSEITE", 56 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 26.02.2014

Unterschrift

Danksagung

Ao. Univ. Prof. DI Mag. rer. soc. oec. Dr. techn. Alexander Redlein

für die Unterstützung bei der Themenfindung und die laufende Betreuung

Danke!

**Gen. Dir. Mag. Dr. Günther Reibersdorfer und Dir. Dr. Heinz Konrad vom
Raiffeisenverband Salzburg**

für die Ermöglichung des Masterstudiums

Danke!

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
1.1. Motivation	1
1.2. Problemdefinition	2
1.3. Zentrale Fragestellung	2
1.4. Hypothesen	3
1.5. Ziele und Aufbau der Arbeit	3
2. Begriffsdefinitionen	4
2.1. Kleine und mittlere Unternehmen.....	4
2.2. Facility-Management.....	5
3. Methodisches Vorgehen	7
4. Beschreibung der Problemstellung und Vorgangsweise	9
4.1. Auswahl der zu befragenden Experten	9
4.2. Liste der ausgewählten Facility-Service-Anbieter als Interviewpartner	11
4.3. Kurzdarstellung der befragten Unternehmen.....	12
4.3.1. <i>Siemens Gebäudemanagement & -services G.m.b.H.</i>	12
4.3.2. <i>Porreal Facility Management GmbH</i>	12
4.3.3. <i>Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG</i>	13
4.3.4. <i>ISS Facility Services GmbH</i>	14
4.3.5. <i>Sauter FM GmbH</i>	15
4.3.6. <i>HECTAS Facility Services Stiftung & Co. KG</i>	15
4.3.7. <i>WISAG Facility Services Holding GmbH & Co. KG</i>	16
4.3.8. <i>STRABAG Property and Facility Services GmbH</i>	16
4.3.9. <i>Covely Deutschland GmbH</i>	17
4.3.10. <i>Zusammenfassung</i>	18
4.4. Interviewleitfaden.....	19

5.	Darstellung der Ergebnisse	22
5.1.	Synopse der Interviewergebnisse gruppiert nach Unternehmensherkunft.....	23
	5.1.1. <i>Herkunft Technik: Siemens, Sauter, Covely</i>	23
	5.1.2. <i>Herkunft Bau: Porreal, Strabag, Herkunft Dienstleistung: Hectas</i>	25
	5.1.3. <i>Herkunft Dienstleistung: Sodexo, ISS, WISAG</i>	27
5.2.	Thematischer Überblick	30
5.3.	Inhaltlich-thematische Darstellung der Ergebnisse.....	30
	5.3.1. <i>Facility-Management</i>	30
	5.3.2. <i>Facility-Services abhängig von der Unternehmensgröße</i>	31
	5.3.3. <i>Vertragsarten, Vertragsdauer abhängig von der Unternehmensgröße</i>	33
	5.3.4. <i>Anforderungen bzw. Einstellungen gegenüber FM abhängig von der Unternehmensgröße</i>	34
	5.3.5. <i>Kritische Angebotsgrenze</i>	34
	5.3.6. <i>Marktaktivitäten bezüglich KMU</i>	35
	5.3.7. <i>Auswahlkriterien der KMU für Dienstleister</i>	35
	5.3.8. <i>Marktunterschiede Ostösterreich zu Westösterreich</i>	36
	5.3.9. <i>Einschätzung der Nachfrage seitens KMU im Verhältnis zu großen Unternehmen</i>	36
	5.3.10. <i>Stellenwert von FM bei KMU</i>	37
	5.3.11. <i>Gründe dafür, warum FM bei KMU weder betrieben noch ausgelagert wird</i> ..	38
	5.3.12. <i>Angebotsunterschiede KMU zu große Unternehmen</i>	38
	5.3.13. <i>Aufklärungs-/Beratungsleistung zur Bedarfsentwicklung</i>	39
6.	Überprüfung der Hypothesen	40
7.	Schlussfolgerungen	46
	Kurzfassung	53
	Literaturverzeichnis	54
	Abbildungsverzeichnis	56
	Tabellenverzeichnis	56

Anhang

Interviews

1. Einleitung

1.1. Motivation

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen mehr als 99 % aller in Österreich tätigen Betriebe dar.

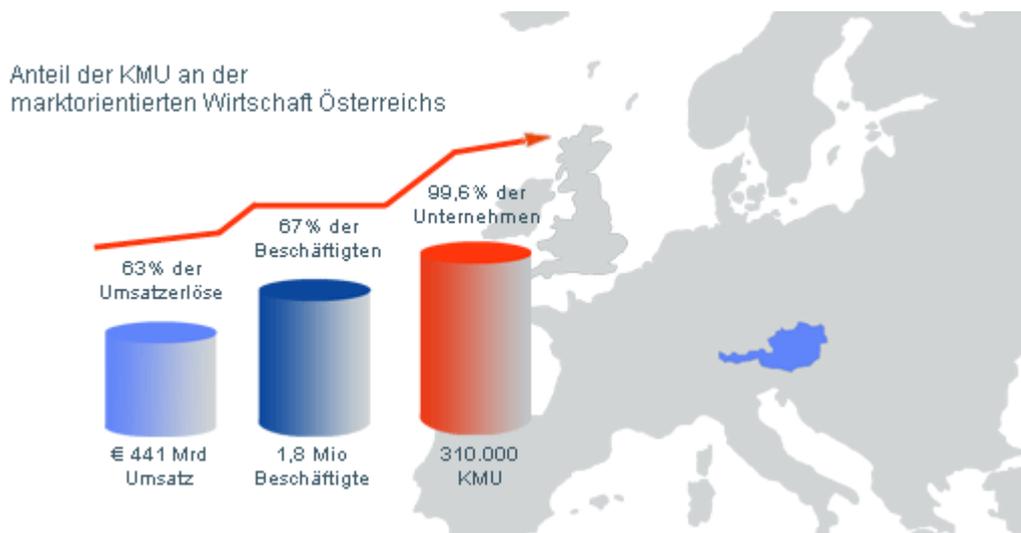


Abbildung 1: KMU-Anteil an der österreichischen Wirtschaft (Daten 2011, nach Önace; Quelle Statistik Austria)

Jedes dieser Unternehmen hat Facility-Management-Aufgaben zu erfüllen. Die Anzahl der Beschäftigten in diesem Bereich spiegelt die Menge der Arbeitsplätze wider, die durch Facility-Management unterstützt werden müssen. Notwendige Entscheidungen, um diese Aufgaben effektiv und effizient erfüllen zu können, wirken sich auf die Kosten und Produktivität der Unternehmen aus.

Die betroffenen Kostenarten für Betrieb, Unterhalt und Miete stellen nach den Personalkosten den höchsten Aufwandsposten für Unternehmen dar (Neumann in Zechel et al. 2005: 57).

Bisherige Literaturrecherchen und Expertengespräche im Rahmen meines Masterstudiums sowie meine berufliche Praxis haben mich veranlasst, zu hinterfragen, ob zur Erfüllung dieser Aufgaben der Klein- und Mittelbetriebe ein maßgeschneidertes Angebot von Serviceleistern am Markt existiert.

1.2. Problemdefinition

Die Bereitstellung der betriebsnotwendigen Facilities (Gebäude, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Werkzeuge, Services, Arbeitsplätze etc.) in der richtigen Qualität zu optimalen Kosten, die ein Unternehmen zur Bewältigung seiner Kernaufgaben benötigt, ist ein Aufgabenbereich, der sowohl für große als auch für kleine und mittlere Unternehmen erforderlich ist. Es geht um Menschen und ihre Arbeitsplätze, um Prozesse und nicht zuletzt um den daraus resultierenden Unternehmens-Profit. Faktum ist, dass die Aufgabenstellungen des Facility-Managements intern in jedem Unternehmen vorhanden sind.

Die operativen Facility-Service-Leistungen können durch das Unternehmen mit Eigenpersonal erbracht oder gegebenenfalls outgesourced werden. Durch entsprechende Planung und Organisation der Facility-Services können neben Kosteneinsparungen auch Produktivitätssteigerungen erzielt werden:

„Some years ago, most companies followed the simple strategy of putting the main focus on reducing the costs for supplying all facilities necessary to carry out the core business. Initially only few enterprises were aware that a smart and efficient approach must consider both sides, the reduction of costs and the improvement of the output“ (Redlein 2003: 10).

Problematisch dabei ist, dass diese Leistungen quer durch die verschiedenen Gewerbebereiche in unterschiedlichem Ausmaß angeboten werden, sodass es keine Transparenz am Anbietermarkt gibt. Außerdem wird der Begriff Facility-Management (FM) verschiedenartig eingesetzt. Beispielsweise bezeichnen sich Anbieter von technischen Serviceleistungen und ebenso Reinigungsunternehmen als Facility-Manager. All diese Dienstleistungen sind sehr heterogen, sodass das durch den Einsatz von FM gegebene Erfolgspotential von KMU nur unzureichend genutzt wird.

1.3. Zentrale Fragestellung

Die unter Punkt 1.2. beschriebene Problematik wirft folgende Fragen auf:

1. Gibt es ein passendes, zweckgerichtetes Angebot an die Zielgruppe KMU?
2. Wenn ja, wie ist das Angebot zusammengesetzt?
3. Wenn nein, warum existiert kein adäquates Angebot?
4. Wie wird der Bedarf der KMU eingeschätzt?
5. Können KMU mit dem Begriff „Facility-Management“ etwas anfangen?

1.4. Hypothesen

Aus den zentralen Fragestellungen können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

1. Die Nachfrage seitens KMU ist gering, weil für kleine und mittlere Unternehmen kein maßgeschneidertes Facility-Service-Angebot existiert.
2. Facility-Service-Anbieter haben kein Interesse an dieser Zielgruppe, weil es sich um zu kleine, unrentable Aufträge handelt (Verhältnis Input zu Output).
3. KMU sind sich der Bedeutung und Wirkung von Facility-Management nicht bewusst. Deshalb muss der Bedarf durch maßgeschneiderte Angebote erst geweckt werden.
4. Je höher der Organisationsgrad von KMU, desto sensibler sind die Unternehmen für Facility-Management-Aufgaben.
5. Bei großen Anbietern dienen KMU nur zur Aufbesserung des Deckungsbeitrags, wenn diese ohne wesentliche Zusatzkosten mitbetreut werden können.

1.5. Ziele und Aufbau der Arbeit

In der gegenständlichen Arbeit geht es um die Analyse des Facility-Service-Angebotes an kleine und mittlere Unternehmen in Österreich und die Einschätzung des Bedarfes dieser Unternehmen seitens der Facility-Service-Anbieter. Es soll herausgefunden werden, ob eine Angebotslücke hinsichtlich dieser Zielgruppe besteht.

Es wird der Angebotsmarkt untersucht. Dabei geht es um die großen, zum Teil internationalen Anbieter, die österreichweit tätig sind. Weiteres Merkmal dieser Anbieter ist ein entsprechender Organisationsgrad, sodass sie in der Lage sind, integrierte Serviceleistungen verlässlich anzubieten. Wichtig dabei ist, herauszufinden, ob und wie KMU bedient werden.

Im zweiten Kapitel werden die Begriffe KMU und Facility-Management grundsätzlich erklärt. Danach wird im dritten Kapitel die Forschungsmethode dargestellt. Im Kapitel vier wird die Problemstellung und konkrete Vorgangsweise beschrieben. Das Kapitel fünf dient der Datenauswertung. Es erfolgt eine vergleichende und thematische Gegenüberstellung der Ergebnisse der qualitativen Befragung. Schließlich werden in Kapitel sechs die Hypothesen überprüft bzw. falsifiziert und in Kapitel sieben Schlussfolgerungen zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen aufgrund der vorliegenden Ergebnisse durchgeführt sowie Empfehlungen abgegeben.

2. Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden die grundlegenden Begriffe kleine und mittlere Unternehmen, sprich KMU, und Facility-Management (FM) sowie Facility Services (FS) definiert. Für den Begriff KMU wird die Empfehlung der Europäischen Kommission herangezogen. Der Begriff Facility-Management wird von mehreren Seiten beleuchtet und seine Entstehung erklärt. Es wird innerhalb des Facility-Managements der Bereich der Facility-Services herausgearbeitet.

2.1. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Die Europäische Kommission empfiehlt (laut WKO) folgende Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹:

	Beschäftigte	Umsatz in Mio. €	Bilanzsumme in Mio. €
Kleinstunternehmen	bis 9	bis 2	bis 2
Kleinunternehmen	10 - 49	bis 10	bis 10
Mittlere Unternehmen	50 - 249	bis 50	bis 43

Tabelle 1: Darstellung der Eckdaten für KMU

In der Regel sind die meisten KMU eigenständig, das heißt, sie sind entweder völlig unabhängig oder es bestehen Partnerschaften mit anderen Unternehmen mit einer oder mehreren Minderheitsbeteiligungen (von jeweils unter 25 %). Wenn der gehaltene Anteil höher ist, aber 50 % nicht überschreitet, handelt es sich um eine Beziehung zwischen Partnerunternehmen. Liegt er über diesem Schwellenwert, sind die Unternehmen miteinander verbunden. (Quelle: Europäische Kommission)

Der Anteil der KMU an der marktorientierten Wirtschaft Österreichs beträgt laut Statistik Austria im Jahr 2011 wie unter Punkt 1.1. dargestellt 99,6 %. Das sind 310.000 Unternehmen mit 1,8 Mio. Mitarbeitern. Diese 67 % der Beschäftigten erwirtschaften 441 Mrd. Euro Umsatz, die wiederum 63 % der österreichweiten Umsätze darstellen (Daten 2011 nach Önace; Quelle: Statistik Austria). Aus diesen Größenordnungen kann man erkennen, welches Potential für Facility-Management bei den KMU in Österreich vorhanden ist.

¹ Anmerkung: Die dargestellten Werte gelten ab 1. Jänner 2005 und stellen Höchstgrenzen dar. Quelle: Europäische Kommission

2.2. Facility-Management

Der deutsche Verband für Facility-Management (GEFMA German Facility Management Association) definiert den Begriff als ganzheitlich strategischen Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anzupassen. Zur Erreichung der höchsten Werthaltigkeit ist die Zusammenführung technischer und betriebswirtschaftlicher Bereiche erforderlich (GEFMA 100). Der Akzent liegt eindeutig auf den Gebäuden und ihren Anlagen und Einrichtungen.

Das amerikanische Facility-Management-Institut (IFMA) stellt im Rahmen der Facility-Managementleistungen den Menschen bzw. seinen Arbeitsplatz in den Mittelpunkt. Es geht um die Praxis, den physischen Arbeitsplatz mit den Menschen und den Aufgaben der Organisation zu koordinieren. Hierbei sind die Betriebswirtschaft, die Architektur, die Verhaltenswissenschaften und die technischen Wissenschaften zu integrieren (Kahlen 2001: 36).

Frank Seifert (1998: 30) definiert Facility-Management als: *„(...) die Gesamtheit aller Prozesse zur Erbringung von kundenspezifischen Leistungen, die zur Unterstützung des Kerngeschäftes der Kunden von diesen als notwendig und sinnvoll erachtet werden. FM-Prozesse sind nicht an die physische Existenz von Gebäuden gebunden, denn die zukünftige Entwicklung virtueller Welten wird die Erstellung der Wertschöpfung von Gebäuden unabhängig machen“.*

Der umfassende Ansatz von Facilities Management ermöglicht die Abgrenzung zur Immobilien-Verwaltung. Facilities Management ist bereits in der Konzeptionsphase einer Immobilie für die Integration der späteren Nutzerbedürfnisse verantwortlich. Die Immobilienverwaltung agiert ausschließlich in der Nutzungsphase (Pierschke Barbara & Pelzeter Andrea 2008: 346).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es bei FM um die Bereitstellung von Arbeitsplätzen für Menschen innerhalb oder außerhalb von Gebäuden und deren Funktionsfähigkeit zur Erbringung der Kernprozesse einer Organisation bzw. eines Unternehmens geht.

Ziel der gegenständlichen Arbeit ist die Untersuchung der Angebote von Facility-Serviceleistungen für die Nutzungsphase einer Büro-Immobilie durch kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

Die ÖNORM EN 15221-1 stellt den Begriff Facility-Management in der unten angeführten Grafik gesamthaft dar. In diesem Bild ist der Bereich der Facility-Services (FS) sehr gut ersichtlich. Es geht um die Leistungserbringer im Rahmen der Unterstützungsprozesse innerhalb einer Unternehmensorganisation. Diese Leistungen unterstützen die Erbringung der Hauptaktivitäten, also das Kerngeschäft eines Unternehmens.

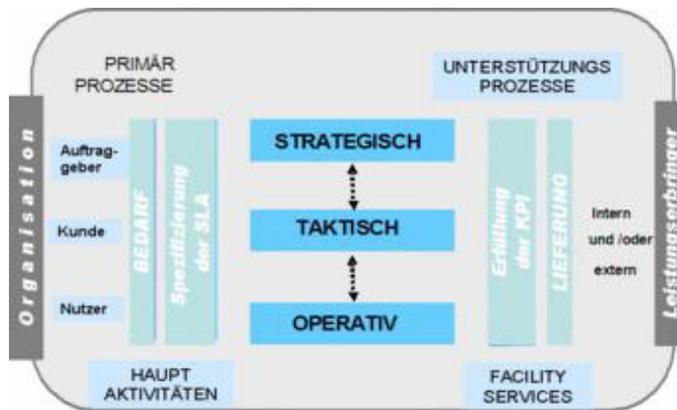


Abbildung 2: Önorm EN 15221-1

In der Betriebs- und Nutzungsphase lassen sich die Facility-Services auf der Basis der DIN 32736 für Gebäudemanagement, die in der GEFMA 100-2 ihren Niederschlag gefunden hat, wie folgt in drei Typen einteilen:

Service Typen		
<p>Technische FS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objekt betreiben (Anlagen stellen, schalten, steuern, regeln, prüfen, inspizieren & warten, instandsetzen und erneuern, ...) • Dokumentation pflegen • Energiemanagement durchführen • FM Tools bereitstellen (Informationsmanagement) • Um- und Ausbauten, Sanierungen, Modernisierungen durchführen • Meldungen verfolgen, Mängelansprüche geltend machen 	<p>Infrastrukturelle FS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verpflegung bereitstellen/Catering • Sonstigen Support z.B. EDV-Support bereitstellen • Pflanzen pflegen • Anlagen & Einrichtungen bedienen, Handwerksdienste erbringen, etc. • Postdienste, Warenannahmen und -abgabe durchführen • Büroservices erbringen • Ordnungsdienste erbringen (z.B. Parkraum betreiben) • Objekte reinigen & pflegen • Objekte schützen & sichern • Umzugsdienstleistungen erbringen • Aussenanlagen reinigen (Sommer und Winter) • Objekte entsorgen • Objekte versorgen 	<p>Kaufmännische FS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungen durchführen • FM-Rechnungswesen und FM-Controlling durchführen • Objektbuchhaltung durchführen • Vertrags- und Versicherungsmanagement durchführen • Flächenmanagement durchführen

Tabelle 2: Facility-Services laut GEFMA 100-2

3. Methodisches Vorgehen

Ausgehend von einer Literaturrecherche werden die zentralen Fragestellungen zur Eingrenzung des Themas festgelegt. Das Forschungsthema, bei dem es um die Untersuchung der vielfältigen Anbieterseite und auch um die Einschätzung der Zielgruppe KMU dieses Marktes geht, wird auf Basis von qualitativen Interviews bearbeitet.

Diese Form des Interviews hat den Vorteil, dass man sich in der qualitativen Forschung sehr gründlich mit Auswertungsverfahren als Interpretation von Texten befasst hat. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Informationen bei ihrem Entstehen aufgezeichnet werden, authentisch sind, intersubjektiv nachvollzogen und beliebig reproduziert werden können (Lamnek 2010: 301 f).

Helfferrich (2005, S. 7) beschreibt ein wesentliches Merkmal von qualitativen Interviews als *„Kommunikationssituationen, das heißt: die entscheidenden Daten werden in einer hochkomplexen und die Subjektivität der Beteiligten einbeziehenden Situation erzeugt“*.

Für die gegenständliche Befragung wurde das fokussierte Interview angewendet. Diese Form des qualitativen Interviews verfolgt das Ziel, die subjektiven Erfahrungen der Befragten im Rahmen ihrer Tätigkeit zu erfassen. Es geht um Falsifikation bzw. Überprüfung von deduktiv gewonnenen Hypothesen, die der Forscher aufgrund der Beobachtung bzw. seiner Kenntnis der realen Feldsituation entwickelt und formuliert hat. Aus dieser Kenntnis wird auch ein Interview-Leitfaden formuliert und angewandt (Lamnek 2010: 337 ff.).

Zur Auswertung und Analyse solcher Interviews wird gemäß der qualitativen Methodologie die interpretativ-explikative Inhaltsanalyse favorisiert. Qualitative Interviews halten sich mehr oder weniger streng an die im qualitativen Paradigma entwickelte Methodologie. Damit der Leser den Auswertungsprozess nachvollziehen kann, werden die Einzelschritte offengelegt, wodurch die Akzeptanz der Auswertung erhöht wird. Die Glaubwürdigkeit steigt durch eine stimmige Darstellung der Ergebnisse (Lamnek 2010: 366 f., 371).

Die Datenauswertung erfolgt in gegenständlicher Untersuchung durch Exzerption der Interviews. Danach werden die Exzerpte auf ihre Kernaussagen reduziert und tabellarisch, vergleichend gegenübergestellt (Synopsis). Im Anschluss wird die Bandbreite der angesprochenen Kernthemen im Überblick dargestellt und in der Folge inhaltlich ausgearbeitet. *„Jede soziologische Forschung ist immer auch eine Inhaltsanalyse“* (Lamnek 2010: 436).

Daraufhin erfolgt die Überprüfung bzw. Falsifizierung der Hypothesen. Abschließend werden Schlussfolgerungen getätigt, die die Beantwortung der zentralen Fragestellungen beinhalten und Empfehlungen für weitere mögliche Vorgangsweisen abgegeben.

Der gesamte Vorgang wird in Abbildung 3 überblicksmäßig dargestellt:

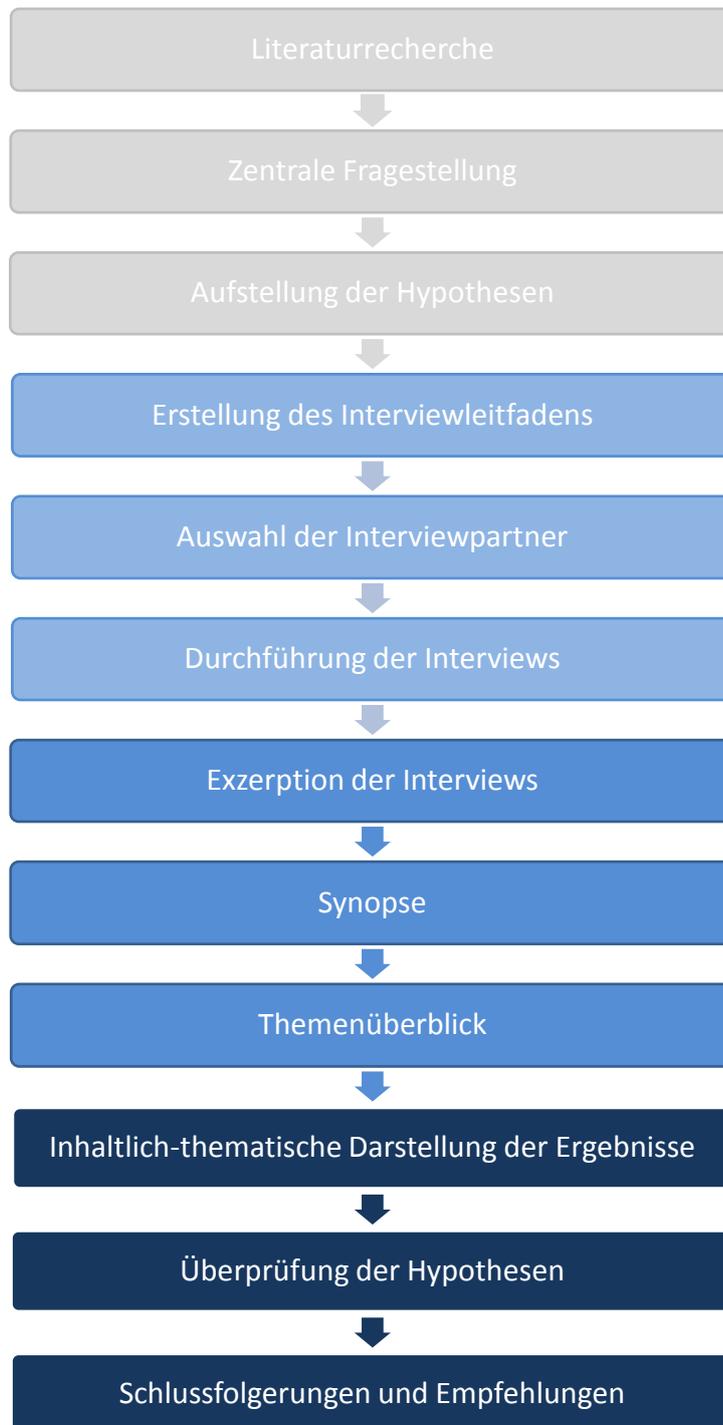


Abbildung 3: Ablaufschema methodisches Vorgehen

4. Beschreibung der Problemstellung und Vorgangsweise

Im Rahmen der Literaturrecherche hinsichtlich Facility-Service-Leistungen für kleine und mittlere Unternehmen konnte keine Literatur gefunden werden.

Daraufhin wurden aufgrund der eigenen Kenntnis der Feldsituation des Verfassers die zentralen Fragestellungen erarbeitet und die unter Punkt 1.4. dargestellten Hypothesen aufgestellt und mit dem Betreuer Professor Alexander Redlein abgestimmt.

Aufgrund der Tatsache, dass es sich beim Facility-Service-Angebot für KMU und den zentralen Fragestellungen um quantitativ schwer messbare Merkmale handelt und weil es neben der Art des Angebotes um qualitative Einschätzungen des Bedarfes dieser Zielgruppe geht, wurde entschieden, die Erhebung mittels qualitativer Interviews durchzuführen. Es wird dabei die Angebotsseite eingeschätzt und die getätigten Hypothesen werden überprüft und zum Teil falsifiziert. Somit wird dem Problem auf den Grund gegangen und die zentralen Fragestellungen können beantwortet werden.

Als Vorbereitung zur Durchführung der Interviews wird ein Interviewleitfaden mit 14 Fragen erarbeitet und mit dem Betreuer abgestimmt. Die Interviews werden persönlich und zum Teil telefonisch durchgeführt.

Die Auswertung erfolgt durch Protokollierung und inhaltliche Exzerption der Interviews. Die gesamten Interviews werden im Anhang dargestellt. Im Hauptteil der Arbeit werden die Interviews zum Zweck der besseren Übersicht in Form einer Synopse auf Basis des Interviewleitfadens dargestellt. Eine Synopse ist eine zusammenfassende und vergleichende Übersicht und Gegenüberstellung gleichartiger Daten und Texte. Aus der Synopse wird in weiterer Folge ein Themenüberblick erarbeitet. Dieser ist Grundlage für die inhaltliche Erarbeitung der Ergebnisse. Danach werden die Hypothesen überprüft und, wenn möglich, falsifiziert.

Zum Abschluss werden Schlussfolgerungen getätigt, in denen die zentralen Fragestellungen beantwortet werden. Außerdem wird eine Empfehlung über mögliche weitere Vorgangsweisen abgegeben.

4.1. Auswahl der zu befragenden Experten

Die Anbieter von Facility-Services kommen generell aus den verschiedensten Wirtschaftszweigen. Einerseits entstehen diese Serviceleistungen aus den Bereichen des Heizungs-, Klima- und Lüftungsanlagenbaues bzw. der Instandhaltung und

Gebäudeinformation. Andererseits kommen die Anbieter aus dem Segment der Reinigungs- und Sicherheitsdienste. Darüber hinaus haben Softwareanbieter, Projektentwickler und Bauunternehmen, ehemalige interne Dienstleistungszentren und eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Unternehmen aus dem Bereich der Immobilienverwaltung diesen Markt erkannt. (Schneider 1996: 194ff.)

Es gibt nur wenige Unternehmen, die in der Lage sind, das gesamte Spektrum der Facility-Services (vgl. Abbildung 2 und Tabelle 2) abzudecken (vgl. Blumenthal). Die Angebote entstehen aus dem ursprünglichen Leistungsbereich der Firmen und decken meist nur Teilbereiche ab. Unternehmen, die Komplettangebote anbieten, geben Teile der Leistungen an Subunternehmer weiter oder gehen strategische Kooperationen mit anderen Anbietern ein. Die Anbieterstruktur in Österreich setzt sich aus wenigen internationalen großen Unternehmen, einigen mittelgroßen Unternehmen und einer Vielzahl von kleinen bis sehr kleinen Anbietern zusammen (Pierschke Barbara & Pelzeter Andrea 2008: 384).

Aus den bisherigen Erläuterungen ist die Problematik nachvollziehbar, dass das Angebot externer Dienste sehr unübersichtlich ist. Deshalb ist eine Abgrenzung der in dieser Untersuchung zu befragenden Service-Anbieter erforderlich.

Es geht um die großen internationalen Anbieter und um Anbieter, die in der Lage sind, integrierte Serviceleistungen verlässlich und durch einen hohen Grad an Eigenleistung anzubieten. Das Ziel der Untersuchung ist es, herauszufinden, welches Angebot für kleine und mittlere Unternehmen in Österreich besteht. Um die Machbarkeit der gegenständlichen Arbeit zu gewährleisten, wurden folgende Eingrenzungen der zu befragenden FM-Anbieter getroffen:

Aus der Sonderausgabe der Zeitschrift „Der Facility Manager“ mit dem Titel „Marktübersicht der Facility Services Anbieter - Deutschland 2013“ (Juni 2013, S. 12 - 13) wurden vierzehn Unternehmen, die laut dieser Zeitschrift den österreichischen Markt bedienen, als Interviewpartner ausgewählt und um weitere drei Unternehmen, die aus dem Wissen des Verfassers dieser Arbeit auf dem österreichischen Markt tätig sind, ergänzt. Von diesen siebzehn Kandidaten haben sich schließlich neun Unternehmen zu einem Interview bereit erklärt. Die Fa. Piepenbrock hat noch keine Markterfahrung auf dem Österreichischen FM-Markt, da der Markteintritt erst 2013 erfolgte und wollte aus diesem Grund kein Interview durchführen. Von den neun Unternehmen, die sich zu einem Interview bereit erklärt haben, stand die Siemens Gebäudemanagement & -services G.m.b.H. mit drei Mitarbeitern zum Interview zur Verfügung, dem Geschäftsführer, dem Leiter des Business Development und einem Sales-Mitarbeiter. Alle anderen Interviews wurden nur mit einer Person geführt.

4.2. Liste der ausgewählten Facility-Service-Anbieter als Interviewpartner

Unternehmen	Interviewpartner	Funktion	Interview-Termin
Covely Deutschland GmbH	Herr Wolfgang Hauska	Leiter FM	Interview am 19.12.2013
Dr. Sasse AG			Keine Rückmeldung
Dussmann Service Deutschland GmbH			Keine Rückmeldung
Götz-Gruppe			Keine Rückmeldung
GOLDBECK Gebäudemanagement GmbH			Keine Rückmeldung
HECTAS Facility Services Stiftung & Co. KG	Frau Emira Pehlitz	Betriebsleiterin	Interview am 17.12.2013
ISS Facility Services GmbH	Ing. Reinhard Poglitsch	Leiter FM	Interview am 29.01.2013
Piepenbrock Reinigungsdienstleistungen GmbH + Co. KG	Herr Bernd Reckziegel	Regionaler Key Account Manager	Markteintritt erst 2013
Porreal Facility Management GmbH	Mag. Robert Riemer	Geschäftsführer	Interview am 14.12.2012
Sauter FM GmbH	Ing. Bernd Salomon	Leiter FM	Interview am 12.12.2013
Siemens Gebäudemanagement & -services G.m.b.H.	Dipl.-Ing. Manfred Völker Dipl.-Ing. Claus Tinnacher Herr Franz Luger	Geschäftsführer Leitung Business Development Sales	Interview am 27.11.2012
S.I.S. Süd-Industrie-Anlagen-Service GmbH			Keine Rückmeldung
Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG	Frau Mag. Gabriele Richter	Geschäftsführerin	Interview am 17.12.2012
STRABAG Property and Facility Services GmbH	Herr Jürgen Steiner	Geschäftsführer Strabag Wien	Interview am 19.12.2013
VINCI Facilities Deutschland GmbH			Keine Rückmeldung
WISAG Facility Services Holding GmbH & Co.KG	Herr Ingo Linke	Geschäftsführer	Interview am 16.12.2013
YIT Germany GmbH-Caverion			Keine Rückmeldung

Tabelle 3: Liste der ausgewählten Interviewpartner

4.3. Kurzdarstellung der befragten Unternehmen

4.3.1. Siemens Gebäudemanagement & -services G.m.b.H.

Die Firma Siemens Gebäudemanagement & -Services G.m.b.H. (SGS) bietet alle Dienstleistungen rund um Immobilien Hersteller-neutral an. Es geht dabei insbesondere um Planungs-, Errichtungs- und Betriebsleistungen. Es wird der gesamte Wirtschaftsraum der Siemens AG Österreich betreut.

Eigentümer: Siemens AG Österreich, mit Sitz in Wien

Geschäftsführung: Dipl.-Ing. Manfred Völker, Sprecher der Geschäftsführung,
Dr. Josef Gaupmann

Daten und Fakten:

- Gründungsjahr: 1998 wurde der Spin-off der Bau- und Betriebsabteilung der Siemens AG Österreich in die Siemens Gebäudemanagement & -Services G.m.b.H. übergeführt. 2006 fand die Integration der FM-Einheit der VA TECH Elin EBG in die SGS statt
- MitarbeiterInnen: rund 330 in Österreich
- Jahresumsatz: ca. 70 Millionen Euro in Österreich
- Standorte: Wien, Linz, Salzburg, Graz, Innsbruck, Villach, Zagreb

Die MitarbeiterInnen sind Konzessionäre für alle Teilgewerke des Facility-Managements und des Baugewerbes, Ingenieure, Baumeister, Gebäudetechniker, Meister, Monteure, Servicespezialisten, Betriebswirte und andere Berufsgruppen.

Siemens Gebäudemanagement & -Services hat ein spezifisches Qualitätssicherungsprogramm für Immobilien entwickelt, womit eine stetige Prozessoptimierung sichergestellt wird. Die Services im technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Bereich können auch mittels Computer Aided Facility Management (CAFM) unterstützt werden.

(Siemens AG Österreich:

https://www.cee.siemens.com/web/at/de/industry/sgs/ueberuns/Pages/ueber_und.aspx - abgefragt am: 5. 2. 2014)

4.3.2. Porreal Facility Management GmbH

Die PORREAL bietet Dienstleistungen in den Bereichen Property- und Facility-Management sowie Immobilien-Consulting an. Man verfolgt einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz und setzt maßgeschneiderte Lösungen rund um die Immobilie um. (Porreal

Immobilienmanagement GmbH: <http://www.porreal.com/index.php?id=116> - abgefragt am: 5.2.2014)

PORREAL ist die Dachmarke der PORREAL-Gruppe für den gesamten Immobilien-Management-Dienstleistungsbereich. Die PORREAL Immobilien Management GmbH tritt als Muttergesellschaft auf und ist mit einer Reihe von Tochtergesellschaften tätig. In Österreich wird der Bereich Facility-Management von der PORREAL Facility Management GmbH betreut. In den jeweiligen Ländern verfügt PORREAL über eigenen Ländergesellschaften.

(Porreal Immobilienmanagement GmbH: <http://www.porreal.com/index.php?id=97> - abgefragt am: 5.2.2014)

Das Facility-Management-Angebot untergliedert sich in folgende Bereiche:

- Betriebsführung
- Mieterbezogene Dienstleistungen
- Instandhaltung
- Sicherheitstechnische Anlagenbetreuung
- Energie-Management
- Infrastrukturelle Dienstleistungen

(Porreal Immobilienmanagement GmbH: <http://www.porreal.com/index.php?id=44> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.3. Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG

Sodexo sieht sich als strategischer Partner für Unternehmen und Institutionen, der Service-Lösungen gemeinsam mit seinen Kunden entwickelt, diese realisiert und liefert, um den Erfolg und die Entwicklung seiner Kunden zu verbessern. Es geht dabei um die Optimierung der drei Hauptelemente jeder Organisation: Menschen, Prozesse sowie Infrastruktur & Ausstattung.

Daten und Fakten:

- 33.300 Standorte weltweit
- 428.000 Mitarbeiter weltweit

(Sodexo Service Solutions Austria GmbH, Lustenau und Sodexo Benefits & Rewards Services Austria GmbH, Wien:

http://at.sodexo.com/atde/wirueberuns/der_sodexo_konzern/der_sodexo_konzern.asp - abgefragt am: 5.2.2014)

Die **Sodexo Service Solutions Austria** wurde 1994 nach der Akquisition der MM Catering GmbH gegründet. Durch den Zusammenschluss mit dem Facility-Management-Dienstleistungsunternehmen Zehnacker Solutions Austria GmbH im Jahre 2008 wurde Sodexo zu einem Komplettanbieter im Bereich der übergreifenden Facility Servicelösungen.

Die Angebotspalette reicht von Hotelserviceleistungen im Health-Care- und Reinigung im Business-Bereich über Gemeinschaftsverpflegung (Catering) und Transportdienste (Hol- & Bringdienste) bis zu Sicherheitsdienstleistungen.

Zurzeit beschäftigt das Unternehmen österreichweit ca. 4.000 Mitarbeiter und ist in ganz Österreich mit Länderbüros sowie Mitarbeitern in rund 1.125 Betrieben vertreten.

Die **Sodexo Motivation Solutions Austria** GmbH ist Spezialist für Mitarbeiter-Benefit- und Incentive-Lösungen und unterstützt seit 1993 über 3.500 Arbeitgeber bei der Motivation und Bindung von insgesamt mehr als 300.000 MitarbeiterInnen. Sodexo Motivation Solutions bietet Unternehmen eine Fülle an Motivationsprogrammen an - von Mitarbeiter-Benefits, wie z. B. Restaurant-, Kinderbetreuungs- und Geschenk-Gutscheinen bis hin zu Incentive- & Belohnungs-Lösungen zur Förderung und Anerkennung von Leistung.

(Sodexo Service Solutions Austria GmbH, Lustenau und Sodexo Benefits & Rewards Services Austria GmbH, Wien:

http://at.sodexo.com/atde/wirueberuns/sdxinaustria/austria_2010.asp - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.4. ISS Facility Services GmbH

Die ISS wurde 1901 in Kopenhagen gegründet. Sie ist ein weltweit tätiges Facility-Services-Unternehmen. Der Umsatz 2012 betrug 10,7 Mrd. Euro. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 500.000 Mitarbeiter.

In Österreich versteht sich die ISS als Gesamt-FM-Anbieter. Der Schwerpunkt liegt auf dem Angebot von integrierten Facility-Services. Die Servicepakete werden in hoher Eigenleistungstiefe und flächendeckend mit 14 Niederlassungen umgesetzt. Es sind in Österreich rund 7.500 Mitarbeiter beschäftigt. Der Umsatz liegt bei ca. 198,4 Mio. Euro.

(ISS Facility Services GmbH : <http://www.at.issworld.com/> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.5. Sauter FM GmbH

Die in der Schweiz beheimatete Fa. Sauter AG besteht seit über 100 Jahren. Die Firma entwickelte sich zu einem internationalen Unternehmen mit folgenden Meilensteinen:

- 1910 Firmengründung und Entwicklung erste Schaltuhr
- 1935 Einstieg in die Regeltechnik
- 1974 Erstes softwaregesteuertes Gebäudeleitsystem
- 2009 Neue Lösungen für Energieeffizienz und Raummanagement
- 2011 Erste Cloud-Solution

Sauter verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der energiebewusstes, technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Facility-Management nahtlos und effektiv miteinander verbindet.

(Fr. Sauter AG: <http://www.sauter-controls.at/> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.6. HECTAS Facility Services Stiftung & Co. KG

Die HECTAS Facility Services Stiftung & Co. KG hat sich seit ihrer Gründung 1974 zu einem europäischen Dienstleister im Bereich des infrastrukturellen Gebäudemanagements entwickelt. HECTAS ist ein Unternehmen der Vorwerk Gruppe:

Hauptverwaltung: Wuppertal, Deutschland

Gesellschaftsform: Stiftung & Co. KG.

Daten und Fakten:

- 6 Niederlassungen in Österreich
- 54 Niederlassungen in 8 weiteren europäischen Ländern

Neben der Gebäudereinigung, die Unterhaltsreinigung, EDV-Reinigung, Glas- und Fassadenreinigung etc. umfasst, bietet Hectas Gebäudedienste von Grünanlagenpflege über Winterdienste und Hausmeisterdienste bis zu Spül- und Küchendiensten an. Im Bereich Sicherheitsdienste werden Leistungen vom Werk- und Objektschutz über Empfangs- und Besucherdienste bis zur Notruf-Service-Leitstelle und auch Sicherung von Events angeboten.

(Hectas Facility Services Ges. mbH & Co. KG: <http://www.hectas.at/ueber-hectas/hectas-im-ueberblick/factsheet/> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.7. WISAG Facility Services Holding GmbH & Co. KG

1965 begann die Geschichte der WISAG in Deutschland mit Reinigungsdienstleistungen.

Die WISAG Service Holding Austria bietet in ganz Österreich technische und infrastrukturelle Dienstleistungen für Gewerbe-, Infrastruktur- und Wohnimmobilien an. Das Unternehmen beschäftigte 2012 insgesamt 1.100 Mitarbeiter in fünf Niederlassungen.

Die Leistungen werden fast ausschließlich mit eigenen Mitarbeitern erbracht. Das gilt für die Bereiche Facility-Management, Gebäudetechnik, Gebäudereinigung sowie Sicherheit und Service.

Zur Stärkung des Dienstleistungsangebotes im technischen Facility-Management und im Industriebereich erfolgten ab 2004 Zukäufe wie ThyssenKrupp HiServ (2004), ABB Gebäudetechnik (2007) oder ThyssenKrupp Industrieservice (2009). Mit dem Kauf des Airportdienstleisters GlobeGround Berlin legte die WISAG 2008 den Grundstein für die Erschließung eines neuen Tätigkeitsfeldes: die Bodenverkehrsdienstleistungen.

2010 bündeln die gleichgestellten Unternehmen WISAG Facility Service Holding, WISAG Industrie Service Holding und WISAG Aviation Service Holding die Dienstleistungen des Unternehmens für die Marktsektoren Gewerbe-, Infrastruktur- und Wohnimmobilien, Industrie und bodennahe Verkehrsdienste.

(WISAG Service Holding Austria GmbH, Wien: <http://www.wisag.at/> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.8. STRABAG Property and Facility Services GmbH

Der STRABAG Konzern ist im Bereich Facility-Management auf nationaler und internationaler Ebene aktiv.

Unternehmensentwicklung:

- 1999 Bau Holding STRABAG AG erweitert ihr Portfolio um neue Services - Facility-Management - und gründet 2002 das neue Unternehmen Facility Management Austria GmbH. Neben Eigenobjekten werden Objekte am Markt hinsichtlich der technischen Dienstleistung betreut.
- 2007 Facility Management Austria GmbH firmiert jetzt unter dem Namen STRABAG Facility Management GmbH und nimmt neue infrastrukturelle Services ins Portfolio auf.

- 2008 STRABAG kauft DeTelImmobilien - einen der größten deutschen Immobiliendienstleister (Verwaltung von 15,4 Millionen m² Nettogrundfläche und 35.000 Objekten).
- 2009 übernimmt STRABAG FM das österreichische Reinigungsunternehmen Putzteufel Reinigungs GmbH zu 100% und es werden flächendeckend in Österreich Filialen eröffnet und geführt.
- 2010 STRABAG Facility Management GmbH und die Firma Putzteufel Reinigungs GmbH werden unter dem gemeinsamen Firmennamen STRABAG Property and Facility Services GmbH mit Sitz in Wien verschmolzen.

Die STRABAG Property and Facility Services GmbH bietet Dienstleistungen im technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Facility-Management an. Ebenso wird Immobilienmanagement wie An- und Vermietung, Flächenoptimierung, Consulting etc. angeboten.

Daten und Fakten (2012):

- Mitarbeiter FM: 10.800
- Leistung: 960 Mio. Euro
- Betreute Objekte: 53.200

(STRABAG Property and Facility Services GmbH, Wien: <http://www.strabag-pfs.at/> - abgefragt am: 5.2.2014)

4.3.9. Covely Deutschland GmbH

Covely kommt aus der Gebäudetechnik und hatte im Jahr 2012 982 Mitarbeiter. Der Hauptsitz befindet sich für Österreich in Wien.

Die Covely Gebäudetechnik GmbH bietet die Planung, Errichtung und Betreuung von gebäudetechnischen Anlagen an. Es werden Kosten-Nutzen-orientierte, individuell konzipierte, umweltfreundliche Lösungen angeboten, die nachhaltig eine effiziente Funktionsweise der Anlagen sichern.

Ein wichtiges Element der Unternehmenskultur stellt die Personalpolitik dar. Es werden persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter gefördert und mit Hilfe eines umfassenden Netzwerks wird für deren Sicherheit gesorgt.

(Covely Gebäudetechnik GmbH, Wien: <http://www.cofely.at> - abgefragt am: 14.1.2014.)

4.3.10. Zusammenfassung

Die neun befragten Unternehmen sind mittlere bis große Facility-Service-Anbieter, die alle sowohl international als auch in Österreich tätig sind. Sie repräsentieren die FM-Branche in Bezug auf die unter Punkt 4.1. erläuterte Herkunft der FM-Anbieter. Von den Interviewpartnern sind zwei Frauen und sieben Männer.

Die Firmen Siemens SGS, Sauter und Covely haben sich aus dem **technischen Anlagenbau** heraus zu FM-Anbietern entwickelt.

Porreal und Strabag kommen aus dem **Hochbau**.

Sodexo, ISS, WISAG und Hectas kommen von Beginn an aus der **Dienstleistungsbranche**. Einerseits haben sich diese Unternehmen von der Reinigung aus entwickelt. Andererseits kommen sie von der Verpflegung, dem Catering bzw. von diversen Serviceleistungen rund um die Immobilie.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die ursprüngliche Herkunft auf die Unternehmenskultur und hier insbesondere auf die Qualität der Mitarbeiter und Leistungsprozesse Auswirkungen hat. Alle befragten FM-Anbieter haben jedoch aufgrund ihrer langjährigen Entwicklung eindeutig den Dienstleistungsgedanken im Zentrum ihres Leitbildes. In dieser Hinsicht wurde bereits über Jahre auf Personal und Organisationsentwicklung eingewirkt und Wert gelegt.

Die Befragten kommen aus der Geschäftsführung bzw. der Bereichsleitung Facility-Management und sind damit leitende Mitarbeiter, die verkaufsorientiert kommunizieren und handeln.

4.4. Interviewleitfaden

Folgender Interviewleitfaden wurde in allen neun Interviews verwendet:

1. Was verstehen Sie unter Facility-Management?

2. Welche Facility-Services bieten Sie an?

Services	Große Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Kleine und Kleinstunternehmen

3. Welche Arten von Verträgen schließen Sie ab?

Vertragsarten	Große Unternehmen ²	Mittlere Unternehmen	Kleine und Kleinstunternehmen
Risiko-/Gewinnteilung			
Open Book			
Werkvertrag			
(freier) Dienstvertrag			
Personalleihstellung			

² Keine KMU laut WKO Tabelle 1

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Vertragsdauer	Große Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Kleine und Kleinstunternehmen
1 Jahr			
2 Jahre			
3 Jahre			
> 3 Jahre			

5. Unterscheiden sich die Anforderungen/Einstellungen der großen, mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility-Services?

Anforderungen/Einstellung	Große Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Kleine und Kleinstunternehmen
Bedeutung/Kostenfaktor			
Bedeutung/Störfaktor für Kerngeschäft			
Outsourcing			
Zentraler Ansprechpartner			

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

7. Gehen Sie aktiv auf den „KMU-Markt“ zu?

8. Nach welchen Kriterien treffen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Auswahl der Dienstleister?

- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Flexibilität

- Qualität
- Räumliche Nähe
- Großer Konzern/kleiner Konzern
- Komplettanbieter/einzelne Dienstleistungen
- Eindruck/Referenz
- Kompetenzen/Fachwissen

9. Sehen Sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

11. Welchen Stellenwert nimmt Facility-Management bei KMU ein?

12. Welche Gründe gibt es, warum KMU Facility-Management weder betreiben noch auslagern?

13. Gibt es Unterschiede im Angebot (Offert) an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für Ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

5. Darstellung der Ergebnisse

Die gesamten Interviews werden einzeln schriftlich protokolliert und im Anhang dargestellt.

Im Hauptteil der Arbeit wird eine vergleichende Gegenüberstellung, Synopse, durchgeführt. Hierbei werden die Interviewinhalte in den wesentlichen Aussagen je Interviewpartner für jede einzelne Frage zusammengefasst und in Tabellenform dargestellt. Diese Synopse erfolgt in Gruppen, die sich auf die unternehmerische Herkunft der Interviewpartner beziehen. Das heißt, die Gruppierung erfolgt auf Basis der Entwicklung aus dem technischen Anlagenbau, aus dem Hochbau oder aus dem Dienstleistungsbereich wie z. B. der Reinigung.

Anschließend wird ein thematischer Überblick erstellt, der sich logischerweise aus der Fragestellung ergibt. Abschließend werden alle Aussagen zum jeweiligen Thema/zur jeweiligen Frage aus den Protokollen exzerpiert und inhaltlich analysiert.

5.1. Synopse der Interviewergebnisse gruppiert nach Unternehmensherkunft

5.1.1. Herkunft Technik: Siemens, Sauter, Covely

		Siemens (SGS)	Sauter	Covely
1. Was verstehen Sie unter Facility-Management?		Unterschiedlichste Verwendung dieses Begriffs; Interpretation in Amerika anders als in Deutschland; SGS versteht darunter den nachhaltigen und Lebenszyklus-begleitenden Prozess einer Immobilie (von leerem Grundstück zu leerem Grundstück). Dazu gehören Ideenfindung, Planung, Errichtung, Betrieb, Umbau und Umnutzung sowie Abriss.	Ganzheitlicher Prozess; dem Unternehmen bleibt Zeit für das Kerngeschäft.	FM sind alle Dienstleistungen, die notwendig sind, um das Nicht-Kerngeschäft am Laufen zu halten.
2. Welche Facility-Services bieten Sie an? (an große, mittlere und kleine Unternehmen)		SGS bietet von Einmalwartung bis zur kompletten Betriebsführung, Entwicklung, Wiederverwertung alles individuell und bedarfsbezogen an. Größe des Kunden ist nicht wichtig. Technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Facility-Management werden angeboten; technisches FM durch Eigenleistungen, der Rest durch Subunternehmen.	Schwerpunkt technisches Gebäudemanagement, infrastrukturelle Leistungen mit Partnern. Elektrotechnik, Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik; für kleine Unternehmen: Wartungen, Rufbereitschaft, Störungsbehebung; für große Unternehmen: technische Services (planbar).	Covely kommt aus der Technikbranche (Kälte, Kühlen, Elektro, Messtechnik, ...). Im infrastrukturellen und kaufmännischen Bereich holen wir uns externe Partner. Wir bieten individuell und kundenorientiert, unabhängig von der Größe des Auftrages an.
3. Welche Arten von Verträgen schließen Sie ab? (mit großen, mittleren und kleinen Unternehmen)		Werkverträge für die Dauer von 1 bis 3 Jahren. Gewinn- und Verlust-Teilung im Energie-Management. Zum Teil bleibt volles Risiko bei SGS.	Dienstleistungsverträge bei mittleren und großen Firmen, Wartungsverträge bei kleinen Firmen; Personalleihstellung im Bereich der MSR-Techniken.	Standard sind Wartungsverträge. Im Gebäudemanagement Werkverträge sowie Dienstleistungsverträge mit Garantien. Es gibt auch Personalleihstellungen wie Regieleistungsverträge sowie Open-Book-Regelungen. Keine Unterscheidung zwischen KMUs und großen Firmen.
4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt? (mit großen, mittleren und kleinen Unternehmen)		1 bis 3 Jahre. Neukunden in der Start-up-Phase 2-Jahres-Verträge (Implementierungsaufwand). Die meisten Verträge mit jährlicher Kündigungsmöglichkeit; werden von SGS als 1-Jahres-Verträge gewertet.	Bei großen Unternehmen meistens Ausschreibungen, dann kommt es zu 3- bis 5-Jahres-Vertrag bzw. 3 Jahre mit Verlängerungsmöglichkeit. Kleine Firmen 1-Jahres-Verträge oder unbefristet plus jährliche Kündigungsmöglichkeit, Kündigungsfrist 3 Monate.	Bei großen Firmen 3 Jahre plus Verlängerung um jeweils 1 Jahr (Implementierungsaufwand). Bei kleinen Firmen Jahresverträge.

5.	Unterscheiden sich die Anforderungen bzw. Einstellungen der großen, mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility-Services?	Es gibt Ausschreibungen hinsichtlich der Gewichtung von Qualität und Preis mit 60 : 40 (ist die Ausnahme) und z. B. bei der öffentlichen Hand mit 10 : 90. Für kleine Unternehmen ist der Preis entscheidend plus Qualität. Je nach Reifegrad der Organisation entstehen die Anforderungen bezügl. Anzahl der Ansprechpersonen (GF, Techn. Leiter,...)	Bei großen Unternehmen ist zu 80 % der Preis ausschlaggebend. Vergabe über Ausschreibungen, Referenzen werden geprüft; weltweit tätiger Konzern möchte Dienstleister, der auch weltweit tätig ist, d. h. nur ein Ansprechpartner. Störfaktoren (z. B. Reinigungszeiten in Tunnels, Reinigung in der Früh oder abends) sind in der Kalkulation zu berücksichtigen.	Ja, absolut. 90 % der Auftraggeber haben keine Ahnung, wie hoch die Kosten sind, wenn sie gewisse Services mit eigenen Mitarbeitern abdecken. Der administrative Aufwand wird oft nicht gemessen. Große Firmen haben ein Kostencontrolling und wissen eher Bescheid. Große sind für Outsourcing daher offener. Störfaktor fürs Kerngeschäft und zentraler Ansprechpartner sind Anforderungen bei kleinen und großen Unternehmen.
6.	Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?	Nein, auch Aufträge über 300,- Euro.	Nach unten: nein. Eher nach oben: Sauter ist ein mittleres Unternehmen und bedient in erster Linie solche.	Es gibt nicht wirklich eine kritische Grenze.
7.	Gehen Sie aktiv auf den KMU-Markt zu?	Ja, seit 2012, wird zentral branchenorientiert vorbereitet, dann wird der Vertrieb aktiv. Eigene Business-Development-Abteilung, Feldversuche.	Ja, es gibt eigene Vertriebsstrategie für kleine Unternehmen. Zielgruppe: Unternehmen mit 30.000 bis 100.000 Euro Gewinn p.a..	Nur im Bereich des Energiesparcontracting.
8.	Nach welchen Kriterien treffen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Auswahl der Dienstleister?	Preis/Leistung, Flexibilität, Qualität, Größe muss zum eigenen Unternehmen passen, zuerst Einzelleistungen, danach weitere, Referenzen, Kompetenz.	Preis/Leistung, Kompetenz, Qualität, Komplettanbieter.	Meist ausschließlich der Preis, ein Verhältnis zur Leistung kann nicht festgestellt werden. Firmen möchten einen Anbieter. Räumliche Nähe, Zeitfaktor und Flexibilität sind für kleine Unternehmen Entscheidungsgrundlage. Es werden auch Einzeldienste in Anspruch genommen.
9.	Sehen Sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?	Im Osten mehr Gesamtpakete, im Westen mehr Regionalität.	Im Westen ist man eher bereit, für Qualität einen höheren Preis zu bezahlen, und bedient sich kleinerer Anbieter. Im Osten wird mehr auf Preis geachtet. Es gibt mehr Anbieter im Osten.	Kein Ost-West Gefälle, lediglich in Ballungsräumen mit vielen Anbietern existiert ein höherer Preisdruck. Dadurch kann die Qualität leiden.
10.	Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?	Nachfrage ist überschaubar, gehört geweckt. Neukunden wollen eher 1-Jahres-Vertrag, große Unternehmen 2- bis 3-Jahres-Verträge plus 1 Jahr Kündigungszeit.	KMU wollen eher einzelne Services, schließen Jahresverträge mit Verlängerungsmöglichkeit ab. Sauter kommt von der Technik, deshalb höheres Qualitätsimage auch beim Angebot von infrastrukturellen Leistungen.	KMU wollen in kurzen Zeitabständen Erfolge sehen bzw. Einsparungen erkennen. Keine langfristige Orientierung.
11.	Welchen Stellenwert nimmt Facility-Management bei KMU ein?	Begriff ist nicht bekannt, unterschiedliche Auslegung. Unterschiedliche Dienstleister (Reinigung, Sicherheit etc.) verwenden diesen Namen, kein klares Bild.	Der Begriff FM hat einen negativen Beigeschmack in Österreich. KMU's mit Anlagevermögen sehen den Vorteil.	Einen sehr geringen.

12.	Welche Gründe gibt es, warum KMU Facility-Management weder betreiben noch auslagern?	Kennen ihre Verpflichtungen bzw. Verantwortung nicht. Wissen fehlt.	Unwissen, negative Erfahrungen, fehlende Aufklärung, Mehrwert ist nicht erkennbar;	Zu wenig Fachwissen, fehlende Kostenwahrheit, fehlende Managementqualität (es wird nur reagiert).
13.	Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?	Nein. Gezielte bedarfsbezogene Verträge. Es gibt auch Standardverträge.	Bei KMU sind individuelle Angebote möglich. Große Unternehmen machen Ausschreibungen, dementsprechend sind dann die Angebote.	Nein, gleiche Verträge, gleiche Vertragslänge.
14.	Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für Ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?	Ja, für Kunden, mit denen schon ein Vertragsverhältnis besteht (auch für Bauherren in der Planungsphase); es wird erwartet, aktuelle Entwicklungen zu kennen und entsprechend zu beraten. Bei KMU wäre es sinnvoll, über die Steuerberater als Multiplikator zu agieren.	Ja, täglich, weil der Markt in Bewegung ist. Sauter macht Direktvertrieb und legt individuelle Angebote.	Ja, im Rahmen von Kundenkontakten, aber keine Marketinggroßauftritte.

Tabelle 4: Synopse 1, Herkunft Technik

5.1.2. Herkunft Bau: Porreal, Strabag
Herkunft Dienstleistung: Hectas

		Bau		Dienstleistung
		Porreal	STRABAG	Hectas
1.	Was verstehen Sie unter Facility-Management?	FM sagt: Wir nehmen dir genau das ab, was du nicht selber tun sollst, damit du dich auf dein Kerngeschäft konzentrieren kannst.	FM ist Management einer Immobilie inkl. Strategien beginnend bei der Entwicklung.	Wir unterscheiden Facility-Services und Facility-Management. Hectas bietet Facility-Services an.
2.	Welche Facility-Services bieten Sie an?	Generell bieten wir infrastrukturelle und technische Dienstleistungen an. Kaufmännische werden über den Konzern abgedeckt. Bei KMU reagieren wir nur auf Nachfrage, sie sind nicht unsere Zielgruppe (Ausnahme: Alarm-, Brandmelde- oder Elektroanlagen). KMUs vergeben, wenn überhaupt, eher infrastrukturelle Dienstleistungen an andere Firmen.	Keine Unterschiede zwischen großen und kleinen Firmen. Wir bieten kaufmännische, technische und infrastrukturelle Services an. Winterdienst, Bewachung und Grünflächenpflege mit Fremdpersonal.	Gebäudedienste, Catering, Hol- und Bringdienste, infrastrukturelle Services, Reinigung etc., leichte Haustechnikleistungen; maßgeschneidertes Angebot nach Kundenanforderung; kein Unterschied bezüglich Unternehmensgröße; technisches Gebäudeservice mit externen Partnern.
3.	Welche Arten von Verträgen schließen Sie ab?	Alle Verträge bis auf Personalleihstellung. Bei Risiko- und Gewinnteilung haben wir Contracting-Verträge.	Nur Dienstleistungsverträge, manchmal mit Open-Book-Vereinbarung. Große Firmen geben zum Teil Verträge vor, bei kleinen Unternehmen werden Standardverträge verwendet.	Dienstleistungsverträge.

4.	Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?	Meistens auf 3 Jahre.	3 bis 5 Jahre, egal ob die Firma groß oder klein ist.	Unbefristete Verträge mit dreimonatiger Kündigungsfrist. Bei Ausschreibungen sind die Verträge meistens für 3 Jahre ausgerichtet.
5.	Unterscheiden sich die Anforderungen bzw. Einstellungen der großen, mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility-Services?	Kostenfaktor ist für alle wichtig. Störfaktor für das Kerngeschäft nur bei Großen. Outsourcing nur bei Großen. Zentraler Ansprechpartner nur für Große interessant.	Unterschiede hängen eher mit der Art der Services zusammen, nicht mit der Größe des Unternehmens. Bei technischen Services wird wieder darüber nachgedacht inzusourcen. Klarere und einfachere Verträge bei kleinen Unternehmen.	Je größer die Fläche, desto mehr möchte der Kunde verhandeln – Preis. Die Kleinen achten mehr auf Qualität. Zentraler Ansprechpartner bei großen Unternehmen. 14-tägige Besprechung bei großen Unternehmen. Kleine: alle 1 bis 2 Monate. Wichtig ist, Störfaktor fürs Kerngeschäft zu berücksichtigen. Dieser ist nicht von der Größe, sondern von der Branche abhängig.
6.	Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?	Nein, Aufwand und Ergebnis müssen im Verhältnis sein.	Nein.	Nein, es gibt keine kritische Grenze. Seitens der Geschäftsführung gibt es Vorgaben für die Marge abhängig von der Größe des Kunden. Je größer, desto geringer.
7.	Gehen Sie aktiv auf den KMU-Markt zu?	Wir sind eher Partner für Konzerne, die Filialen haben. Im Bereich der Technik bekommen wir Aufträge aufgrund von Empfehlungen.	Ja, mit unserem Vertrieb seit 2012. In ganz Österreich, der Schwerpunkt liegt aber im Osten.	Ja, durch die Vertriebsleiter. Bei großen Unternehmen ist es schwieriger, den richtigen Ansprechpartner zu finden und einen Termin zu bekommen.
8.	Nach welchen Kriterien treffen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Auswahl der Dienstleister?	Preis/Leistung, Flexibilität, Qualität, räumliche Nähe, eher kleine Unternehmen (Image, günstiger zu sein), Referenz und Kompetenz. Komplettanbieter und Unternehmensgröße nicht so wichtig.	Der Preis ist ausschlaggebend, die Qualität wird vorausgesetzt. Persönliche Beziehung ist wichtig. Eindruck, Referenzen und Kompetenz werden vorausgesetzt.	Preis/Leistung, fachliche Kompetenz.
9.	Sehen Sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?	Im Osten und Norden ist man dem Thema FM näher. Dies resultiert aus der Struktur, weil sich dort größere Firmen, Verwaltungseinheiten, Versicherungen, Behörden usw. befinden.	Kein Ost-West-Gefälle bei der Reinigung. Im Westen kann man höhere Preise erzielen.	Im Wiener Bereich ist der Markt gesättigt. Der westliche Markt ist zugänglicher für neue Aufträge.
10.	Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?	Eher einzelne Services. Verträge werden längerfristig abgeschlossen. Eher Werkverträge.	Die Durchlaufzeit bis zur Vergabe ist bei kleinen Unternehmen kürzer. Qualität und Kompetenz sind wichtig, der Preis steht an dritter Stelle.	Große Firmen unterscheiden sich durch Konzepte und Leistungsverzeichnisse. Überall gibt es Dienstleistungsverträge. Für Große sind integrierte Services wichtig. Kleine schauen sich erst ein Service an und nehmen dann weitere dazu – mehr Spielraum. Kleine: unbefristete Verträge mit Kündigungsmöglichkeit. Große: 3-Jahres-Verträge.

11.	Welchen Stellenwert nimmt Facility-Management bei KMU ein?	Keinen, was man selber machen kann, das machen sie selber, sie sind selfmade.	Der Stellenwert ist im Bereich der technischen Services sehr gut. Im Bereich der Reinigung wird daran gedacht, dass es Firmen gibt, die dieses Service anbieten.	Momentan ist die Bedeutung nicht so groß, wird aber in den nächsten Jahren steigen.
12.	Welche Gründe gibt es, warum KMU Facility-Management weder betreiben noch auslagern?	Selbständige erledigen Dinge selber; Struktur in den Köpfen fehlt; fehlende Strategie; vermeintliches Einsparungspotential.	Vermeintliche Einsparungen.	Kostenfaktor, Eigenpersonal.
13.	Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?	Wird nicht erkannt, Angebote werden nur auf Nachfrage gemacht.	Ja, bei Ausschreibungen von großen Firmen sieht das Angebot anders aus. Bei Kleinen gibt es ein Standardangebot.	Im Angebot gibt es keine Unterschiede, das Konzept ist anders. Unterschiedliche Gewinnmarge.
14.	Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für Ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?	Nur auf Anforderung, aber nicht marktbearbeitend.	Bei bestehenden Kunden: ja, bei möglichen: nein. Im Zuge der Leistungserbringung, nur wenn es FM betrifft. Wir erwarten uns Kundenbindung.	Ja, wir leisten Beratungsarbeit.

Tabelle 5: Synopse 2, Herkunft Bau & Dienstleistung

5.1.3. Herkunft Dienstleistung: Sodexo, ISS, WISAG

		Sodexo	ISS	WISAG
1.	Was verstehen Sie unter Facility-Management?	FM ist alles, was mit dem Betrieb der Liegenschaft zu tun hat und der Kunde selber organisieren muss oder als Dienstleistung zukauf.	FM ist eine große Klammer, die von der Projektierung einer Immobilie über die Planung, den Bau, den Betrieb bis hin zur Reinvestition reicht. Das ist ein ständiger Kreislauf.	FM sind alle Arbeiten, die nicht das Kerngeschäft betreffen.
2.	Welche Facility-Services bieten Sie an?	Reinigung, Sicherheitsdienst, Catering, Technische Services, Müllentsorgung, Logistikleistungen, Transportbetriebe etc. (vor allem im Gesundheitswesen). Wir versuchen, wenig an Subunternehmer zu geben.	Bei großen und mittleren Unternehmen bieten wir alles im Sekundärbereich an; keine kaufmännischen Leistungen. Kleine Firmen gehören zu den Route-based-Service-Kunden. Dieses Angebot gibt es nur im urbanen Bereich, nicht im ländlichen. Technische Services werden eher den Großen und Mittleren angeboten, nicht den Kleinen.	Alle Services an alle Unternehmen, unabhängig von der Größe des Unternehmens. Sicherheit und technisches Gebäudemanagement durch Eigenpersonal. Verträge mit KMUs vor allem im Reinigungs- und infrastrukturellen Bereich.
3.	Welche Arten von Verträgen schließen Sie ab?	Dienstleistungsverträge. Open Book wäre aber ein guter Weg für die Zukunft.	Hängt vom Kunden ab. Risiko-/Gewinnteilung bei Großen und Mittleren, Open Book nur bei großen und internationalen Firmen (z. B. Sandoz), aber insgesamt selten; es sind bei allen Werkverträge und Dienstleistungsverträge. Personalleihstellung nur selten. 99 % sind Werkverträge;	Werkverträge

4.	Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?	Dauer von mehr als 3 Jahren muss aufgrund des Implementierungsaufwands sein; ideal wäre lebensbegleitend, dem Kunden beratend zur Seite zu stehen und Bedarf gemeinsam zu entwickeln; Synergien zu entdecken.	Bei Großen und Mittleren über mehr als 3 Jahre, im Durchschnitt 7,5 Jahre. Bei Kleinen durchschnittlich auf 2 bis 3 Jahre.	Keine Unterschiede bezüglich Unternehmensgröße. Befristet auf 1 bis 2 Jahre und unbefristete Verträge.
5.	Unterscheiden sich die Anforderungen/Einstellungen der großen, mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility-Services?	Kommt auf den Menschen/Ansprechpartner an; Kleine sind manchmal fordernder. Alle wollen aber Unterstützung, Wohlbefinden; menschlicher Faktor/Einfühlungsvermögen gepaart mit Fachwissen ist ideal.	Kleinunternehmer ist der sensibelste hinsichtlich Kosten, beschäftigt sich im Detail, will sicher sein. Der Große befürchtet am meisten Risiko bei Veränderungen in Bezug auf den Störfaktor Kerngeschäft. Outsourcing am ehesten bei den Mittleren. Bei KMU ist Auslagerung nicht so üblich, wenn, dann nur einzelne Dinge. Ganz Große sehen wieder das Risiko. Große stellen einen Ansprechpartner zur Verfügung. Bei Mittleren machen das mehrere Personen. Bei den Kleinen ist es der Chef, die Ehefrau, die Familie.	Grundsätzliche Unterscheidungen gibt es nicht. Kostenfaktor ist für alle wichtig. Störfaktor für das Kerngeschäft ebenso. Große sind hinsichtlich Outsourcing offener. Große definieren einen Ansprechpartner, bei kleinen Firmen ist es der Chef.
6.	Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?	In der Regel sind 3 Personen pro Objekt erforderlich. Wenn Auftrag kombiniert werden kann, nimmt man auch kleine Aufträge, z.B. nur 1 Person im Objekt.	Nein, nur, wenn man vom ländlichen Bereich spricht, dort fehlt die Infrastruktur.	Nein.
7.	Gehen Sie aktiv auf den KMU-Markt zu?	Ja; Regionalleiter haben den Auftrag, den Markt zu bearbeiten, das gesamte Ergebnis einer Region zählt.	Ja, KMUs sind genau unsere Zielgruppe für das Route-based-Service. Hauptsächlich in Wien, Linz und Graz.	Ja.
8.	Nach welchen Kriterien treffen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Auswahl der Dienstleister?	Preis/Leistung muss stimmen, Eindruck/Referenz sehr wichtig, Qualität/Kompetenz ist wichtig; Unternehmensgröße wird nicht unbedingt als Vorteil gesehen, wichtig ist die regionale Umsetzung.	Bei bestehenden Kunden ist Qualität am wichtigsten. In Entscheidungsphase: 1. Flexibilität, 2. Kompetenz, 3. Qualität und Eindruck, Referenz. Angebot von Einzeldienstleistungen reicht aus; Komplettanbieter nicht erforderlich. Unternehmensgröße nicht entscheidend, räumliche Nähe auch nicht.	Preis/Leistung, Fachwissen, Qualität sind sehr wichtig. Einzel- oder integrierte Services sind Thema. Trend geht zu Komplettanbieter.
9.	Sehen Sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?	Viele gute Unternehmen im W, im O größeres Umsatzvolumen, insbesondere bezüglich Catering. Bei der Reinigung ist der W auch gut. Zenacker kommt aus der Reinigung und dem W. O hat viel Potential, aber der W darf nicht unterschätzt werden.	Im Osten liegen ca 60 %. Der Rest teilt sich auf Stmk, OÖ, Sbg auf. In Vbg und Tirol minimale Aufträge, sehr viele regionale Anbieter, die bevorzugt werden.	Nein. WISAG arbeitet eher in Osten. In Salzburg nur Reinigungsbereich.

10.	Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?	Langfristige Verträge; Flexibilität bei den Dienstleistungen wichtig. Nur vereinzelt Verträge, die kurzfristig sind.	Meistens wird unabhängig von Unternehmensgröße mit der Reinigung begonnen, dann Hausmeistertätigkeiten und Schädlingsbekämpfung. Je größer das Unternehmen, desto eher werden Pakete nachgefragt. Die Großen wollen eher längere Verträge, die Kleinen eher kürzere. Je größer das Unternehmen, desto mehr Nachfrage nach Risikoteilung bzw. Open-Book-Regelungen.	Steigende Nachfrage durch steigende behördliche Kontrollen z. B. im technischen Gebäudemanagement. Persönliche Betreuung und Beziehung ist sehr entscheidend.
11.	Welchen Stellenwert nimmt Facility-Management bei KMU ein?	FM nimmt einen mittleren Stellenwert ein. Begriff kennt man. Gefahr des Selbermachens bei den KMU nicht so groß, eher bei großen Unternehmen. KMU sind schlank, überschaubar, kümmern sich um die Themen, sind ergebnisorientiert.	Je kleiner das Unternehmen, desto weniger ist dem Verantwortlichen bewusst, dass er FM betreibt. Es wird aus dem Bauch heraus gemacht.	Der Begriff FM ist bekannt. Es wird betrieben, vor allem aufgrund behördlicher Probleme.
12.	Welche Gründe gibt es, warum KMU Facility-Management weder betreiben noch auslagern?	Mangelndes Bewusstsein, Unwissenheit bzw. weil man etwas selber bestimmen will.	Es ist eine Ressourcenfrage. In einem kleinen Betrieb kann man das mitmachen, bis ein gewisser Leidensdruck entsteht und das Kerngeschäft wächst. Bewusstsein, Aufklärung bzw. Ausbildung/Wissen fehlen.	Der Leidensdruck ist nicht groß genug.
13.	Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?	Kleine legen mehr Wert auf Qualität.	Ja, der Kleine will kurze, knackige Angebote (3 Seiten). Für Große sind Konzept, Eigenleistungstiefe, Sublieferantenmanagement, Haftungsfragen etc. wichtig, daher umfassendere Offerte.	Bei kleinen Unternehmen sind die Angebote einfacher als bei großen.
14.	Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für Ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?	Frau Richter macht es, Mitarbeiter müssen noch besser entwickelt werden; wäre wichtig, es ist besser mit Kunden gemeinsam Bedarf zu entwickeln, als auf Ausschreibung zu warten.	Absolut, wir haben ein Business-Development, eine Forschungsabteilung und ein Competence-Center mit 7 Unterabteilungen, die sich damit beschäftigen. Daraus resultiert das Route-based-Service für KMU, wofür es ein eigenes Prospekt gibt.	Ja, im Zuge der Geschäftsanbahnung und während der Geschäftsbeziehung stehen wir beratend zur Seite.

Tabelle 6: Synopse 3, Herkunft Dienstleistung

5.2. Thematischer Überblick

Die Interviewpartner haben zu allen Themen, die aus dem Leitfaden der Befragung hervorgegangen sind, sehr kooperativ und engagiert geantwortet. In der Folge werden die bearbeiteten Themen im Überblick dargestellt, die einen guten Einblick in die Bandbreite der Untersuchung bieten.



Abbildung 4: Thematischer Überblick

5.3. Inhaltlich-thematische Darstellung der Ergebnisse

In dieser Darstellung wird auf die behandelten Themen in ihrer inhaltlichen Tiefe eingegangen.

5.3.1. Facility-Management

Aus den Antworten der Befragten geht hervor, dass der Begriff Facility-Management unterschiedlich verwendet und insbesondere im Bereich der operativen Facility-Services eingesetzt wird. Inhaltlich können zwei Schwerpunkte erkannt werden.

Einerseits wird Bezug genommen auf die Begleitung des Lebenszyklus einer Immobilie von der Strategie, der Planung, der Errichtung über die Nutzung/Umnutzung bis zum Abriss. Es besteht eine eindeutige Immobilienorientierung. Die Betreuung durch die Facility-Service-Anbieter zielt auf Nachhaltigkeit und Werterhaltung bzw. Wertsteigerung der Immobilien ab.

Herr Steiner von der Fa. Strabag zum Beispiel zielt auf das Management einer Immobilie inklusive der Strategien und beginnend bei der Entwicklung ab.

Andererseits werden unter Facility-Management alle Dienstleistungen gesehen, die im Hintergrund erforderlich sind, sodass sich das Unternehmen auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Die dafür notwendigen sekundären Prozesse sind entsprechend zu organisieren. Hier ist eine eindeutige Prozessorientierung zu erkennen. Zum Beispiel sieht Herr Salomon von der Fa. Sauter FM als ganzheitlichen Prozess, der dazu dient, dass dem Unternehmen Zeit für das Kerngeschäft bleibt.

Auffällig ist, dass kein Interviewpartner den Menschen und seinen Arbeitsplatz in den Mittelpunkt von FM gestellt hat. Nur Frau Richter von Sodexo erwähnte die Bedeutung des Wohlfühlfaktors, der letztlich für jeden Menschen von Bedeutung ist. Dieser hat einen wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Leistungserbringung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass im Mittelpunkt die Prozesse und die Immobilien stehen. Es ist darüber hinaus keine weitere Ausrichtung in den Antworten zu erkennen, egal ob die Befragten aus dem technischen, dem Bausektor oder dem Dienstleistungsbereich kommen. Es sind auch keine eindeutigen Rückschlüsse hinsichtlich der Herkunft der Anbieter möglich. Zum Beispiel kamen von den zwei befragten Anbietern aus dem Bausektor eine immobilienorientierte und eine prozessorientierte Antwort. Dasselbe gilt für die Anbieter aus dem technischen Anlagenbau sowie der Dienstleistungsbranche. So fasst zum Beispiel Herr Hauska von Covely, einem technischen Anlagenbauer, alle Dienstleistungen, die notwendig sind, um das Nicht-Kerngeschäft am Laufen zu halten, unter FM zusammen.

5.3.2. Facility-Services abhängig von der Unternehmensgröße

Facility-Services werden von technischem Gebäudemanagement bis zu infrastrukturellen Dienstleistungen angeboten. Je nach Herkunft der Unternehmen in unterschiedlichen Ausprägungen. Einzelne Befragte erwähnten auch kaufmännische Dienstleistungen, die aber durch Partnerfirmen bzw. aus dem Konzernverbund erbracht werden.

Zum Ausmaß der Eigenleistung bzw. der Zusammenarbeit mit Sub-Unternehmen ist festzustellen, dass Services, die aus dem Bereich der Unternehmensherkunft der Anbieter stammen, selbst erbracht werden. Hier liegt die Kernkompetenz der Anbieter. Services aus den Bereichen, die nicht der Kernkompetenz des Anbieters entsprechen, werden mittels Subunternehmen durchgeführt.

Alle Befragten agieren nachfrageorientiert. Sie legen dem potentiellen Kunden ein auf seinen Bedarf maßgeschneidertes individuelles Angebot. Entweder werden Paketlösungen konzipiert oder Einzelservices angeboten. So bietet z. B. Siemens SGS im Rahmen des Immobilienbetriebes von der Einmalwartung bis zur kompletten Betriebsführung alles an, ebenso wie die Begleitung im Rahmen der Entwicklung bis hin zur Wiederverwertung einer Immobilie. Hierbei wird aber nur das technische FM durch Eigenleistung erbracht. Infrastrukturelle und kaufmännische Serviceleistungen werden über Subunternehmen organisiert.

Eine Unterscheidung des Serviceangebotes nach Unternehmensgröße des Kunden wird von Sauter, Porreal und ISS gemacht. Der Rest der Befragten bietet die gesamten Services, unabhängig von der Unternehmensgröße, an alle Unternehmen je nach Bedarf und Nachfrage an.

Einzig ISS hat im urbanen Bereich ein speziell für KMU zusammengestelltes Angebot im Sortiment. Kleine Unternehmen werden über das eigens entwickelte Route-based-Service bedient. Hierbei werden bestimmte Routen, an denen die Kunden liegen und bedient werden, von einem 2-Mann-Team mit einem kleinen Transportfahrzeug befahren, das mit entsprechendem Werkzeug und Arbeitsgerät bzw. Arbeitsmitteln ausgerüstet ist.

Interessant ist, dass die Porreal FM GmbH hauptsächlich infrastrukturelle Dienstleistungen anbietet, obwohl das Unternehmen einem Baukonzern zuzurechnen ist. Zielgruppe sind mittlere bzw. große Unternehmen und hier insbesondere Filialbetriebe im Handel. KMU werden nur auf Nachfrage bedient und sind eigentlich nicht Zielgruppe.

Zusammenfassend werden also Reinigung, Sicherheitsdienst, Catering, Müllentsorgung, Logistikleistungen, Schädlingsbekämpfung, Hausmeisterdienste, Winterdienst bzw. Außenanlagenbetreuung etc. und technische Services wie z. B. Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik bzw. Wartungsarbeiten, Rufbereitschaft und Störungsbehebungen je nach Kernkompetenz des Anbieters angeboten. Für kleine Unternehmen werden hauptsächlich Reinigung, Schädlingsbekämpfung, Wartungen, Rufbereitschaft und Störungsbehebung auf Nachfrage durchgeführt. Für große Unternehmen gibt es gesamte Servicepakete. Es wird zwar versucht, so wenig wie möglich an Subunternehmen zu vergeben, tendenziell werden jedoch Leistungen außerhalb des eigenen Kerngeschäftes mit Partnern erfüllt. In erster Linie werden mittlere und große Unternehmen bedient, mit Ausnahme der Fa. ISS, die ein konkretes Serviceangebot für KMU im urbanen Bereich anbietet.

5.3.3. Vertragsarten, Vertragsdauer abhängig von der Unternehmensgröße

Der Großteil der **vertraglichen Vereinbarungen** sind sogenannte Dienstleistungsverträge. Das sind Werkverträge. Diese Verträge enthalten manchmal Open-Book-Vereinbarungen und Risikoteilungen. Solche Regelungen existieren eher bei mittleren bis großen Unternehmen, insgesamt aber selten, am ehesten beim Energie-Management. Dafür werden zum Teil Contracting-Verträge angewendet. Weiters existieren reine Wartungsverträge für bestimmte technische Anlagen. Auch Personalleihstellungen werden für spezielle technische Aufgabengebiete, z. B. Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik, vereinzelt durchgeführt. Hier bestehen sogenannte Regieleistungsverträge. Hinsichtlich der Vertragsart gibt es im Wesentlichen keine Unterscheidung zwischen großen und kleinen Unternehmen. Bei KMU existieren jedoch eher Wartungsverträge. Große Unternehmen machen Ausschreibungen für ein umfassenderes Leistungspaket und geben die Verträge, das sind dann Dienstleistungsverträge, zum Teil vor. Neben diesen Dienstleistungsverträgen bei großen Unternehmen existieren weitere Wartungsverträge für diverse technische Anlagen. Bei kleinen Unternehmen werden Standardverträge verwendet.

Die **Vertragsdauer** hängt auch mit dem Umfang der zu erbringenden Leistungen zusammen. Große Unternehmen schreiben ein bestimmtes Leistungspaket alle 3 bis 5 Jahre neu aus. Dabei ist für den Anbieter ein entsprechender Implementierungsaufwand zu berücksichtigen.

Kleine Unternehmen vergeben Leistungen kurzfristiger. Die Vertragsdauern liegen zwischen 1 und 2 Jahren. Vielfach existieren auch unbefristete Verträge mit einer jährlichen Kündigungsmöglichkeit mit 3-monatiger Kündigungsfrist für den Kunden. Nur wenige Verträge haben eine höhere Laufzeit als fünf Jahre. Mit Ausnahme bei der Fa. ISS, wo von mittleren bis großen Kunden durchschnittlich 7,5 Jahre genannt wurden. 3-Jahres-Verträge inklusive Verlängerungsmöglichkeit um ein weiteres Jahr werden ebenfalls genannt.

Zusammenfassend sind alle Laufzeiten vorhanden, wobei große Kunden längerfristige Verträge haben und kleine Unternehmen eher kurzfristige.

5.3.4. Anforderungen bzw. Einstellungen gegenüber FM abhängig von der Unternehmensgröße

Im Interviewleitfaden wurde auf folgende Faktoren Bezug genommen:

- Kostenfaktor
- Störfaktor für das Kerngeschäft
- Outsourcing
- Zentraler Ansprechpartner

Der Kostenfaktor ist für alle wichtig. Kleine Unternehmen achten zusätzlich zum Preis mehr auf die Qualität. Große Unternehmen haben ein Kostencontrolling. Je nach Größe und Reifegrad der Organisation entstehen die Anforderungen bezüglich z. B. zentrale Ansprechperson, Outsourcing, Risikobewusstsein bezüglich Störung des Kerngeschäftes.

Eine gute Geschäftsbeziehung, in der man sich wohlfühlt, ist für große und kleine Unternehmen wichtig. Das heißt der menschliche Faktor gepaart mit Fachwissen ist von Bedeutung. Kleine sind besonders bei den Kosten sensibel und lagern in einem ersten Schritt nur einzelne Serviceleistungen aus, weitere können folgen. Bei den kleinen Unternehmen sind die Ansprechpartner meistens der Chef oder seine Ehefrau. Sie sind oftmals fordernder als große Unternehmen.

Große Unternehmen arbeiten über Ausschreibungen, das Leistungsverzeichnis beinhaltet integrierte Servicepakete. Die Referenzen werden geprüft. Ein weltweit tätiger Konzern erwartet einen Dienstleister, der ebenfalls weltweit tätig ist.

Der Störfaktor für das Kerngeschäft, wie zum Beispiel Reinigung oder Wartung während der Betriebszeit, ist branchenabhängig und zu berücksichtigen bzw. entsprechend einzukalkulieren. Er ist nicht von der Unternehmensgröße abhängig. Kleine Unternehmen gehen vorsichtig an die Thematik Facility-Management heran.

5.3.5. Kritische Angebotsgrenze

Wenn Kosten und Ertrag in einem vernünftigen Verhältnis stehen und die Machbarkeit gegeben ist, existieren sowohl nach oben als auch nach unten keine kritischen Grenzen. Die Fa. Sauter jedoch ist beispielsweise ein mittleres Unternehmen und bedient in erster Linie auch solche. Sauter sieht kritische Angebotsgrenzen eher noch nach oben, z. B. im Verhältnis eines weltweit tätigen Konzerns als Nachfrager zu einem mittelständischen Unternehmen als Facility-Service-Anbieter. Hier kann die Machbarkeitsgrenze schnell

erreicht werden, da der Anbieter den Anforderungen des Nachfragers nicht weltweit gerecht werden kann. Nach unten existieren kritische Angebotsgrenzen eventuell in abgelegenen Gebieten mit fehlender Infrastruktur. Hier stehen die Kosten in keinem Verhältnis zum Ertrag.

5.3.6. Marktaktivitäten bezüglich KMU

Sieben der neun befragten FM-Anbieter behaupten, aktiv auf den Markt der kleinen und mittleren Unternehmen zuzugehen.

5.3.7. Auswahlkriterien der KMU für Dienstleister

Im Interviewleitfaden wurde auf folgende Faktoren Bezug genommen (Quelle: TU Wien Immobilien und Facility-Management. Status Quo im FM in Österreich 2013):

- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Flexibilität
- Qualität
- Räumliche Nähe
- Großer Konzern/kleiner Konzern
- Komplettanbieter/einzelne Dienstleistungen
- Eindruck/Referenz
- Kompetenz/Fachwissen

Preis-Leistungs-Verhältnis, fachliche Kompetenz und damit Qualität sind am wichtigsten. Das wird durch Referenzen nachgewiesen. Flexibilität und räumliche Nähe ist für KMU auch wichtig. Vielfach werden nur Einzelleistungen vergeben. Das reicht grundsätzlich, der Trend geht aber zum Komplettanbieter. Persönliche Beziehung, „der Draht zueinander“, ist wichtig. Die Unternehmen müssen der Größe nach zusammenpassen. Laut Herrn Salomon von Sauter und auch Herrn Linke von WISAG ist die Möglichkeit, als Komplettanbieter aufzutreten, ein Entscheidungskriterium. Laut Herrn Hauska von Covely ist alleine der Preis ausschlaggebend. Ein Verhältnis zur Qualität kann er nicht feststellen. Die Firmen möchten nur einen Anbieter. Für KMU sind räumliche Nähe, Zeitfaktor und Flexibilität weitere Auswahlkriterien. Einzeldienste werden in Anspruch genommen.

5.3.8. Marktunterschiede Ostösterreich zu Westösterreich

Ein Unterschied des Marktes zwischen Ostösterreich und Westösterreich wird bestätigt. Im Westen gibt es sehr gute Firmen und es wird mehr auf Regionalität Wert gelegt. Das heißt, man bedient sich eher lokaler Anbieter als internationaler Konzerne. Es werden damit auch mehrere Anbieter für die unterschiedlichen Servicetypen beauftragt. Im Osten werden mehr Gesamtpaketlösungen erbracht.

Die Unterschiedlichkeit liegt auch in den Wirtschaftsstrukturen begründet, die sich im Norden und Osten vom Westen unterscheiden. Es geht um die großen Ballungsräume, in denen sich größere Firmen, Verwaltungseinheiten bzw. auch Behörden befinden. Der Umsatz von Sodexo im Osten ist zum Beispiel insbesondere im Catering wesentlich größer. Bei der Reinigung ist auch der Westen gut.

Im Osten werden von den Befragten ca. 60 % des Marktes gesehen. Der Rest verteilt sich auf die Steiermark, Oberösterreich und Salzburg. In Vorarlberg und Tirol gibt es sehr viele regionale Anbieter. Im Westen existiert eine höhere Bereitschaft, für Qualität mehr zu bezahlen. Die Anbieter sind kleiner. Im Osten gibt es mehr Anbieter und es wird mehr auf den Preis geachtet. Der Wiener Raum wird als gesättigter Markt angesehen. Im Westen ist der Markt noch zugänglicher für neue Aufträge.

Covely, Strabag und WISAG sehen kein Ost-West-Gefälle. Vor allem in Ballungsräumen existieren grundsätzlich sehr viele Anbieter. Der Markt ist meist gesättigt. Die Preise sind daher niedriger, dadurch kann die Qualität leiden.

5.3.9. Einschätzung der Nachfrage seitens KMU im Verhältnis zu großen Unternehmen

Grundtendenz aus allen Interviews:

Die Nachfrage der KMU ist derzeit überschaubar, sie gehört geweckt. Es werden eher einzelne Services nachgefragt. Bei den Dienstleistungen ist vor allem Qualität und Flexibilität wichtig. Einerseits wird oftmals mit der Reinigung begonnen, andererseits aufgrund behördlicher Auflagen auch bei den technischen Anlagen. Je größer das Unternehmen, desto eher werden Pakete nachgefragt. KMU fragen eher einzelne Services nach. Große Unternehmen haben Konzepte und schreiben ein Leistungsverzeichnis aus. Integrierte Services sind für diese Zielgruppe wichtig, um nicht zu viele Ansprechpartner zu haben. Kleine Unternehmen schauen sich erst ein Service an und nehmen dann weitere dazu.

Neukunden wollen eher kurzfristige Einjahresverträge, große Unternehmen 2- bis 3-Jahres-Verträge mit 1-Jahres-Kündigungsfrist und mit Verlängerungsmöglichkeit. Für KMU gibt es meist unbefristete Verträge mit Kündigungsmöglichkeit. Herr Poglitsch ist hinsichtlich der Vertragsdauer der Meinung, je größer das Unternehmen, desto länger ist diese. KMU wollen laut Herrn Hauska kurzfristige Erfolge, also Kosteneinsparungen sehen, eher keine langfristige Orientierung.

Es werden von KMU Werkverträge und Wartungsverträge abgeschlossen, von größeren Unternehmen Dienstleistungsverträge für Paketlösungen.

5.3.10. Stellenwert von FM bei KMU

Der Begriff Facility-Management wird nicht unbedingt positiv gesehen und ist unklar. Er wird unterschiedlich ausgelegt und unterschiedliche Dienstleister verwenden ihn für ihre unterschiedlichen Leistungen. Der Stellenwert von FM ist also schwach. Der Begriff wird zwar gekannt, ist aber nicht eindeutig zuordenbar. Im Bereich der Reinigung wird inzwischen daran gedacht, dass es FM-Anbieter auch gibt, die dieses Service anbieten. Je kleiner das Unternehmen ist, desto weniger Bewusstsein ist vorhanden, dass FM eigentlich betrieben wird. Es wird aus dem Bauch heraus agiert. Aufgrund von Erfahrungen hat der Begriff FM einen positiven oder negativen Beigeschmack. KMU mit Anlagevermögen sehen jedoch den Vorteil. Aufgrund der immer besser werdenden Ausbildung und damit größer werdenden Anzahl von Fachkräften einerseits und des behördlichen Drucks vor allem hinsichtlich der Eigentümerverantwortung andererseits ist der Stellenwert von Facility-Management im Steigen begriffen. Die sicherheitstechnischen Vorschriften, insbesondere hinsichtlich des Personenschutzes, wie z. B. dem Brandschutz oder der sicherheitstechnischen Einrichtungen in Personenliften etc., werden seitens der zuständigen Behörde im Rahmen gewerberechtlicher und baurechtlicher Verfahren bzw. Überprüfungen immer strenger eingefordert. Herr Steiner von der Fa. Strabag beurteilt deshalb z. B. den Stellenwert von FM im Bereich der technischen Services als gut.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Bewusstsein noch fehlt, dass jedes Unternehmen in irgendeiner Form FM betreibt, auch KMU. Deshalb ist derzeit die Bedeutung noch nicht so groß. Es wird aber in den nächsten Jahren zu einem Anstieg kommen. Insbesondere im technischen Gebäudemanagement ist der Begriff aufgrund behördlicher Anforderungen (z.B. Brandschutz) jetzt schon gut besetzt. Das Thema Reinigung wird ebenfalls mit dem Begriff FM in Verbindung gebracht.

5.3.11. Gründe dafür, warum FM bei KMU weder betrieben noch ausgelagert wird

Das Wissen bezüglich Verantwortung und Verpflichtung ist zum Teil nicht vorhanden. Ebenso fehlt das Management-Denken in den Köpfen. Es wird nicht strategisch gearbeitet. Selbständige erledigen Arbeiten lieber selbst. Man glaubt an Kosteneinsparung durch Eigenleistung, weil eine ehrliche Kostenrechnung fehlt. FM wird in einem kleinen Betrieb solange mitgemacht, bis ein gewisser Leidensdruck entsteht. Es geht um den effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen. Teilweise gibt es bereits negative Erfahrungen als Grund, ebenso fehlende Aufklärung, dadurch ist der Mehrwert nicht erkennbar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, es fehlen Fachwissen bezüglich der Erfordernisse des Betriebs von Facilities, Kostenwahrheit mangels Kostenrechnung sowie Managementqualitäten insbesondere bezüglich des Facility-Management-Ansatzes.

5.3.12. Angebotsunterschiede KMU zu großen Unternehmen

Von allen Befragten werden einerseits gezielte bedarfsbezogene Verträge und andererseits Standardverträge angeboten. Es gibt aber keine wesentlichen Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen. Das Angebot kommt immer auf den Geschäftspartner an: Zum Beispiel legen KMU mehr Wert auf Qualität und bevorzugen kurze, knackige bzw. einfache Angebote. Hier besteht also ein Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen. Bei KMU werden auch individuelle Angebote gemacht. Große Unternehmen schreiben ein Leistungspaket aus und dementsprechend sind die Angebote. Die großen Unternehmen haben meist ein Konzept dahinter. Bei Hectas gibt es zum Beispiel unterschiedliche Marge-Erfordernisse je nach Auftragsvolumen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es bei kleinen Unternehmen eher Angebote gibt, die individuell bedarfsorientiert gelegt werden. Große Unternehmen schreiben auf Basis von Konzepten die zu erbringende Leistung aus. Die Angebote an große Unternehmen sind umfangreicher und komplexer und die Margen oftmals aufgrund der Konkurrenz geringer.

5.3.13. Aufklärungs-/Beratungsleistung zur Bedarfsentwicklung

Zwei der befragten Anbieter betreiben intensive Marktforschung und Marktentwicklung. Sie haben die Zielgruppe der KMU bereits erkannt und setzen konkrete Akquisitions-Aktivitäten am Markt.

Siemens hat beispielsweise eine eigene Business-Development-Einheit. Der Markt wird gemeinsam mit Entwicklern und Sales-Mitarbeitern bearbeitet. Die Angebote werden dann mittels Feldversuchen getestet. Insbesondere wird bei Siemens seit 2012 die Zielgruppe KMU auf diese Weise bearbeitet und es existieren bereits erste Pilotkunden. Einen besonderen Effekt hinsichtlich der Zielgruppe KMU sieht Herr Völker in der Zusammenarbeit mit Steuerberatern, die kleine Unternehmen in ihrer Entwicklung begleiten und beraten. Darüber hinaus leistet Siemens für bestehende Kunden und insbesondere auch für Bauherren in der Planungsphase Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit. ISS verweist ebenfalls wie Siemens auf eine eigene Forschungsabteilung, die sich mit diesen Themen beschäftigt. Daraus ist das Route-based-Service für KMU im urbanen Raum entstanden.

Grundsätzlich wird von allen Anbietern auf Anfrage auch Beratung geleistet. Von einzelnen wird Aufklärung und Beratung als wichtig erachtet und ein Nachholbedarf gesehen. Herr Salomon z. B. sieht den Markt in Bewegung. Er leistet im Rahmen des Direkt-Vertriebs täglich Aufklärungs- und Beratungsarbeit, die schließlich zu individuellen Angeboten führt. Hectas, WISAG und Covely erbringen diese Leistungen ebenfalls im Zuge der Geschäftsanbahnung bzw. während der Geschäftsbeziehung. Interessant ist, dass Strabag solche Leistungen nur bei bestehenden Kunden mit dem Ziel der Kundenbindung erbringt. Potentielle Kunden werden von Strabag auf diese Weise nicht bearbeitet.

6. Überprüfung der Hypothesen

Im folgenden Kapitel wird jede Hypothese einzeln aufgrund der Befragungsergebnisse überprüft und gegebenenfalls falsifiziert. Wie bereits unter Punkt 3. erläutert, handelt es sich bei gegenständlicher Methode um fokussierte Interviews, bei denen man bereits mit Hypothesen ins Feld geht. Es werden dazu die thematisch-inhaltliche Ergebnisdarstellung bzw. die Synopse herangezogen. Grundsätzlich ist die Überprüfung der Hypothesen anhand der Aussagen von neun Interviews natürlich nicht einfach und soll als Vorbereitung für weitere Untersuchungen, auch quantitativer Art, gesehen werden.

Hypothese 1: Die Nachfrage seitens KMU ist gering, weil für kleine und mittlere Unternehmen kein maßgeschneidertes Facility-Service-Angebot existiert.

Alle neun Befragten tätigen zur Erbringung ihrer Serviceleistungen generelle Aussagen:

- Man erstellt auf Nachfrage individuelle und bedarfsgerechte Angebote,
- es existiert in der Regel keine kritische Angebotsgrenze,
- die Unternehmensgröße ist nicht entscheidend.

Bei genauerer Betrachtung kann man jedoch feststellen, dass drei der neun Anbieter KMU in ihrer Vertriebsstrategie als Zielgruppe bearbeiten. Nur ein Anbieter von diesen drei hat ein konkretes Serviceangebot für KMU am Markt aufgebaut: ISS bietet ein eigenes Service für KMU, das Route-based-Service (siehe Punkt 5.3.2.). Ein zweiter Anbieter, nämlich Siemens, hat diese Zielgruppe bereits im Fokus und ist gerade dabei, anhand eines Pilotkunden ein spezielles für KMU maßgeschneidertes Dienstleistungspaket aufzubauen. Die dritte Firma Sauter verfolgt eine Vertriebsstrategie für KMU, die einen Gewinn von 30.000 bis 100.000 Euro per anno ausweisen kann.

Die anderen sechs Befragten machen hinsichtlich der Facility-Services, die sie erbringen, keine Unterscheidung nach Unternehmensgröße. Das heißt, es gibt kein gezieltes Angebot nur für KMU. Porreal z. B. reagiert bei KMU nur auf Nachfrage, KMU sind nicht Zielgruppe. WISAG schätzt ebenso wie Porreal KMU so ein, dass von diesen Unternehmen eher infrastrukturelle Services nachgefragt werden. Die sechs anderen Befragten bedienen also KMU nur, wenn nachgefragt wird und das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt. Sie bieten keine speziell für diese Zielgruppe entwickelten Servicepakete an.

Interessant ist, dass acht von neun Befragten behaupten, aktiv auf den KMU-Markt zuzugehen, wobei Covely die Aktivitäten auf den Bereich des Energie-Contractings eingrenzt.

Betrachtet man die Einschätzung der Nachfrage der KMU seitens der Anbieter, kommt man zum Ergebnis, dass kleine Unternehmen eher Einzelleistungen nachfragen und dann Schritt für Schritt ihre Nachfrage ausdehnen. Diese Verhaltensweise hängt auch davon ab, welches Angebot bzw. welche Beratung die KMU erfahren. Die persönliche Beziehung ist entscheidend.

Der Stellenwert, den der Begriff „Facility-Management“ bei KMU einnimmt, wird von sechs der neun Befragten mit gering bis unbekannt beurteilt. Die STRABAG sieht im technischen Bereich einen bereits sehr hohen Stellenwert aufgrund des behördlichen Drucks hinsichtlich Sicherheitsanforderungen, insbesondere des Personenschutzes (z.B. Brandschutz), Sodexo räumt FM einen mittleren Stellenwert aus der Sicht der KMU ein und laut WISAG ist FM bekannt und wird betrieben.

Die Einschätzungen durch die Befragten, welche Gründe es gibt, warum KMU FM weder betreiben noch auslagern, ist, dass es an Wissen, Bewusstsein und Aufklärung fehlt.

Die Komplexität der Angebote an kleine Unternehmen ist geringer. Fünf der Befragten weisen darauf hin, dass KMU mit Standardangeboten bedient werden. Zwei sehen keine Unterschiede im Angebot und zwei sehen die Möglichkeit individueller und bedarfsbezogener Angebote, die aber mittels Standardverträgen abgewickelt werden.

Alle neun Befragten erbringen Beratungsleistungen an ihre Kunden. Einerseits bei der Kundenanbahnung und andererseits im Rahmen von bestehenden Geschäftsbeziehungen. Einer ausschließlich für bestehende Kunden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine konkrete Überprüfung der Hypothese anhand der vorliegenden Ergebnisse nur sehr vorsichtig gemacht werden kann. Drei der befragten Facility-Service-Anbieter tätigen konkrete Vertriebs-Aktivitäten für KMU und bieten den KMU folglich ein auf sie abgestimmtes Angebot. Die restlichen sechs Befragten treffen keine Unterscheidung hinsichtlich Unternehmensgröße für ihr Service-Angebot. KMU werden von den Serviceleistern bedient, die Komplexität der Angebote an KMU ist aber geringer. KMU ihrerseits vergeben eher Einzelleistungen. Hier ist ein Zusammenhang zu erkennen. Es stellt sich die Frage, ob die Angebote maßgeschneidert bzw. die Aktivitäten der Anbieter zielorientiert und vertrauensbildend genug sind.

Man kann diese Hypothese aufgrund der Befragung der Anbieterseite vorsichtig als **bestätigt** betrachten. Um diese Aussage zu festigen, ist aber eine Untersuchung der Nachfrageseite, also der kleinen und mittleren Unternehmen, unumgänglich.

Hypothese 2: Facility-Service-Anbieter haben kein Interesse an dieser Zielgruppe, da es sich um zu kleine, unrentable Aufträge handelt (Verhältnis Input zu Output).

Die Services werden von fünf der Befragten unabhängig von der Unternehmensgröße des Kunden angeboten. Bei zwei der Befragten unterscheidet sich die Art der Dienstleistungen zwischen großen und kleinen Unternehmen. Sauter bedient kleine Unternehmen eher im Wartungsbereich, bei der Rufbereitschaft und der Störungsbehebung. Für große Unternehmen werden die technischen Dienstleistungen als Gesamtpaket erbracht. ISS bietet insbesondere für KMU das Route-based-Service (siehe Pkt. 5.3.2.) an.

Alle neun Befragten haben keine kritische Grenze für ihre Angebote. Sauter antwortete: „Wenn überhaupt, dann nach oben.“ Sauter macht als mittelständisches Unternehmen keine Angebote an internationale Großkonzerne, weil das mit der vorhandenen Unternehmensstruktur nicht machbar ist. Hauptzielgruppe von Sauter sind mittelständische Unternehmen.

Auch für die Hypothese 2 gilt, dass acht von neun Befragten aktiv auf den KMU-Markt zugehen. Interessant ist hierzu die Einschätzung der Marktunterschiede zwischen dem Osten Österreichs und dem Westen. Sauter ist der Meinung, dass man im Westen eher bereit ist, für eine höhere Qualität einen höheren Preis zu bezahlen. Im Westen herrscht mehr Regionalität laut Siemens. Das heißt, es werden eher regionale Service-Anbieter beauftragt. Die Strabag ist der Meinung, dass man im Westen höhere Preise erzielen kann. Alles zusammengenommen kann festgestellt werden, dass kleine Aufträge nicht gleichbedeutend sind mit unrentablen Aufträgen. Insbesondere ist das Route-based-Service-Angebot des international tätigen Großkonzerns ISS ein Beleg dafür, dass diese Zielgruppe sehr wohl interessant ist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es laut den vorliegenden Ergebnissen der Befragung keine kritischen Angebotsgrenzen nach unten gibt. Voraussetzung dafür ist, dass die Kosten in einem richtigen Verhältnis zum Ertrag stehen und die Leistungserbringung grundsätzlich machbar ist. Die Antworten bezüglich direkter Marktaktivitäten für die Zielgruppe KMU lassen ebenfalls den Schluss zu, dass der Großteil der Befragten grundsätzliches Interesse an der Zielgruppe KMU zeigt. Die Hypothese 2 hat sich damit durch die Befragung **nicht bestätigt** und kann als **falsifiziert** angesehen werden.

Hypothese 3: KMU sind sich der Bedeutung und Wirkung von Facility-Management nicht bewusst. Deshalb muss der Bedarf durch maßgeschneiderte Angebote erst geweckt werden.

Zu den Anforderungen an die Facility-Service-Anbieter seitens der KMU stellt Covely fest, dass zu 90 % ein Unterschied zwischen Großunternehmen und Kleinunternehmen besteht. Wenn Services mit eigenen Mitarbeitern abgedeckt werden, haben die Unternehmen kein Wissen über die genauen Kosten, die dadurch entstehen. Der administrative Aufwand wird oft nicht gemessen. Große Firmen haben eine Kostenrechnung und ein Controlling, deshalb sind diese Firmen offener gegenüber der Auslagerung von Leistungen und kennen die Wirkung.

Zur konkreten Frage des Stellenwertes von FM bei KMU kommen von fünf Befragten Antworten wie: „der Begriff ist nicht bekannt, er wird unterschiedlich ausgelegt und verwendet, hat ein negatives Image, einen sehr geringen Stellenwert, keinen Stellenwert, je kleiner das Unternehmen, desto geringer der Stellenwert von FM etc.“. Eine Antwort spricht FM im technischen Bereich bereits einen hohen Stellenwert zu, ein Befragter sieht ihn im Steigen begriffen. Ein Dritter attestiert einen mittleren Stellenwert. Ein weiterer Befragter ist der Meinung, FM sei bekannt und werde aufgrund behördlicher Erfordernisse betrieben.

Die Beurteilung der Facility-Service-Anbieter bezüglich der Gründe dafür, warum FM von KMU weder betrieben noch ausgelagert wird, ist nach Einschätzung der Manager der befragten Facility-Dienstleister zusammengefasst folgende:

- fehlendes Wissen,
- mangelnde Managementfähigkeit und
- fehlende Kostenwahrheit.

Ebenfalls als bestätigt gilt, dass es am Markt nur wenige für KMU maßgeschneiderte Angebote gibt.

Zusammenfassend kann das Bewusstsein für die Bedeutung von FM und in der Folge die Nachfrage als im Steigen begriffen beurteilt werden. Die Facility-Service-Anbieter gehen bis auf einen Befragten aktiv auf den KMU-Markt zu. Der behördliche Druck hinsichtlich Objektsicherheit vor allem im technischen Bereich steigt. Die Anzahl gut ausgebildeter Facility-Manager steigt ebenfalls. All das trägt zur Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit von FM bei.

Alle neun Befragten erbringen Beratungsleistungen an ihre Kunden, einerseits bei der Kundenanbahnung und andererseits im Rahmen von bestehenden Geschäftsbeziehungen (siehe Ausführungen zu Hypothese 1).

Die Hypothese 3 kann in ihrer Gesamtheit zwar als **bestätigt** angesehen werden. Es sind jedoch eindeutige Verbesserungen im Bereich der Bewusstseinsbildung zu erkennen und zwei der neun Befragten arbeiten konkret an der gemeinsamen Entwicklung dieses Themas mit der Zielgruppe KMU.

Hypothese 4: Je höher der Organisationsgrad von KMU ist, desto sensibler sind die Unternehmen für Facility-Management-Aufgaben.

Aus den Interviews kann man die Tendenz erkennen, dass die Anforderungen hinsichtlich der operativen Facility-Services und ob diese selbst erbracht oder outgesourced werden, abhängig von der Unternehmensgröße des Nachfragers sind, wobei es einzelne unterschiedliche Einschätzungen gibt. ISS ist z. B. der Meinung, dass Outsourcing am ehesten bei mittleren Unternehmen durchgeführt wird und bei Klein- und Kleinstunternehmen Auslagern nicht so üblich ist. STRABAG sagt, dass die Frage des Outsourcings von Dienstleistungen nicht von der Unternehmensgröße abhängt, sondern von der Art der Leistung. So werden z. B. technische Services eher wieder selbst gemacht. Sechs von neun der Befragten sind der Meinung, dass je größer das Unternehmen, desto größer die Anforderungen an den Serviceleister hinsichtlich zentraler Ansprechperson, Störfaktor für das Kerngeschäft bzw. Outsourcing sind.

Eine Aussage lautet, dass für große Unternehmen zu 80 % der Preis für die Servicevergabe ausschlaggebend ist. Weitere Aussagen sind, dass Kleine Preis und Qualität als wichtig ansehen. Sie sind aber versucht die Arbeiten eher selbst zu erledigen. Das entspricht ihrer Unternehmenskultur. Sie sind sich aber der tatsächlichen Kosten meist nicht im Klaren. Große haben eine Kostenrechnung und ein Controlling und treffen auf dieser Basis ihre Entscheidung der Auslagerung von Leistungen. Outsourcing, insbesondere von größeren Leistungspaketen, findet hauptsächlich bei großen Unternehmen statt. Kleine Unternehmen vergeben eher Einzelleistungen nach außen.

Hinsichtlich der Sensibilität für das Thema FM ist der Organisationsgrad nicht alleine ausschlaggebend. Es ist auch die Persönlichkeit des Unternehmers wichtig, seine Ausbildung, seine Managementqualitäten und wie er die behördlichen Verpflichtungen bzw. die gesetzliche Verantwortung als Unternehmer wahrnimmt. So werden auf die Frage, welche Gründe dafür existieren, warum FM weder betrieben noch ausgelagert wird, folgende

Antworten gegeben: dass man die gesetzlichen Verpflichtungen und seine Verantwortung nicht kennt, dass Managementqualitäten fehlen, dass man seine Kosten nicht genau kennt und der Mehrwert nicht erkennbar ist, dass die Struktur in den Köpfen fehlt.

Der Stellenwert von FM bei KMU dient ebenfalls als Maß für die Sensibilität für FM und wird von sechs der neun Befragten als gering bis unbekannt beurteilt. Einzelne sehen einen bereits mittleren bis hohen Stellenwert.

Zusammenfassend kann die Hypothese **teilweise als bestätigt** betrachtet werden. Der Organisationsgrad eines KMU ist dafür ausschlaggebend, dass FM-Leistungen ausgelagert werden oder durch Eigenleistung erbracht werden. Es geht aber auch darum, um welche Art von Leistungen es sich handelt. Ebenso entscheidend für die Sensibilität gegenüber FM sind die Fähigkeiten und Kenntnisse des Unternehmers und der daraus folgende Stellenwert, den er FM beimisst.

Hypothese 5: Bei großen Anbietern dienen KMU nur zur Aufbesserung des Deckungsbeitrags, wenn sie ohne wesentliche Zusatzkosten mitbetreut werden können.

Acht von neun der Befragten behaupten, aktiv auf KMU zuzugehen. Alle neun Befragten geben an, keine kritische Angebotsgrenze nach unten zu haben. Einer meint, wenn er eine Angebotsgrenze sieht, dann nach oben. Grundsätzlich wird bei bestehenden Kunden von allen neun Befragten laufend Aufklärungs- und Beratungsarbeit geleistet. Diese Vorgangsweise ist für eine gute Geschäftsbeziehung und damit Kundenbindung grundlegend. Zwei der Befragten nehmen die Bedarfsentwicklung sehr ernst. Es gibt eigene Forschungs- bzw. Business-Development-Einheiten dafür. Ein Befragter sieht für sich Nachholbedarf. Ein anderer Serviceleister ist gerade dabei, das Thema FM bei Steuerberatern zu etablieren, da diese Berufsgruppe einen wesentlichen Einfluss auf KMU hat.

Die Angebotsunterschiede zwischen Klein- und Großunternehmen lassen den Schluss zu, dass es für die Bearbeitung der Zielgruppe erforderlich ist, sehr flexibel und kompetent auf den Bedarf einzugehen und eine flexible Vertragsgrundlage zu erstellen. Der Preis entspricht den zu erbringenden Leistungen, ist aber zweitrangig. Demgegenüber steht das Angebot an große Unternehmen. Diesem liegen meist eine Ausschreibung und in der Folge ein komplexes Vertragswerk zugrunde. Die Preise müssen äußerst knapp kalkuliert werden. Es herrscht ein entsprechender Preisdruck.

Für kleine Unternehmen werden aber eher Einzelleistungen erbracht, für mittlere und große Unternehmen geht es um gesamte Leistungspakete. Diesen liegt in der Regel eine Ausschreibung mit entsprechendem Konzept und einer Leistungsbeschreibung zugrunde.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Zielgruppe KMU für die Befragten ein interessantes Thema ist. Sie werden aktiv bearbeitet und es wird Aufklärungs- und Beratungsleistung erbracht. Nimmt man die Unterschiede im Bereich der Angebotslegung zwischen KMU und großen Unternehmen, so handelt es sich bei KMU um einfachere Lösungen mit Qualitätsanspruch. Man erhält aber auch den erforderlichen Preis dafür. Die Gesamtheit der getätigten Feststellungen durch die befragten Anbieter, die alle mittlere bis große Unternehmen sind, lässt den Schluss zu, dass die Zielgruppe KMU bereits bedient wird und zunehmend ernst genommen wird. Bezugnehmend auf die Hypothese 2, die in Zusammenhang zu sehen ist, ist Hypothese 5 ebenfalls als **nicht bestätigt bzw. falsifiziert** zu betrachten.

7. Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Befragung werden in Bezug auf die Beantwortung der zentralen Fragestellungen (siehe Pkt. 1.3.) getätigt.

Allgemein ist die Erkenntnis, dass die Befragten unter dem **Begriff Facility-Management** grundsätzlich dasselbe verstehen. Es wird von den technischen Anbietern zwar eher der Fokus auf die Bewirtschaftung von Immobilien gelegt, es ist aber bei allen der Gedanke der Dienstleistung, die das Kerngeschäft unterstützen soll, im Vordergrund.

Die angebotenen **Facility-Services** je nach Unternehmensgröße des Kunden decken die gesamte Palette der Service-Typen ab. Je nach Herkunft und damit zusammenhängend Kernkompetenz der Anbieter werden Leistungen selbst erbracht oder über Subunternehmen organisiert. Siemens, Covely und Sauter zum Beispiel kommen aus dem technischen Anlagenbau und erbringen technische Dienstleistungen selbst. Darüber hinaus nachgefragte Services werden mittels Subunternehmen erbracht. Ebenso verhält es sich bei den Anbietern aus den anderen Herkunftsbereichen.

Für kleine Unternehmen werden eher Einzelleistungen erbracht, für mittlere und große Unternehmen geht es um gesamte Leistungspakete. Diesen liegt in der Regel eine Ausschreibung mit entsprechendem Konzept und einer Leistungsbeschreibung zugrunde. Es wird generell die Aussage getätigt, dass man auf Nachfrage individuelle und bedarfsgerechte Angebote erstellt.

Die verwendeten **Vertragsarten** sind hauptsächlich Dienstleistungsverträge, sprich Werkverträge. Für einzelne technische Serviceleistungen bestehen in der Regel Wartungsverträge. Einzelleistungserbringung kommt vor allem bei kleinen Unternehmen vor. Open-Book-Regelungen sind derzeit noch selten, aber im Kommen. Besonders mittlere und große Unternehmen haben Interesse daran. In Einzelfällen gibt es auch Personalleihstellungen.

Die **Dauer der Verträge** beträgt für kleine Unternehmen üblicherweise 1 bis 2 Jahre oder ist unbefristet mit Kündigungsmöglichkeit. Jedenfalls kann man von einer flexibel und kurzfristig änderbaren Vertragssituation ausgehen. Größere Unternehmen schließen Verträge von 3 Jahren plus Verlängerungsmöglichkeit bis zu 7,5 Jahren ab, wie beispielsweise bei ISS. Hier sind die Aufgabenstellungen komplexer und man versucht, planbar zu agieren. Dazu kommt der Aufwand, eine Ausschreibung durchzuführen und eine neue Geschäftsbeziehung aufzubauen bzw. die gewünschten Qualitäten zu erreichen, was nicht unterschätzt werden darf. Man strebt stabile Verhältnisse an und will die Risiken so gering wie möglich halten.

Die **Anforderungen** an FM bezüglich des Kostenfaktors sind unabhängig von der Unternehmensgröße: Der Einsatz von FM muss eine Reduktion der Kosten bringen. Hierzu ist noch festzuhalten, dass bei kleinen Unternehmen das Problem besteht, dass sie die wahren Kosten, die durch in Eigenleistung erbrachter Tätigkeiten entstehen, meist nicht kennen. Von der Qualität der Leistungen, insbesondere der Dokumentation, die im Schadensfall ganz wesentlich ist, gar nicht zu sprechen. Die Faktoren Störung des Kerngeschäfts, Outsourcing und die Anforderung, nur eine bzw. wenige Ansprechpersonen zu haben, steigen mit der Unternehmensgröße. Kostencontrolling bzw. Kostenwahrheit besteht in erster Linie bei mittleren und großen Unternehmen und führt in der Folge zu Auslagerungsmaßnahmen. Die Sensibilität für das Risiko bzw. das Risikobewusstsein im Allgemeinen, dass z. B. das Kerngeschäft gestört werden könnte, besteht eher bei den großen Unternehmen.

Es gibt **keine kritischen Angebotsgrenzen**. Voraussetzung ist, dass die Machbarkeit gegeben ist und die Kosten in einem richtigen Verhältnis zum Ertrag stehen.

Von neun Befragten **gehen** acht **aktiv auf den KMU-Markt zu**, einer davon mit Einschränkung auf Energiecontracting.

Die Einschätzung der Facility-Service-Anbieter, **wie die KMU ihre Dienstleister auswählen**, stellt sich wie folgt dar. Preis/Leistung, fachliche Kompetenz und damit verbunden Qualität sind am wichtigsten. Flexibilität und räumliche Nähe sind ebenfalls wichtige Aspekte. Das Angebot einzelner Dienstleistungen reicht aus.

Hinsichtlich des **Marktunterschiedes Ost/West in Österreich** besteht im **Westen** mehr Sinn für Regionalität. Es existieren viele kleinere regionale Anbieter, die von den Nachfragern bevorzugt beauftragt werden. Die Preise im Westen sind besser. Man ist hier auch bereit, für Qualität mehr zu bezahlen. Es liegt die Vermutung nahe, dass die kleinen Anbieter besser in der Lage sind, den Bedarf der kleinen Unternehmen zu treffen und Letztere dann auch bereit sind, den entsprechenden Preis für die Leistung zu bezahlen. Die Bereitschaft, den richtigen Preis zu bezahlen, hat ihre Grundlage immer in der erbrachten Qualität und im Vertrauen, das innerhalb einer Geschäftsbeziehung aufgebaut wird.

Im **Osten** ist der Markt auf der Seite des Angebots gesättigt. Diese Situation hat mit den Ballungsräumen und der dadurch größeren Nachfrage durch größere Firmen, Verwaltungseinheiten bzw. auch Behörden zu tun. Im Osten werden daher auch eher Gesamtpaketlösungen verlangt. Es stehen sich größere Organisationen auf der Seite der Anbieter und Nachfrager gegenüber. Aus diesen Marktverhältnissen lässt sich der Schluss ziehen, dass ein hoher Preisdruck besteht, der entweder zu Lasten der Qualität geht oder das Ergebnis der Anbieter verringert.

Bei der **Nachfrage** hinsichtlich Vertragsdauern kann man bei kleinen Unternehmen ebenfalls die für den Markterfolg grundsätzlich erforderliche Flexibilität erkennen. KMU wollen eher kurzfristige und einfache bzw. Standardverträge, also 1 bis 2 Jahre, oder unbefristete Verträge mit jederzeitiger Kündigungsmöglichkeit. Wenn bei dieser Zielgruppe die Qualität nicht stimmt bzw. der vereinbarte Leistungslevel nicht erbracht wird, wird kurzfristig der Dienstleister gewechselt. Der Unternehmer, seine Ehefrau bzw. der Familienverband überprüft die Qualität persönlich. Die gewünschten Vertragsarten sind Wartungs- und Werkverträge. Große Unternehmen erwarten komplexe Dienstleistungsverträge, die die Möglichkeit der Einforderung der vereinbarten Leistungspakete rechtlich gewährleisten. Damit können beauftragte angestellte Mitarbeiter die ordnungsgemäße Leistungserbringung überprüfen.

Der **Stellenwert von FM bei KMU** wird mehrheitlich gering eingeschätzt mit Ausnahme des technischen Bereichs. Hier wird der Stellenwert zum Teil mit sehr gut bewertet. In erster Linie wird aber immer noch Reinigung von KMU mit FM in Verbindung gebracht. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass der Stellenwert von FM bei KMU tendenziell im Steigen begriffen ist.

Die Beurteilung der **Gründe dafür, warum FM von KMU weder betrieben noch ausgelagert wird**, was de facto nicht gegeben sein kann, ist nach Einschätzung der Manager der befragten Facility-Dienstleister zusammengefasst folgende:

- fehlendes Wissen,
- mangelnde Managementfähigkeit und
- fehlende Kostenwahrheit.

Diese Erkenntnis bestätigt bisherige Feststellungen, dass ein Manager einer großen Organisationseinheit nur bedingt in der Lage ist, sich in die Organisation eines KMU hineinzudenken bzw. diese zu verstehen.

Die von den Befragten genannten **Angebotsunterschiede** zwischen Klein- und Großunternehmen lassen ebenfalls den Schluss zu, dass es für KMU erforderlich ist, sehr flexibel und kompetent auf den Bedarf einzugehen und dann eine flexible Vertragsgrundlage zu erstellen. In der Folge wird daraus eine langjährige Geschäftsbeziehung, die auf der Basis von Kompetenz, Qualität und damit erarbeitetem Vertrauen besteht. Der Preis entspricht den zu erbringenden Leistungen, ist aber zweitrangig.

Demgegenüber steht das Angebot an große Unternehmen. Diesem liegen meist eine Ausschreibung und in der Folge ein komplexes Vertragswerk zugrunde. Die Preise müssen äußerst knapp kalkuliert werden. Es herrscht ein entsprechender Preisdruck.

Die Frage der **Aufklärung bzw. Beratungsleistung** für KMU zur weiteren Bedarfsentwicklung wird von zwei der Befragten sehr ernst genommen. Es gibt eigene Forschungs- bzw. Business-Development-Einheiten dafür. Grundsätzlich wird bei bestehenden Kunden von den befragten Serviceleistern laufend Aufklärungs- und Beratungsarbeit erbracht. Diese Vorgangsweise ist für eine gute Geschäftsbeziehung und damit Kundenbindung grundlegend. Es wird hier auch Nachholbedarf gesehen. Ein sehr guter Ansatz ist es, das Thema FM bei Steuerberatern zu etablieren. Diese Berufsgruppe hat keinen unwesentlichen Einfluss auf KMU.

Die ersten drei Fragen der zentralen Fragestellungen (Kap. 1.3.) dieser Arbeit:

- **Gibt es ein passendes, zweckgerichtetes Angebot an diese Zielgruppe?**
- **Wenn ja, wie ist das Angebot zusammengesetzt?**
- **Wenn nein, warum existiert kein adäquates Angebot?**

werden in der Folge zusammengefasst beantwortet.

Grundsätzlich wird jeder bestehende Kunde bzw. Neukunde mit allen üblichen Facility-Services versorgt, wenn diese nachgefragt werden. Voraussetzung dafür ist naturgemäß, dass die Leistungen zu vernünftigen Konditionen organisiert werden können und der dafür erforderliche Preis bezahlt wird. Interessant ist, dass nur von zwei Anbietern, nämlich Siemens und ISS, zielgerichtete Angebote für KMU gemacht werden. Ein Dritter, nämlich Sauter beinhaltet in seiner Vertriebsstrategie ebenfalls KMU, grenzt die Zielgruppe aber auf solche mit einem Jahresgewinn von 30.000 bis 100.000 Euro ein. Die restlichen sechs Befragten reagieren auf Nachfrage und bieten kein konkretes Servicepaket für KMU an. Es gibt also mehrheitlich kein adäquates Angebot für KMU.

Warum das so ist, kann mehrere Gründe haben:

- Die Bearbeitung und Betreuung vieler kleiner Firmen mit vielen unterschiedlichen Ansprechpartnern ist aufwendiger im Vergleich zur Betreuung eines Großkunden mit eventuell nur einer Ansprechperson. Die Anbieter wollen sich dem hohen Aufwand der Bearbeitung dieser Firmen nicht aussetzen.
- Es kann daran liegen, dass große Organisationen mit mehreren Hierarchieebenen für die Betreuung von kleinen Einheiten wie einem KMU nicht geeignet sind. Das Engagement und die Flexibilität angestellter Mitarbeiter, z. B. Abteilungsleiter, sind nicht vergleichbar mit dem Engagement eines selbständigen Unternehmers, der eine kleine Organisationseinheit auf eigene Rechnung führt. Es ist schwierig eine entsprechende Vertrauensbasis herzustellen. Zwei völlig unterschiedliche Organisationen und damit Unternehmenskulturen prallen aufeinander.
- Außerdem machen verschiedene Organisationsmechanismen (z. B. Vorgaben für die Leistungserbringung) große Einheiten eher träge und unflexibel. Demgegenüber steht das kleine, flexible und selbständig am Markt erfolgreiche Unternehmen. Dieses erwartet Flexibilität und legt Wert auf hohe Qualität.
- Ein weiterer Grund kann sein, dass das Erfolgspotential dieser Zielgruppe nicht richtig eingeschätzt wird.

Die vierte Frage

- **Wie wird der Bedarf der KMU eingeschätzt?**

kann damit beantwortet werden, dass der Bedarf falsch eingeschätzt bzw. unterschätzt wird. Die Durchführung von Marktaktivitäten bezüglich der Zielgruppe KMU wird von sieben der neun Befragten zwar mit ja beantwortet. Aber nur zwei bis drei der Befragten bearbeiten diese Unternehmensgruppe gezielt. Es werden strategische Konzepte verfolgt, die über Marktforschung bis zum Feldversuch gehen. Diese Aktivitäten sind bei einem Anbieter sogar in eine eigene Serviceschiene gemündet, die mittels Prospekt entsprechend am Markt angeboten wird.

Der Rest bearbeitet diese Unternehmen im Rahmen der allgemeinen Vertriebsaktivitäten mit. Das lässt den Schluss zu, dass man sich des Potentials dieser Zielgruppe, die auch bereit wäre, einen besseren Preis für bessere Qualität zu bezahlen, nicht wirklich bewusst ist. Hier bedarf es auch entsprechender Aufklärungsarbeit bei den Facility-Service-Anbietern. Hierzu sind vertiefende Forschungsaktivitäten, um eine wissenschaftlich fundierte Antwort zu erhalten, erforderlich.

So wird z. B. die Nachfrage der KMU durch die Facility-Service-Anbieter im Verhältnis zur Nachfrage großer Unternehmen so eingeschätzt, dass von kleinen Unternehmen eher Einzelleistungen nachgefragt werden. Ist man damit zufrieden, werden weitere Leistungen beauftragt. Es stellt sich die Frage, warum diese schrittweise Vorgangsweise gewählt wird. Ob es an der vorsichtigen Vorgangsweise von KMU liegt, an fehlenden Paketlösungen oder an fehlender Aufklärung. Für den Kleinen ist jedenfalls wichtig, die definierte Qualität zu erhalten, wofür dann der entsprechende Preis bezahlt wird. Das bedeutet für den Anbieter eigentlich einen wesentlichen Vorteil gegenüber der Vorgangsweise von großen Unternehmen, die Konzepte mit vorgegebenem Leistungsverzeichnis ausschreiben und über ein Ausschreibungsverfahren an den Billigstbieter vergeben.

Zu Frage fünf

- **Können KMU mit dem Begriff „Facility-Management“ etwas anfangen?**

kann festgehalten werden, dass der **Stellenwert von FM bei KMU** zwar derzeit noch gering ist, aber gerade im technischen Bereich bereits gegeben ist. Hier führen auch die erhöhten behördlichen Anforderungen dazu, dass an gewisse notwendige Verpflichtungen gedacht werden muss, die man als Anlagenbetreiber bzw. Immobilieneigentümer hat. In diesem Zusammenhang wächst die Bedeutung des Themas FM insgesamt, sodass inzwischen nicht

nur der infrastrukturelle Bereich und hier vor allem Reinigung und Catering damit in Verbindung gebracht werden. Hinzu kommt, dass immer mehr gut ausgebildete Absolventen von Facility-Management-Lehrgängen auf dem Arbeitsmarkt Platz finden. Man kann also mit dem Begriff Facility-Management, der zum Teil noch unterschiedlich besetzt ist, seitens KMU zunehmend mehr anfangen. Der Kostendruck, aber auch der behördliche Druck fordern die Unternehmer zu höherer Managementleistung und damit gewinnt insbesondere das Facility-Management, das den zweitgrößten Kostenblock hinter den Personalkosten zu verantworten hat, an Bedeutung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung von Facility-Management gerade auch bei KMU im Steigen begriffen ist. Ausschlaggebend dafür sind der steigende Kostendruck, der steigende behördliche Druck auf Basis der gesetzlichen Erfordernisse und vor allem das inzwischen breite Ausbildungsangebot in ganz Österreich und die wachsende Zahl an qualifizierten Personen auf dem Arbeitsmarkt. Die Aufgaben des Facility-Managements waren zwar bisher bereits in jedem gut geführten Unternehmen zu erfüllen. Der durch diesen Managementansatz gelegte Fokus auf die Querschnittsmaterie von technischen, rechtlichen und kaufmännischen Anforderungen rund um die Zurverfügungstellung von Facilities steigert aber die Effektivität und Effizienz der Entscheidungen in den Unternehmen.

Die Facility-Management-Branche ist eine Wachstumsbranche. Vor allem die Zielgruppe der KMU stellt ein Marktpotential für die Zukunft dar. Es ist empfehlenswert, diese Zielgruppe, insbesondere ihren Bedarf an Facility-Serviceleistungen, mit qualitativen und quantitativen Untersuchungsmethoden, also einem mixed Research (Johnson, B.: 2006), genauer zu erforschen und entsprechende Angebote zu entwickeln. Die FM-Branche steht noch am Beginn der Entwicklung des KMU-Marktes.

Kurzfassung

Eine nicht zu unterschätzende Zielgruppe für Facility Management Leistungen sind kleine und mittlere Unternehmen. Sie stellen mehr als 99 % aller österreichischen Betriebe dar. Alle diese Unternehmen und insbesondere die darin tätigen 1,8 Mio. Mitarbeiter benötigen zur Bewältigung ihrer Kernaufgaben entsprechende Arbeitsplätze und Dienstleistungen. Im Rahmen der gegenständlichen Arbeit wird die Anbieterseite für Facility Services untersucht, ob die Zielgruppe der kleinen und mittleren Unternehmen entsprechend berücksichtigt ist.

Zu diesem Zweck werden die großen, zum Teil internationalen Anbieter, die österreichweit tätig sind, im Rahmen von qualitativen Interviews auf Basis eines Leitfadens befragt.

Da die Facility Service Anbieter aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen kommen, werden die Interviewpartner in Gruppen eingeteilt. Ausschlaggebend für die Einteilung ist das ursprüngliche Kerngeschäft des Dienstleistungsanbieters, z.B. technischer Anlagenbau, Hochbau oder Dienstleistungsbranche. Nach der Gegenüberstellung werden die Kernthemen inhaltlich dargestellt.

Abschließend erfolgen die Überprüfung der getätigten Hypothesen und die Schlussfolgerungen der Ergebnisse der Untersuchung. Aus den getätigten Rückschlüssen werden Empfehlungen bezüglich weiterer Vorgangsweisen abgegeben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Bedeutung von Facility-Management gerade auch bei KMU im Steigen begriffen ist. Ausschlaggebend dafür sind der steigende Kostendruck, der steigende behördliche Druck auf Basis der gesetzlichen Erfordernisse und vor allem das inzwischen breite Ausbildungsangebot in ganz Österreich und die wachsende Zahl an qualifizierten Personen auf dem Arbeitsmarkt. Die Aufgaben des Facility-Managements waren zwar bisher bereits in jedem gut geführten Unternehmen zu erfüllen. Der durch diesen Managementansatz gelegte Focus auf die Querschnittsmaterie von technischen, rechtlichen und kaufmännischen Anforderungen rund um die Bereitstellung von Facilities steigert aber die Effektivität und Effizienz der Entscheidungen in den Unternehmen.

Die Facility-Management-Branche ist eine Wachstumsbranche. Vor allem die Zielgruppe der KMU stellt ein Marktpotential für die Zukunft dar. Es ist empfehlenswert diese Zielgruppe, insbesondere ihren Bedarf an Facility Serviceleistungen, genauer zu erforschen und entsprechende Angebote zu entwickeln. Hier steht die Branche noch am Beginn der Marktentwicklung.

Literaturverzeichnis

Blumenthal Ira (2004): Anforderungen an ein Marketingkonzept für Facilities-Management-Dienstleistungsunternehmen – Ein Vergleich zwischen Theorie und Empirie. In Schulte Karl-Werner (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 28, Köln.

Covely Gebäudetechnik GmbH: <http://www.cofely.at> - abgefragt am: 14.1.2014.

DIN 32736: Gebäudemanagement, Begriffe und Leistungen, 2000-08.

Europäische Kommission: Amtsblatt der EU: Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen sowie Definition von KMU. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm – abgefragt am: 5.Jänner 2014.

FORUM Zeitschriften und Spezialmedien GmbH & VALTEQ makon GmbH (2013): Marktübersicht der Facility Services Anbieter - Deutschland 2013, Der Facility Manager, Juni 2013, S12-13

GEFMA (Hrsg.): GEFMA 100. Facility Management. Begriffe, Struktur, Inhalte, Bonn 1996

GEFMA (Hrsg.): GEFMA 100-2. Facility Management. Leistungsspektrum, Entwurf 2004-07

Hectas Facility Services Ges. mbH & Co. KG: <http://www.hectas.at/ueber-hectas/hectas-im-ueberblick/factsheet/> - abgefragt am: 5.2.2014

Helferich Cornelia (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. VS Verlag, Wiesbaden.

ISS Facility Services GmbH, Wien: <http://www.at.issworld.com/> - abgefragt am: 5.2.2014.

Johnson Burke (2006): Lectures. Educational Research. Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. <http://www.southalabama.edu/coe/bset/johnson/>

Kahlen Hans (2001): Facility Management 1. Entstehung, Konzeptionen, Perspektiven, Berlin, Heidelberg

KMU Forschung Austria: Anteil der KMU an der marktorientierten Wirtschaft Österreichs. Datenquelle Statistik Austria, Önace (2011).

<http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/home> - abgefragt am: 5. Jänner 2014.

Lamnek Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

ÖNORM EN 15221-1: Facility Management – Teil 1: Begriffe

Porreal Immobilienmanagement GmbH:

<http://www.porreal.com/index.php?id=116> – abgefragt am: 5.2.2014;

<http://www.porreal.com/index.php?id=97> – abgefragt am: 5.2.2014;

<http://www.porreal.com/index.php?id=44> – abgefragt am: 5.2.2014.

Pierschke Barbara & Pelzeter Andrea (2008): Facilities Management. In Schulte Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Aufl., Oldenbourg, München, S. 345 – 387.

Redlein Alexander (2003): Facility Management. Business Process Integration, Habilitation Technische Universität Wien, Diplomica GmbH, Hamburg.

Fr. Sauter AG: <http://www.sauter-controls.at/> -abgefragt am: 5.2.2014

Schneider Hermann (1996): Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, Stuttgart.

Seifert Frank (1998): Was ist Facility Management? In: Köllgen, R. (Hrsg.): Facility-Management: strategisches Immobilienmanagement in der Praxis. Wiesbaden.

Siemens AG Österreich:

https://www.cee.siemens.com/web/at/de/industry/sgs/ueberuns/Pages/ueber_und.aspx - abgefragt am: 5. 2. 2014

Sodexo Service Solutions Austria GmbH und Sodexo Benefits & Rewards Services Austria GmbH:

http://at.sodexo.com/atde/wirueberuns/der_sodexo_konzern/der_sodexo_konzern.asp - abgefragt am: 5.2.2014;

http://at.sodexo.com/atde/wirueberuns/sdxinaustria/austria_2010.asp - abgefragt am: 5.2.2014.

STRABAG Property and Facility Services GmbH, Wien: <http://www.strabag-pfs.at/> - abgefragt am: 5.2.2014

TU Wien Immobilien und Facility-Management: Status Quo im FM in Österreich 2013

WISAG Service Holding Austria GmbH, Wien: <http://www.wisag.at/> - abgefragt am: 5.2.2014

Zechel, P., Bächle, A., Balck, H., Felix, P., Flecker, G., Fiedrichs, K., Geertsma, C., Henzelmann, T., Hovestadt, L., Hovestadt, V., Janecek, M., Mende, W., Neumann, G., 2000:

Facility Management in der Praxis. Herausforderung in Gegenwart und Zukunft. Expert Verlag, Renningen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KMU-Anteil an der österreichischen Wirtschaft (Daten 2011, nach Önace; Quelle Statistik Austria)	1
Abbildung 2: Önorm EN 15221-1	6
Abbildung 3: Ablaufschema methodisches Vorgehen (Erstellung des Autors)	8
Abbildung 4: Thematischer Überblick (Erstellung des Autors)	30

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Eckdaten für KMU (Quelle: Europäische Kommission).....	4
Tabelle 2: Facility-Services laut GEFMA 100-2 (Erstellung des Autors).....	6
Tabelle 3: Liste der ausgewählten Interviewpartner (Erstellung des Autors)	11
Tabelle 4: Synopse 1, Herkunft Technik (Erstellung des Autors)	25
Tabelle 5: Synopse 2, Herkunft Bau & Dienstleistung (Erstellung des Autors).....	27
Tabelle 6: Synopse 3, Herkunft Dienstleistung (Erstellung des Autors)	29

ANHANG

Interviews:

I) Fa. Siemens Gebäudemanagement & -services G.m.b.H.

Herr DI Manfred Völker, Geschäftsführer, Siemens Gebäudemanagement

Herr Tinnacher, Leitung Business Development, Siemens Gebäudemanagement & -Services GmbH (SGS)

Herr Luger, Sales Oberösterreich, Salzburg,

Interview am 27. November 2012

Einleitend erklärt DI Völker, dass er sehr daran interessiert ist, wenn es um neue Geschäfte, Ideen und Konzepte für die SGS geht. Das Unternehmen hat sehr kompetente Mitarbeiter. Die beiden Herren entwickeln diese neuen Ideen für die SGS. Bereits vor ca. einem Jahr - Jän/Feb 2012 - haben sie begonnen sich näher mit KMUs zu beschäftigen. Herr Luger soll anwesend sein, weil sie sich kennen und er einen Bezug zu Salzburg hat und vertrieblich aktiv ist. Vielleicht ergeben sich aus dem Gespräch gemeinsame Überlegungen. Die Fa. SGS ist sehr offen und beantwortet gerne alle Fragen offen.

Der Verfasser der gegenständlichen Arbeit erläutert kurz:

Der Fragebogen wurde zur Information geschickt und wir wollen erheben, welche Angebote es seitens der Facility-Service-Anbieter an KMU gibt. Es soll weiters nach der Markteinschätzung der Anbieter gefragt werden. In der Folge möchten wir die Nachfrageseite analysieren.

Unsere Hypothese ist: „Facility-Management ist unbekannt. Es gibt kein Know-how dazu.“ Wir wollen das ergründen bzw. möchten wir objektiv feststellen, ob das tatsächlich so ist. Sollten sich die Hypothesen bestätigen, werden wir uns die Frage stellen, was zu tun ist, um die Situation zu ändern.

Die Erhebung der Anbieterseite erfolgt im Rahmen der Diplomarbeit des Facility-Management Lehrgangs an der TU-Wien. Die Ergebnisse der Arbeit stellen wir ihnen gerne

zur Verfügung, denn Zusammenarbeit ist wichtig. Mir geht es darum, dass wir von dem Ergebnis profitieren.

DI Völker erläutert:

Herr Mag. Pfeiffenberger, geht von der theoretischen Seite aus, stellt eine These auf. Diese soll hinterfragt werden. Wir machen das aufgrund unseres Business-Development mit Marktinformationen und eigenen Informationen und fragen, ob das so ist. Wir haben einerseits Entwickler, andererseits Personen, die im Feld bereits Probeversuche gemacht haben und reell geprüft haben, ob unser Ansatz richtig ist. Die Rückmeldungen waren positiv.

Basierend auf den Ergebnissen unserer Analyse haben wir aus dem Bereich KMU bereits einen Pilot-Kunden zum Thema FM gewonnen. Wir konnten durch diese Ergebnisse erste Akquisitionsschritte umsetzen und somit von der Theorie in Richtung Praxis gehen. Wir sind bei den ersten Themen bereits erfolgreich. Dies ist sicher ein interessanter Markt. Wenn man sich die Publikationen aus den letzten beiden Jahren ansieht, hat dieses Thema verstärkte Aufmerksamkeit gefunden. Das muss sich entwickeln.

1. Was verstehen Sie unter FM?

Es gibt unterschiedlichste Meinungen, es wird unterschiedlich mit diesem Begriff agiert und geworben.

Ich stelle in einem kurzen Überblick die SGS vor. Wir betreiben FM so wie es grundsätzlich verstanden wird. Wobei, wenn wir mit Amerika sprechen, haben die eine andere Sicht der Dinge, und wenn wir mit Deutschland sprechen, wird uns wieder eine weitere Sicht vermittelt. Aufgrund einer Auflistung der FM-Anbieter in Deutschland, gibt es unter den Top-Firmen neun große Reinigungsfirmen. Aus professioneller Sicht hat mich das sehr entsetzt. Auch unsere Vorgesetzten sind der Meinung, dass Reinigung keinen Siemensbezug bzw. keinen Technikbezug hat.

Wenn sie sonst alles vergessen, was sie von Siemens wissen bzw. hören, möchte ich betonen, dass wir uns für den kompletten Lebenszyklus eines Gebäudes verantwortlich fühlen. Dieser reicht vom Grundstück hin bis zu dem Zeitpunkt, bis das ganze wieder in ein Grundstück zurückverwandelt wird. Da gehören Ideenfindung, Planungsphase, Errichtungsphase, Betriebsphase, Umbauphase und die Umnutzung dazu. Die

Betriebsführung ist der große Block, in dem unsere Mitarbeiter tätig sind. Wir sehen uns als ganzheitlicher Lebenszyklusanbieter von Dienstleistungen. Die Dinge werden allerdings vom Markt definiert. Es gibt immer mehr Fragen nach nachhaltigen Gebäuden. Ein nachhaltiges Gebäude kann ich nur gestalten, wenn ich bereits bei der Planungsphase inkl. Betrieb all das berücksichtigen kann.

2. Welche Services bieten sie an?

Laut Verfasser auf Basis der Unterscheidung nach Unternehmensgröße:

Kleinstunternehmen bis zu 9 Mitarbeiter, Umsatz 2 Mio €

Kleinunternehmen bis zu 49 Mitarbeiter, Umsatz 10 Mio €

Mittleres Unternehmen bis zu 249 Mitarbeiter, Umsatz 50 Mio €

DI Völker: Es ist nicht wichtig, wie groß ein Unternehmen ist. Wir helfen jedem mit dem angepassten Aufwand, den er benötigt. Unser Service kann für einen Einmannbetrieb, wie auch für eine Firma mit 500 Personen sein. Wir bieten von Einmalwartung bis zur kompletten Betriebsführung, Entwicklung, Wiederverwertung alles individuell an. Wir fragen, was wird benötigt und das wird individuell angeboten.

Verfasser: Was gibt es derzeit schon? Was bieten sie Kleinunternehmen an? Ist das im rein technischen, kaufmännischen oder im infrastrukturellen Bereich?

Tinnacher: Ein gutes Beispiel ist das Techno-Z. Wir haben auch Gewerbe-, Industrie- und Innovationsparks mit verschiedenen großen Mietern, für die wir unterschiedliche Leistungen anbieten. Da gibt es unterschiedliche Kunden in den Allgemeinflächen und im gleichen Objekt einzelne Mieterinstallationen. Dies z.B. wenn ein Unternehmen etwas Spezielles benötigt. Hier haben wir einerseits einen gesamthaften Kunden für die Allgemeinbereiche, aber im gleichen Objekt befinden sich auch kleine Partner, die ebenfalls unsere Angebote individuell nützen. Wir haben ein Gesamtportfolio. Horizontal befinden sich die unterschiedlichen Fachdisziplinen: Technisches, Infrastrukturelles, und Kaufmännisches FM in unserem Sortiment.

Völker: SGS bietet auch Catering, Wachdienst etc. über Partner an. Dies wird organisiert und nicht durch eigene Wertschöpfung vollbracht. SGS übernimmt die Verantwortung als Single Point of Contract. Wir bieten gesamte Leistungen aus einer Hand.

Z.B: Reinigung: Hier nehmen wir uns einen Partner in einer ARGE Konstruktion und bieten das gemeinsam an.

Unsere eigene Wertschöpfung liegt im Bereich des technischen FM. Aber wenn der Kunde einen Anbieter will, kann er zu uns kommen, wir bieten dann das Gesamtpaket an. Auch im kaufmännischen und infrastrukturellen Bereich. Wir haben da zurückhaltende eigene Wertschöpfung.

„Lebenszyklusphasen“: Wir sehen das gesamte als unser Thema. Unterschiedliche Teilbereiche, die wir mit eigener Wertschöpfung betreiben, die uns wichtig sind, werden definiert. Dies sind unsere Kernbereiche (technische Kernbereiche). Hier schnüren wir mit Partnern für unseren Kunden das ideale Paket. Das sind unsere Management Leistungen (Supervision- Leistung). Wir haben fachliches und technisches Wissen, Leistungsbilder zu definieren etc.

Verfasser: Gibt es eine Paketlösung für Kleinunternehmen?

Im Rahmen unserer Analyse haben wir spezifische Pakete für KMUs geschnürt. Wir sind selbst ein mittleres Unternehmen (200 MA) Wir haben spezifische Themenbereiche identifiziert, die für kleine und mittlere Unternehmen interessant sind, und die werden so angeboten und getestet. Hier prüfen wir, ob dies vom Markt angenommen wird. Es gibt bereits erste Erfolge, aber in der Breite muss noch einiges an Aufbereitung getan werden.

Wir haben uns auf Firmen mit 150 MA konzentriert. Wenn es allerdings eine Clusterung gibt, wie in einem Gewerbe- und Industriepark mit vielen kleinen Unternehmungen, wird dieser Park wiederum als Ganzes mit 200 Mitarbeitern gesehen. Als Beispiel könnte man große Automobilfirmen und ihre Zulieferer nennen. Sie sind artverwandt und aus diesem Grund interessant und können als Gruppe gesehen werden. Sie könnten über einen Gewerbepark organisiert sein, in dem es unterschiedliche Infrastrukturleistungen gibt. Diese Unternehmen kennen das bereits und verstehen auch, dass es Vorteile bringt. Hier können wir mit Akquise-Maßnahmen ansetzen.

Verfasser: So ein Park ist ein großes Unternehmen. Aber wie sieht es bei kleinen Unternehmen aus?

DI Völker: Wie ist das bei Geschäften, wie kleine und mittlere Unternehmen, die in Wirklichkeit Konzerne sind? Z.B T-Mobile, Post, Modeketten, OBIS; Hier sind nur 5– 20 Mitarbeiter. Jeder Standort für sich ist ein KMU. Eigentlich haben wir nicht den Auftrag uns um den Einzelnen zu kümmern. Es gibt im Hintergrund einen Konzern, der für Österreich

oder weitere Länder Verträge schließt. Es ist eigentlich ein Konzern, aber das Tagesgeschäft läuft auf KMU Ebene. KMU ist nicht gleich KMU.

Verfasser: FM ist bei Konzernen ein Thema. Die Richtlinien werden konzernweit vorgegeben. Die Frage ist aber, wie sieht es in einem wirklichen KMU aus? Wissen diese von dem Managementansatz?

DI Völker: Wir haben aufgrund von persönlichen Beziehungen, viele potentielle Kunden. Z.B ein kleines Schuh-Outlet in einem größeren Einkaufszentrum. Hier kümmern wir uns um die Technik für diesen einen Shop. Der Betreiber des Shops will genau die Qualität, die für ihn passend aufbereitet wurde. Wir garantieren Qualität, Zeit und Kosten. Das ist nicht das Standardgeschäft, aber wir machen es.

Luger: Der springende Punkt dabei ist die Beschaffenheit des Kleinunternehmens. Ein Kleinunternehmen mit 2 Personen wird sich über FM nie Gedanken machen; eines mit 4 – 5 Leuten und einer Halle, in der gewisse Technologien vorhanden sind, wird sich sehr wohl über kurz oder lang über seine Einrichtung, Wartung, Instandhaltung und Betriebsführung Gedanken machen müssen. Spätestens dann, wenn eine Reparaturrechnung kommt, weil schon lange nichts gemacht wurde. Daher muss ich unterscheiden, in welchem Bereich bin ich. Bei Büros ist FM nicht so wichtig. Die mieten sich in einem Bürohaus ein. Für die Unternehmungen, die wirklich Technologie nötig haben und diese managen müssen, ob dies 1, 2 oder 10 Mitarbeiter sind, ist nicht ausschlaggebend, hier können wir das Service anbieten. Der Kunde muss das Bedürfnis danach haben. Das Thema ist in aller Munde und es geht auch um Unternehmungen mit nur 3 Mitarbeitern. Auch für diese Größe können unsere Produkte / Services angeboten und umgesetzt werden.

DI Völker: Ein technologieorientiertes Unternehmen (Metallverarbeitung) mit Maschinenpressen, Verzinkungen, Schweißmaschinen hat sehr wohl Instandhaltungspersonal und Wartungspersonal. Dieses Personal ist im Stande, diese haustechnischen Wartungen durchzuführen.

Tinnacher: Paperwork ist ein wesentlicher Punkt. Letztendlich ist es allerdings für den Geschäftsführer wichtig, ob wiederkehrende, gewerbliche Überprüfungen gemacht wurden. Kann ich das jederzeit belegen? Wie und wo ist das zusammengeführt? Technisch können sie es, es weiß nur niemand mehr, wann etwas gewartet wurde. Hier gibt es Probleme mit der rechtlichen Seite und der Verantwortung § 82b. Viele kennen diesen Paragraphen gar nicht.

DI Völker: Eine Brandmeldeanlage ist komplett durchstrukturiert. Es ist vorgegeben, wer eine braucht, und wie oft sie gewartet werden muss. Das wird von der Behörde überprüft. Darum

kommt der Unternehmer nicht umhin. Bei Elektroinstallationen, Kesseln, Trafos etc. ist das leider nicht so lückenlos durchstrukturiert.

Verfasser: Kann man den Bedarf wecken, indem man ein Angebot macht? z.B. mit uns zusammen als Mittler, der den Park betreibt. Wir bieten ein Produkt (Internetsicherheit, Brandschutz etc.) an und vermitteln dem Mieter, mit uns bist du auf der sicheren Seite. Die Autoindustrie macht das schon lange.

DI Völker: genau das ist der Punkt. Der Parkbetreiber muss die Pakete anbieten, die Plattformen anbieten. Hier besteht bereits eine Basis von der man ausgehen kann. Der Kunde wird sensibel gemacht. Er soll sich wohl fühlen.

§ 82 b bedeutet persönliche Haftung des Geschäftsführers mit seinem Privatvermögen; Ähnlich wie die Arbeitssicherheit ist die Wartung klar strukturiert. Der Geschäftsführer muss die Unterlagen zur Verfügung haben. Es muss jederzeit Einsicht genommen und belegt werden können. Das alles sind Argumente.

Luger: Es wurden 15 Unternehmen vertriebsmäßig besucht. Bei allen zertifizierten Unternehmen war § 82 b kein Thema, dies wurde vorbildlich erledigt. Die Unternehmen, die nicht zertifiziert sind, waren problematisch. Sie haben allerdings die gleiche Verantwortung. Wir könnten als Qualitätssicherer das Paket/die Infrastruktur zur Verfügung stellen.

DI Völker: wir würden mit keinem Unternehmen zusammenarbeiten, das nicht zertifiziert ist. Wir müssen von oben durchdringen lassen, dass es eine gesetzliche Verpflichtung gibt, Vorsichtsmaßnahmen zu treffen. Hierbei kann euch FM helfen.

Tinnacher: In weiterer Folge, wenn man Jahresabschluss Basel 3 (Werthaltigkeit der Investitionen, wie sind die Buchwerte strukturiert) berücksichtigt, wird bei Verkäufen vom Käufer ein Zivilingenieur durch das Gebäude geschickt, der das Paperwork anschaut. Hier kann es Abschläge vom Kaufpreis geben, weil das Gebäude nicht ordnungsgemäß gewartet worden ist und eine Hypothek drauf ist. In Zukunft werden wir dadurch mit Abwertungen zu kämpfen haben. Das Betriebsvermögen wird dadurch verändert. Wir müssen uns die Frage stellen: Wie sieht es mit der technischen Werthaltigkeit der entsprechenden Anlagen aus? Der Verkaufspreis kann nicht mehr erzielt werden, weil die Anlage in keinem guten Zustand ist.

Verfasser fasst zusammen: Kleinunternehmen sollen aufgebaut werden, mittlere Unternehmen sollen durch das Angebot technisch, infrastrukturell und kaufmännisch mit Subunternehmen als Partner bedient werden.

DI Völker: wir stehen eher für den technischen Teil. Wir wissen aber wie man professionell reinigt. Wir haben ausgebildete Kaufleute, die das prüfen können. Wir haben uns das Thema von der Steuerberaterseite her angesehen, denn das ist der Hauptpartner von den KMUs. Soll ich investieren etc. oder erst nächstes Jahr? Steuerberater sind wichtige Partner für uns aber auch für die andere Seite. Das ist ein interessanter Aspekt. Mit Steuerberatern sollte man sich auch abstimmen. Ein zusätzlicher Aspekt, weil gerade die KMUs eine flotte Entwicklung haben und dadurch eine Unterstützung im finanztechnischen Bereich benötigen. Für Unternehmen ist es oft selbstverständlich Steuerberater zu beschäftigen, um die Finanzseite zu checken. Im technischen Bereich investieren sie zu Beginn und erwarten, dass dies dann ohne weitere Begleitung weiterläuft, auch nach der Gewährleistungszeit. Viele haben nicht diesen Impact zu diesem Thema. Ein Steuerberater deckt auch die rechtliche Seite der Verantwortung mit ab und kann auf die Betriebskosten hinweisen.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

DI Völker: meist werden Werkverträge für die Dauer von 1 – 3 Jahren abgeschlossen. Verträge, die sich über 10 Jahre hinziehen, sind eher die Ausnahme.

Tinnacher: die Verträge richten sich nach der technischen Struktur, die mit Servicelevels entsprechend der Normen hinterlegt werden. Diese sind zu erfüllen. Danach werden Themen definiert, z.B. nach Reaktionszeiten und Dienstleistung. Die Anlagen als Struktur und die Dienstleistungen, die erbracht werden, werden genau definiert und kalkuliert. Entsprechend gibt es einen Preis und den Vertrag.

Beispiel: es gibt Teilaspekte für eine Betriebsführung z.B. Energieverbrauch (im mittleren Unternehmen). Im kleinen Unternehmen sind Leute definierte Stunden pro Woche dort. Bei mittlere Unternehmen sind ein oder zwei Personen rund um die Uhr vor Ort. Sie sollen auf den Energieverbrauch schauen. Laut Auftrag sollen im nächsten Jahr x % eingespart werden. Dadurch können wir uns einen zusätzlichen Gewinn erwirtschaften, wenn wir den Verbrauch unterschreiten, bzw. haben wir Pech, wenn wir den Verbrauch überschreiten. Vorgabe ist ein Vertragswert mit bonus-malus-System.

DI Völker: im reinen Energiemanagement kann es durchaus eine Gewinn-Verlust-Teilung geben. Z.B. haben wir ein Objekt wie die FHS mit einem definierten Nutzerprofil, mit geplanten Vorlesungen, Benutzungsstunden etc. Aufgrund der Gebäudestruktur wird der Energieverbrauch dargestellt. Wenn dieser Wert unterschritten wird, wird der Gewinn geteilt. Hier ist auch der Nutzer als Betreiber gefordert. Wir müssen danach trachten, dieses Haus möglichst gut zu betreiben. Das Risiko wird allerdings nicht geteilt. Es bleibt bei uns.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

DI Völker: die meisten Verträge werden auf ein Jahr abgeschlossen, manche bis zu 3 Jahren. Ausnahmen sind Neukunden mit einer Start-up-Phase. Hier wird der Vertrag manchmal auf 2 Jahre abgeschlossen. Allerdings ist eine Tendenz zu 1-Jahres-Verträgen erkennbar. Wenn die Arbeit stimmt, werden die Verträge verlängert. Wichtig ist, den Level zu halten und den Kunden nicht zu verlieren.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

DI Völker: mittlerweile sind Kosten überall ein Thema. Es gibt Ausschreibungen, bei denen die Qualität mit 60 % gewichtet wird und die Kosten nur mit 40 %. Diese Gewichtung ist aber eine Ausnahme. Die öffentliche Hand gewichtet die Kosten mit 90 % und die Qualität mit 10 %. Kosten sind beim Kleinen entscheidend. Auch wenn bei der Ausschreibung steht, dass der Preis zu 40 % die Entscheidung beeinflusst, steht am Ende des Tages die Wichtigkeit des Preises zwischen 80 und 90 %. In der Schlussrunde sitzen die drei besten Anbieter. Diejenigen, die die Qualität nicht erfüllen, sind bereits ausgeschieden. Hier sieht man das klassische Einkaufsverhalten: Leistungen deckungsgleich zusammenzufassen, Angebote zu legen. Wenn sich die Qualität auf einem Level befindet, geht es darum, den geringsten Preis für das beste Qualitätspaket zu bekommen.

Das Vorwissen beim Kunden ist entscheidend. Wenn der Kunde genau weiß, ich will die größtmögliche Sicherheit, dann ist ihm bewusst, was das kosten kann. Wenn jemand blauäugig ist, wird er vom Preis überrascht sein. Die Bedeutung des Vorwissens des Kunden ist ein entscheidender Faktor. Es geht immer auf den Preis raus. Die Qualitätsargumente, Beschreibung nach Priorität einer Anlage wird genau definiert und nach Qualität das Angebot klar abgefragt. Reaktionszeiten und Wartungszyklen, wie viele Sekunden darf die Anlage im Jahr ausfallen, werden genau definiert. Wenn das nicht professionell gemacht wird, ist man ausgeschieden. Bei den Wissenden geht es um Qualität und Kosten.

Es gibt Wellenphasen. Momentan hatten wir eine Phase, bei der das Outsourcing ein Allheilmittel für größere Unternehmen war. Ein konkretes Beispiel: Ein Unternehmer musste feststellen, wenn er 70 % selber macht, wird es günstiger. Aus diesem Grund hat er das Angebot zurückgezogen. Ein Problem sind aber auch zu viele Ausschreibungen. Diese sind sehr zeitintensiv.

Verfasser: Wer ist in den Häusern der Ansprechpartner?

DI Völker: grundsätzlich sind es der Geschäftsführer oder der technische Leiter. Die Strategien sind geschärft. Was ist mein Kerngeschäft? Was möchte ich mit eigener Leistung erbringen? Wo differenziere ich mich vom Markt?

Tinnacher: Supportleistungen werden hinsichtlich der Kosten durchleuchtet. Dies passiert oft durch den CFO, der alle Reportings macht und den Überblick für die Optimierung der Kosten hat. In kleinen Unternehmungen sind es Geschäftsführer oder Eigentümer.

Verfasser: Ist die Anforderung der Kunden an sie die, dass sie einen zentralen Ansprechpartner haben wollen, der alle Wünsche erfüllen kann oder gehen die Kunden eher zu Einzel-Service-Anbietern?

DI Völker: man kann nur über Tendenzen sprechen. Wir haben nicht die große breite Erfahrung für die kleineren Unternehmen, wir können dies nur vermuten.

Aktuelles Beispiel: Ein Kunde, der kontaktiert wurde, möchte kleine Anbieter und keinen Komplettanbieter, weil er sich dadurch Gegengeschäfte erwartet. Unternehmenspolitik.

Weiters ist ein regionaler Unterschied bemerkbar. In Tirol, z.B. in einem Seitental, sind Unternehmen regional verbunden und wählen Firmen aus ihrem Ort. Die Denkweise von Unternehmen in NÖ ist anders. Wir können hier von einem Bewusstwerdungsprozess sprechen. Hier gibt es ein Ost-West-Gefälle. Die Unternehmen wissen nicht wieviel ihrer Kapazität gebunden wird, wenn sie mehrere Facility-Serviceleister in ordentlicher Qualität koordinieren müssen. Firmen in einer kleinen Gemeinde müssen mit befreundeten Unternehmen arbeiten. Genauso vergibt eine Bank Aufträge an ihre Kunden. Das ist Politik.

Die Aussage: Ich mache alles selbst. Kann er das? Das ist die Frage. Oder ist das seine Politik? Wenn einer sagt, ich kann das besser, ich mache das neben meinem Hauptgeschäft, ich koordiniere alles selbst, dann hat er sich noch nicht damit beschäftigt, welche Professionalität und Qualität hier geliefert werden könnte. Viele schreckt der Preis ab.

Tinnacher: sehr oft sind es Strukturen, die Schritt für Schritt wachsen. Die Aufgaben macht zwar jemand mit, dies kann allerdings nicht belegt werden. Eine technische Leitung macht einen Mix aus Eigenleistung und Zukaufleistung. Der CFO schaut sich die Kosten als Gesamtpaket an, und versucht zu optimieren. Wenn er sich den Gesamtfixkostenblock und die Leistungen als variable Kosten ansieht, trifft er oft die Entscheidung zum Gesamtoutsourcing. Je nach Reifegrad der Organisation ist es ein Organisationsentwicklungsthema. Es kommt darauf an, in welcher Stufe ich mich befinde und wohin ich mich weiterentwickeln möchte.

DI Völker: allerdings haben wir Erfahrung mit großen Unternehmen, die keine Ahnung haben, wie viel Geld sie mit Facility-Management verschwenden. Wenn dieser Block mit dem Unternehmen durchleuchtet wird, kommt man drauf, dass der Block zu 30-50 % unterschätzt wurde. Da ein Mitarbeiter dies sowieso mitmacht. Eine Bewusstseinsbildung ist hier wichtig. Natürlich gibt es aber auch Profis. Es ist abhängig vom Reporting, CFO etc.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

DI Völker: theoretisch machen wir auch Aufträge um € 300,--, dies ist zwar eine Ausnahme, wir machen das aber.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

DI Völker: Ja, wir sind gerade im Aufbau dieses Marktes. Wir schauen uns die Branchen an, um zu erkennen, welche Bereiche sind offen dafür, und wen wir zuerst ansprechen können. Die Vertriebsleute sollen sich nicht nur Abfahren einholen. Dies ist nicht Sinn und Zweck. Wir bereiten alles von neutraler Stelle vor und wollen damit am Markt erfolgreich sein. Die ersten Aufträge kommen bereits rein und das passt für uns.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMU ihre Auswahl?

DI Völker:

Preis – Leistung: JA

Flexibilität: JA

Qualität: JA

Räumliche Nähe: Das hat mit Preis Leistung zu tun. Sonst wäre es egal. Über Fernwartung kann man direkt eingreifen, wenn die Anlage gut ausgerüstet ist. Dies hat auch Vorteile.

Großer Konzern / kleiner Konzern: Es gibt Scheu vor Großunternehmen. Bevorzugt werden kleinere Unternehmen. Wenn man aber dann die handelnden Personen kennt, die Vertrauensbasis aufgebaut ist, und die Sorgen kennt, bekommt man schon offene Ohren. Deshalb muss man Kunden die Scheu nehmen. Es steht zwar Siemens dort. Dies gibt uns einen Background, wir sind aber ein eigenständiges flexibles Unternehmen. Wir sind auch

ein KMU in dieser Branche. Siemens ist dafür bekannt, dass die Aufgaben erfüllt werden. Wenn etwas passiert, bemühen wir uns, dass das Versprochene auch auf unsere Kosten umgesetzt wird. Das gehört zu unserem Service. Erst wenn Fehler geschehen, erkennt man als Kunde, dass man sich für den richtigen Partner entschieden hat.

Komplettanbieter / einzelne Dienstleistungen: Wir sind Komplett- aber auch Einzelanbieter. Beim KMU sind es eher Einzelleistungen. Es wird z. B. überprüft, ob die Elektroinstallation in Ordnung ist. Wenn dies der Fall ist, kommt man so ins Geschäft. KMUs testen zuerst einmal, ob das funktioniert, was versprochen wurde. So erhält man Schritt für Schritt mehr Aufträge, das ist eine klar zu erkennende Strategie.

Eindruck / Referenzen: Referenzen sind die Grundlage. Hat der Anbieter das schon mal gemacht, kann er das nachweisen. Dies ist wichtig. Als Konsument schaue ich mir auch Bewertungen an. Ich kann mir sicher sein, dass er weiß wie meine Anforderungen sind. Kennt die Firma meinen Kernbereich, kann sie mich unterstützen. Dies hilft sehr, einen Auftrag zu bekommen.

Kompetenz und Fachwissen: JA.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

DI Völker: grundsätzlich ja, z.B. hinsichtlich ganzheitlicher Dienstleistungen. Da gibt es ein Ost-West-Gefälle. Zum Beispiel gibt es in der Steiermark mehr, die nach Gesamtpaketen fragen. Im Westen gibt es diesbezüglich kaum Ausschreibungen. Das hängt vielleicht am industriellen Umfeld. Wenn es vor Ort einen Elektrotechniker gibt, der gut gearbeitet hat bzw. einen guten Ruf hat, denkt man nicht daran eine Ausschreibung zu machen. Es gibt ein Ost-West-Gefälle und man weiß von der Notwendigkeit hinsichtlich Verantwortung und Sicherheit. Es hat auch mit der Anonymität zu tun. Wenn jeder jeden kennt, nimmt man lieber den Bekannten. In Wien kann man Leistungen schnell austauschen, hier ist es anonym.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

DI Völker: die Nachfrage ist überschaubar und gehört noch geweckt.

Verfasser: gibt es einen Unterschied die Dauer betreffend zwischen kleinen und mittleren Unternehmen?

DI Völker: hier kommt es auf das Bewusstsein an, wie es vorangeschritten ist. Wenn es weit vorangeschritten ist, dann schafft man sich einen gewissen Level und will eine längere Zusammenarbeit. Neulinge wollen eher einen Jahresvertrag, wollen sich dies erst anschauen.

Große Unternehmen schließen Verträge über 2 – 3 Jahre und mit einem Jahr Kündigungszeit ab. Sie wollen den Preis anpassen, weil sich Unternehmen alle 2 oder 3 Jahre drehen, was große Investitionen betrifft. Man will dann alle Supportprozesse an die neuen Strukturen anpassen.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMUs ein?

DI Völker: oft ist der Begriff nicht einmal bekannt. Dies war eine interessante Erkenntnis. Jeder hat eine andere Idee davon. Es gibt kein einheitliches Bild. Der Stellenwert nach außen ist schwach vertreten. Wir müssten einen anderen Begriff finden, daran arbeiten wir schon.

Alle Dienstleister haben sich FM genannt. Dadurch haben wir kein klares Bild.

Nachhaltigkeit der Investition ist für professionelles Immobilienbetreiben wichtig. Das ist für mittlere Unternehmen bereits bekannt. Die haben eine gewisse Sensibilität hinsichtlich dieses Begriffes. Sie wollen den Wert sichern. Dies fehlt leider noch bei den KMUs.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

DI Völker: die wissen nicht, dass sie Verpflichtungen diesbezüglich haben. Der Hausmeister kann zwar technisch gut arbeiten. Es stellt sich allerdings keiner die Frage, wie es mit der Nachhaltigkeit, der Dokumentation dieser Aktivitäten aussieht, damit die Behörde jederzeit Einsicht nehmen kann. KMUs sind oft eigentumsgeführt und werden nicht verkauft. Der Standort besteht schon lange. Es könnte aber künftig durch die Kreditbesicherung ein Thema werden. Vor allem aus der Zusammenarbeit mit den Steuerberatern heraus. Sie wissen nicht, was das ist und haben kein Wissen über ihre eigene Verantwortung.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

DI Völker: gibt es eigentlich nicht. Mit jedem gibt es einen gezielten Vertrag. Es existieren aber auch Standardverträge. Es wird ein Leistungs-Bündel geschnürt, das das Unternehmen beziehen möchte. Dieses Leistungspaket wird danach basierend auf der Struktur bzw. Art der zu erbringenden Leistungen mit Preisen versehen. Chancen sind bei größeren Unternehmen besser. Wir garantieren auch bei kleinen Aufträgen die Qualität.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

DI Völker: wenn eine Bescheidthematik, nächstes Jahr vielleicht das Energieeffizienzthema, etc. aufkommt, sehen wir uns als Berater. Vor allem für die Kunden, mit denen wir schon einen Vertrag haben. Das hat sehr wohl Priorität für uns, dass wir Kunden aufklären.

Weiters ist der Lebenszyklus unser Thema. Beim Lebenszyklus Hochbau geht es darum, in der Errichtung und Umbauphase schon auf den Betrieb gesamtheitlich einzugehen. Da sprechen wir in dieser Phase bereits mit Juristen, Finanzfachkräften, Technikern. Wir sprechen mit allen, die dazu beitragen. Wir sagen dem Bauherren, bitte schau auf das Gesamte nicht nur auf die Investitionen. Es gibt energieoptimierte Gebäude mit sehr gutem Klima in den Büros, hier haben wir viele Erfahrungen gesammelt. Es muss zuerst 10 % mehr investiert werden. Das schreckt am Anfang oft ab. Da predigen wir, dass das der Lebenszyklus Fokus ist. Es ist wichtig vorher richtig zu investieren, wenn ich investiere und das Gebäude auch nutze. Wenn ich investiere und dann zu einem guten Preis verkaufen möchte, bin ich daran nicht mehr so stark interessiert. Dies wird aber auch besser. Wenn ich investiere und nutze, schaue ich auf das Gesamte.

Verfasser: haben sie schon mal Steuerberater eingeladen?

DI Völker: für die KMUs sind das die Multiplikatoren. Wenige KMUs leisten sich Fachleute, die eine Ausschreibung durchführen. Sie müssten jemanden suchen, der neutral ist und diese Dinge vorbereitet und für die Zielgruppe managt. Siehe Vortrag von Prof Redlein: Ganzheitliches integratives FM am Vortrag. Inhalte dieses Vortrages passieren leider eher nicht.

In Tirol und Vorarlberg gibt es diese Art von FM gar nicht. Wobei Kunden sehr clever sind. Betriebe einer Gemeinde haben sich zusammen gemeinsam strukturiert, sozusagen einen Cluster gebildet, um Synergien untereinander zu finden. Man gestaltet dies als

Gesamtkonzept. Es stellt sich hier die Frage, wie man das unterstützen kann. FM soll Klein- und Mittelunternehmen bündeln, um Synergien zu heben und Multiplikatoren zu nutzen.

Gemeindeverbände werden sich finden müssen und Strukturen aufbauen, damit sich Betriebe dort ansiedeln. Diesen sollte man etwas anbieten. Hier muss man die politische Ebene ins Spiel bringen, denn es hat nur Sinn in der Gemeinde das anzubieten, was er anderswo nicht bekommt.

II) Fa. Porreal Facility Management GmbH

Herr Ing. Robert Riemer, Geschäftsführer Porreal, Interview am 14. Dezember 2012

1. Was verstehen Sie unter FM?

Es ist die Frage zu stellen, wie kommt es zu einem KMU?

Meistens nicht, weil jemand eine gute Idee hat, sondern weil sich jemand um den Bedarf kümmert oder jemand diesen Bedarf weckt. Die typischen KMUs sind eher die, die sich um die Dinge des täglichen Bedarfs (Elektriker, Installateur, Bäcker ...) kümmern. Sie decken einen regionalen Bedarf, der am Markt gegeben ist. Dieser Markt verschiebt sich weniger durch Verdrängungswettbewerb, sondern es wird durch andere Gegebenheiten Raum frei. Ein KMU kann nicht weiter wachsen, wenn das Marktumfeld nicht mehr hergibt.

Eine besondere Eigenschaft eines KMUs ist, dass es selten den Bedarf weckt, sondern auf Situationen aus dem Markt reagiert. Selbst wenn das Unternehmen Entwicklungsarbeit leistet, ist es nicht so, dass sich die Idee weltweit verkauft, sondern nur in einer bestimmten Branche oder in einem bestimmten Umfeld und kann dadurch nicht wachsen und bleibt so ein KMU.

Diese Firmen, diese Einheiten haben oft die Eigenschaft, dass sie sagen, das was wir selbst machen können, machen wir auch selbst. Das ist genau das Gegenteil von dem, was FM sagt: „Wir nehmen dir genau das ab, was du nicht selbst tun solltest, wenn du dich auf dein Tagesgeschäft konzentrierst“. Diesen Schalter in den Köpfen der KMUs müsste man umlegen. Dies geschieht dann, wenn das Unternehmen erkennt, dass, wenn ich meine Arbeitskräfte anders einsetze, ich mehr verdiene, als wenn sie die internen Services machen, denn dazu sind sie zu teuer. Das erkennt eine große Firma schneller. So sind der Zukauf von Bewachung oder Reinigung bei großen Firmen in Österreich seit 20 Jahren kein Thema. Auch das Einstellen von Personal geben KMU nicht nach außen. Sie sind alle „selfmade“. Bevor ich etwas jemanden erkläre, mache ich es selbst. Da fehlt es an Struktur in den Köpfen der Führungsebenen, um umzudenken und um die Frage zu stellen: „Kann ich mir dadurch überhaupt Vorteile schaffen oder wie sieht es mit der Effizienzsteigerung aus?“.

Leider denken die Führungskräfte noch so, wenn ich für eine Stunde jemanden bestelle, kostet mich das aufgrund der Wegzeit mehr, als wenn ich es selbst erledige. Rein auf die einzelne Maßnahme bezogen, mag das stimmen. Wenn ich mir genauer anschau, was der

betriebs eigene Angestellte in der Zeit in der Firma leisten hätte können, stimmt das nicht. Wenn ich einen Haustechniker angestellt habe, dann wird das bis zu einem gewissen Grad günstiger sein können. Wenn der Haustechniker allerdings im Urlaub oder im Krankenstand ist, stellt sich die Frage, ob ich einen zweiten Techniker benötige oder doch ein FM-Unternehmen beauftrage. Dies wird oft nicht berücksichtigt, und man hofft, dass die Arbeit schon irgendwie mitgemacht wird.

Aufgrund der fehlenden Strategie ist den Führungskräften nicht bewusst, dass sie hier einsparen können bzw. würde dann freie Zeit zur Verfügung stehen. Daher finden die FM-Anbieter keinen Markt vor. Denn wenn man einen Termin vereinbaren möchte, das Anliegen erklärt, können Geschäftsführer oft nichts mit dieser Thematik anfangen.

2. Welche Services bieten sie an?

Wenn von unserer Seite her Services für kleine Unternehmen angeboten werden, kommt es eher zu keinem Abschluss. Dieser Markt wird nicht aktiv bearbeitet, wir reagieren auf Anfragen.

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße (Fachmarktzentrum mit mehreren Shops) ist es oft so, dass sie z.B. keinen Elektriker oder Installateur anstellen. Allerdings sind die Betreuung der Gebäude oder der Parkflächen, die allgemeinen Dinge, so organisiert, dass sie abgedeckt sind. Die zusätzlichen Leistungen werden zugekauft wie z.B. beim Airportcenter. Ist allerdings eine Firmenzentrale vorhanden, dann wird diese sich meistens im Ballungsgebiet die Arbeiten insbesondere die Reinigung nicht selbst machen.

Die reine Unterscheidung in Klein-, Mittel- und Großunternehmen ist zu wenig, um herausarbeiten zu können, wie die Entscheidungsgrundlagen sind. Eine DM-Filiale ist ein Kleinstunternehmen mit 3 – 10 Personen, aber die Summe der Filialen macht eine eigene Organisationsform notwendig. Wenn die Firma in einem Fachmarktzentrum oder Verbund eingemietet ist, ist die Situation wieder anders als in einem Wohnhaus oder wenn er sich selbst eine Filiale hingestellt hat, wie z.B. Lidl oder Hofer.

Man bekommt z.B. den Auftrag bei DM einen Flächentausch der Leuchtmittel regelmäßig vorzunehmen. Die Frage stellt sich hier, wo soll ich DM einordnen? Als kleines oder mittleres Unternehmen?

Es werden von uns Nespresso-Filialen betreut. Diese Filialen gehen in Richtung mittlere Unternehmen, obwohl sie Konzernorganisationen sind. Bei KMU geht man aber doch von der klassischen Beschreibung aus.

Diese Kleinstbetriebe oder klassischen KMUs sind keine Kunden von uns. Ausnahmen sind die Betreuung von Alarmanlagen, Brandmeldeanlagen, Elektroanlagen ... Die kleinen und mittleren Unternehmen vergeben mit Ausnahme von infrastrukturellen Dienstleistungen wie z.B. Reinigung, Bewachung nichts an andere Firmen. Wenn der Firmenstandort abseits gelegen ist, wird diese Firma möglicherweise eine Eigenreinigung haben, oder die Leute aus dem Ort beschäftigen. Das ist genau das KMU, das wir meinen. Denn 90 % der Unternehmen sind solche KMUs, sie stellen die Wirtschaftsstruktur dar. Sie leben davon, dass wir die Leistungen für die großen Unternehmen oder für die Bevölkerung in einer Region durchführen. Die kleinen und mittleren Unternehmen werden nur dann groß, wenn sie sich selbst gut organisieren. Mit der Struktur des FM setzen sie sich nicht auseinander. Es gibt nicht viel zu koordinieren zwischen den einzelnen Firmen, weil die Bereiche überschaubar sind und man sich dieses Wissen aneignen kann.

Die Notwendigkeit von technischen Dokumentationen, digitalen Aufzeichnungen, Kostenverfolgung etc. ist hier kein Thema. Es gibt eine Person, die Bescheid weiß, und die Dinge erledigt und auch den notwendigen Handwerker wenn nötig beauftragt. Das reicht auch für die Betreiberverantwortung. Es wird eine Fachkraft beauftragt, die auf allfällige, notwendige Wartungen oder Gesetzesänderungen hinweist. Der Unternehmer selbst muss sich nicht informieren bzw. weiterbilden. Er wird von Professionisten, Kammern, Behörden über Veränderungen in Kenntnis gesetzt. Für ein großes Unternehmen ist das komplizierter, weil es mehrere Schnittstellen zwischen den Verantwortlichen hat. Das ist hier die Managementaufgabe. Es ist in der Kleinheit begründet, dass die Managementaufgabe nicht erforderlich ist.

Für FM-Unternehmen ist der Kostenfaktor der einzig mögliche Hebel, aber nicht das Know-how und die Flexibilisierung. Ein KMU, das z.B. Spezialmaschinen herstellt, beschäftigt Fachkräfte, die in der Lage sind, auch Steckdosen einzubauen. Durch dieses Selbstvertrauen, kommen sie nicht auf die Idee, dass sie FM brauchen.

Die Verwaltungseinheiten beschäftigen sich mit dem Core-business, und haben vor der Technik Angst. Sie haben das Bedürfnis, dass die Technik funktioniert und decken dies mit FM ab. Diesen Bedarf hat das kleine Unternehmen augenscheinlich nicht. Es könnte aber durchaus sein, dass es durch Profis davon profitiert. Es geht darum ein maßgeschneidertes Angebot zu definieren und andererseits bedarfsweckend den Markt zu bearbeiten.

Ein möglicher Angriffspunkt sind die Legal Compliances. Aufgrund der § 82 b-Überprüfung schauen wir uns den ganzen Betrieb an und könnten beratend tätig werden. Das Unternehmen könnte durch Einsparungen profitieren. Leider sind sie aber sehr

beratungsresistent und der Zugang ist schwer. Es besteht die Ansicht, er wäre nicht so groß geworden, hätte er nicht auf alles selbst geschaut.

Von den Services, die wir anbieten, haben wir das echte FM, wie wir es von der Norm her verstehen, fast nie. Nur bei sehr guten Geschäftsbeziehungen, bei denen man sich schon lange kennt, werden wir um Hilfe bei der Planung von Servicekonzepten gebeten. Man fungiert hier als Berater, erhält aber eher keine FM-Aufträge.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Wir machen alle Arten von Verträgen, lediglich Personalleihstellung eher nicht. Jedes Projekt ist einzeln anzuschauen, je nach Nachfrage müssen wir reagieren. Bei Risiko- und Gewinnteilung haben wir Contracting-Verträge (wie bei Schulen, Justizanstalten, Landes- und Bundesimmobilien).

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

In den meisten Fällen schließen wir selten unter oder über 3 Jahren ab. Also im Normalfall 3 Jahre.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Der Kostenfaktor ist für alle interessant, bei den großen Unternehmen aber nicht alleiniger Auslöser. Da kann es auch einen Bedarf geben. Bei den anderen schon eher Hauptauslöser.

Der Störfaktor für das Kerngeschäft ist nur für Große relevant, nicht für die Kleinen. Outsourcing ist nur bei großen Unternehmen ein Thema, nicht bei den kleinen oder mittleren. Die machen die Service-Arbeiten selbst mit.

Der zentrale Ansprechpartner ist nur für große Unternehmen interessant.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Nein, es müssen Aufwand und Ergebnis im Verhältnis stehen.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Wir haben drei Bereiche, die wir definieren:

a) den Standort mit 5, 10 oder 30 Personen;

b) eine Art FM mit einem starken Hang zum infrastrukturellen Bereich. Eine Art Disposition; es geht hier um die zeitliche, örtliche und personelle Einteilung. Eine Person hat man vor Ort, ein Zweiter zahlt sich nicht aus. Aus diesem Grund hat man einen Springer zwischen zwei oder mehreren Objekten. Wir haben auch z.B. den Auftrag der Reinigung aller Boss-Filialen. Da wir das Personal selbst ausbilden, haben wir eine sehr gute Qualität. Das schätzt der Kunde, zahlt gern ein wenig mehr, kann sich dafür auf die Qualität verlassen und hat einen Ansprechpartner und geringe Fluktuation.

c) Bereich der Technik: Wir errichten Anlagen z.B. ein Fachmarktzentrum wie den Baumax in Salzburg. Diese Filiale wurde von uns elektrisch fertig errichtet. Wir sind für Reparaturen, Wartungen, Überprüfungsprotokolle, Inspektion etc. zuständig.

Wir haben kein konkretes Marketingziel was die KMUs betrifft. Dies passiert im Bereich der Technik auf Empfehlungen und eher im regionalen Bedarf. Dort wo wir sind, nehmen wir das automatisch mit. Wir sind österreichweit in Wien, Graz und Salzburg vertreten. Dadurch ist die regionale Präsenz gut definiert. Wir sind eher Partner für Konzerne, die Filialwesen betreiben, die das eben managen müssen; eher keine Partner von KMUs.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Preis-Leistung: Ja, Flexibilität und Qualität: Ja; steht aber bei Auftragsvergabe nicht im Vordergrund, räumliche Nähe: Ja, großer oder kleiner Konzern: das spielt keine Rolle. Sie haben vor den großen Firmen keine Angst, nehmen aber auch nicht unbedingt automatisch einen Großen, greifen eher zu einer kleinen Firma, weil sie glauben, dass der Preis niedriger ist. Sie befinden sich auf gleicher Augenhöhe.

Komplettanbieter: Ist egal

Eindruck und Referenz: Empfehlungsgeschäft ist bestimmt wesentlich effizienter, als in anderen Bereichen.

Kompetenz und Fachwissen: Wichtig

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Es gibt Marktunterschiede zwischen Ost und West, genauso zwischen Nord und Süd. Im Osten und im Norden ist man dem Thema FM näher. Dies resultiert aus der unterschiedlichen Struktur, weil die größeren Unternehmen und die Verwaltungseinheiten, Behörden, Versicherungen etc. im Osten sind.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Es sind eher einzelne Services gewollt.

Ich habe bisher eher kein Problem längerfristige Verträge mit KMUs abzuschließen. Die wollen sich nur einmal mit dem Thema beschäftigen und dann soll es laufen. Die Verträge sind eher Werkverträge in diesem Bereich.

Die Fragen 11., 12., und 13. wurden bereits ausführlich bei den vorangegangenen Fragen beantwortet.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Dies wäre wichtig. Wir machen das jederzeit auf Anforderung aber nicht marktbearbeitend.

III) Fa. Sodexo Beteiligungs B.V. & Co. KG

Frau Mag. Richter, Geschäftsführerin Fa. Sodexo Österreich, Interview am 17. 12. 2012

Bezüglich der Zielgruppe KMU ist grundsätzlich festzuhalten: wir benötigen eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern, um auch Urlaubs- und Krankenstandvertretungen abzudecken. Früher hat man eine Gemeinde mit dem Krankenhaus und den gemeindeeigenen Einrichtungen betreut. Das war die ursprüngliche Ausgangssituation. Es wird erwartet, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig vertreten können.

Wir haben geprüft, auf welche Art der Erbringung unserer Services wir gut verdienen. Das war vor allem in den Bereichen, wo in einer Region mehrere Objekte betreut werden konnten, gegeben. Hingegen war das bei den großen Unternehmen nicht der Fall. Die sind vom Preis her nicht so interessant. Es besteht ein hoher Preisdruck. Obwohl, wenn bei großen Unternehmen auf die Qualität geschaut wird, sind sie sehr wohl mögliche Partner für uns.

Bei kleinen und mittleren Unternehmungen kann man viel bewegen. Wir versuchen die Synergien in den Gebäuden zu entdecken. Da wir bereits Reinigungspersonal vor Ort haben, die Aufgaben erfüllen und täglich anwesend sind, überprüfen wir, was kann dieses Personal noch mit erledigen („integrated services“), z.B. Lampen tauschen. Personen vom Sicherheitsdienst können laufende Liftwartungsarbeiten, Empfang etc. mitmachen.

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM ist alles was mit dem Betrieb einer Liegenschaft zu tun hat, und was der Kunde selbst organisieren muss. Entweder deckt er das selber ab, oder mit einem Dienstleister, der Facility Services anbietet. Es geht darum, dass der Kunde das Kerngeschäft macht. Er entscheidet selbst, was er zukaft. Es ist von Vorteil, dem Kunden als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen, um das Gewünschte abzustimmen. Beim Kunden gibt es oft im Gebäude unterschiedliche Nutzer, die das unterschiedlich sehen. Manchmal ist es gut, nicht alles an den Dienstleister auszulagern, das könnte aufgrund fehlender Kommunikation zu Frust und Unzufriedenheit führen. Es gibt bei uns einen Ansprechpartner, mit dem man Dinge im Vorhinein abstimmen kann (welche Services, welche Möglichkeiten...). Regelmäßige Termine, um darüber zu sprechen, sind wichtig. Zuerst muss man den Bedarf erkennen. Welche Handgriffe sind notwendig, um die Liegenschaft gut zu bewirtschaften, insbesondere in Bezug auf das Kerngeschäft des Kunden. Im Vorhinein ist die Beratung

wichtig, um einen ökonomischen, sozialen Weg gemeinsam gehen zu können. Ideen werden eingebracht z.B. kleine Umbauten, Wartungsarbeiten, etc.;

Zusammenarbeit und ein gleiches Verständnis sind Voraussetzung. Wichtig ist das Dienstleisten im Zusammenhang mit der Kommunikation mit dem internen wie externen Dienstleister. Je öfter man miteinander redet und die Themen anspricht, desto einfacher wird es.

2. Welche Services bieten sie an?

Wir bieten Reinigung, Sicherheitsdienste, Catering, technische Services wie Klimatechnik etc. an. Bei der Klimatechnik haben wir mit einem Mitarbeiter begonnen, mittlerweile sind es 4 Personen. Durch die Mitarbeiter wurde das Vertrauen zum Kunden gestärkt. Teils durch Referenzen der Gruppe, aber auch persönliche Beziehungen bekommen wir Aufträge. Weiters bieten wir Müllentsorgung, Logistikleistungen aller Art bzw. Transportdienste vor allem im Gesundheitswesen an. Wir versuchen die Leistungen selbst abzudecken und haben nur wenige Subunternehmer. Unsere Philosophie ist, die Mitarbeiter an uns zu binden, zu schulen und zu entwickeln. Und mit dem Kunden gemeinsam zu prüfen, was er an uns auslagern kann bzw. was er selbst abdecken muss, damit er entlastet ist.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Im Moment haben wir Werkverträge bzw. Dienstleistungsverträge auf Basis des Cost-plus-Systems, d.h. Kosten plus Gewinnmarge ist der Preis. Open-book wäre ein guter Weg. Wir schauen, welches Budget haben sich die Kunden vorgestellt und was kann man dafür leisten. Wichtig ist, dass der Kunde ein Ziel hat. Er sieht zu, dass er z.B. die Aufträge, die momentan 3 Firmen haben, einem Dienstleister gibt. Welche Vorteile hat er dadurch? Der Kunde soll Einsicht in die Bücher haben, den Zusatznutzen kann man teilen. Der Weg in der Zukunft ist der, dass die Bücher geöffnet werden.

Auch bei uns erwarten sich die Gesellschafter ein gewisses Ergebnis. So wäre es positiv, mit dem Kunden gemeinsam das Budget zu besprechen. Man kann oft nicht sofort alles erkennen, aber durch gemeinsames Arbeiten findet man die Synergien. Wichtig ist das richtige Augenmaß, zu erkennen, worauf Wert gelegt wird z.B. Ergebnisorientierung, nicht nur auf Frequenzen von Tätigkeiten.

In der Vergangenheit wurden Aufträge durch Ausschreibungen dem Billigstbieter vergeben. Hier zahlt oft entweder der Kunde oder der Mitarbeiter drauf. Auf der anderen Seite muss man den Mitarbeitern vorgeben, was sie zu tun haben. Hier ist es wichtig, das Richtige für den Kunden zu finden. Die Mitarbeiter möchten, dass die Aufgaben genau formuliert werden. So wird die Leistung kontrollierbar. Wir haben gute Erfahrungen mit ausländischen Mitarbeitern gemacht, weil sie oft gut ausgebildet sind. Manche haben Maturaniveau. Weil sie im Heimatland keine Anstellungsmöglichkeiten haben, kommen sie nach Österreich. Wir können die Talente nutzen und die Mitarbeiter weiterentwickeln.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Eine Dauer von mehr als 3 Jahren wäre gut. Mit dem Kunden geht man eine Zusammenarbeit ein, die auch lebensbegleitend sein sollte. Ein Augenmerk auf neue Entwicklungen und eine regelmäßige Überprüfung wären gut. In einem strategischen Jahresgespräch könnte man die Schwerpunkte festlegen. Das wäre ein Idealzustand, es ist leider noch nicht so weit.

Wir haben z. B. in Deutschland sehr gute Ingenieure die Anlagenbau machen. Um Wartungsarbeiten anzubieten, war es schwierig, diese Mitarbeiter auf Services umzustellen. Das kommt daher, weil man früher im Anlagenbau mehr verdient hat. Leider dauert das Umdenken hier noch etwas. Es ist schwierig einen Menschen, der sich zum Anlagenbauer ausgebildet hat, weil er das wollte, zu einem Dienstleister zu machen. Das Naturell dieser Menschen ist ein anderes. Der Arbeiter am Bau denkt sich in das was er baut hinein. Er ist aber kein Dienstleister.

Beim FM geht es darum herauszufinden, was braucht der Nutzer an Leistungen. Wie kann ich ihm das zu vernünftigen Konditionen zur Verfügung stellen. Es geht um den Menschen, der sich wohl fühlen muss. Hier kann man Dienst leisten und jemandem etwas Gutes tun. Daraus kann sich eine gute Beziehung entwickeln, Quality of life services.

Ursprungsidee von Sodexo war, eine Betriebsküche für Unternehmen zu organisieren, in der die Mitarbeiter Annehmlichkeiten erfahren und sich in einer netten Runde zusammensetzen. Dies führt oft auch zu guten Ideen für das Geschäft. Wenn wir in einem Objekt viele Dienstleistungen erbringen, müssen wir noch lernen Synergien zu nutzen. Das ist noch schwierig, denn Personal von der Küche hat Vorbehalte und möchte z.B. nicht reinigen.

In der Kommunikation mit dem Kunden gibt es **einen** Ansprechpartner für alle Themen. Bestimmte Themen kann man selbst lösen. Von Zeit zu Zeit benötigt man aber auch

Experten, mit denen man sehr gut kooperieren muss, um gemeinsam Themen zu bearbeiten. Dadurch kann man Dinge kombinieren und davon profitieren.

Wünscht sich der Kunde das überhaupt?

Der Hausverstand ist sicher ganz wichtig. Die Bereitschaft beim Kunden ist da, wenn er zufrieden ist, weitere Aufträge zu erteilen. Unsere Aufgabe ist es zu schauen, dass wir die weiteren Bereiche auch qualitativ gut machen. Heikel wird es beim Winterdienst.

Das Techno_Z hat z.B. entschieden, gewisse Dinge selbst zu machen und nur einen Teil auszulagern. Dort wo am Kunden gearbeitet wird, will man selbst agieren. Da wo die Menge gefragt ist, z.B. bei der Reinigung, will man einen Profi haben, der zur Verfügung steht. Es ist eine Kombination zwischen externen und internen Dienstleistungen.

Es gibt zwei Gründe warum Sodexo Facility-Services anbietet:

1. Catering allein wird für die Zukunft schwierig. Denn die Mitarbeiter sind mehr zu Hause, kommen nur mehr zu Meetings in die Firma.
2. Wir sind auf Ölplattformen, exponierten Stellen bereits mit Verpflegung tätig. Wir wurden gefragt, ob wir uns auch um die Unterhaltung (Friseur, Gymnastik, Geschäft...) kümmern könnten und unser Know How einbringen.

Dieses Angebot weltweit ist anders als in Salzburg. Gleich ist allerdings das Kümmern um den Kunden. Interessant ist aber, warum der Kunde dann doch eigene Leute für diese Bereiche einsetzt. Begründung: Andere Personen müsste man erst einarbeiten. Wenn die gleiche Zeit eingesetzt wird, haben sie dadurch keinen Vorteil. Sie haben aber den Eindruck, dass es so passiert, wie sie es wollen und die Hilfe ist schneller vor Ort. Die Frage ist nur, ob man es kostengünstiger macht, wenn man es selbst macht oder nicht?

5. Unterscheiden sich die Anforderungen/Einstellungen der großen mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility Services?

Im Grunde nicht, es kommt auf den Menschen an, der Ansprechpartner ist.

Kleine Filialen sind manchmal fordernder. Es gibt viele Nutzer, jeder sieht es anders. Wichtig ist aber für alle, dass sie Unterstützung bekommen und sie sich wohlfühlen. Je besser man in Kontakt ist, desto positiver ist es. Menschlicher Faktor, also Einfühlungsvermögen, gepaart mit Fachwissen ist das Ideale. Ich glaube nicht, dass es Unterschiede gibt. Es hängt immer vom Fall ab.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Es hängt von der Größe des Geschäftes ab. Wenn man den Auftrag kombinieren kann, schickt man auch eine einzelne Person. Normalerweise sollten es z.B. 3 Personen in einem Objekt sein.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Ja, bei den Unternehmen, bei denen viele Dienstleister sein möchten, muss man vorsichtig sein. Es kommt aber trotzdem auf die Menschen an und worauf sie Wert legen. Wenn es nur um den Preis geht, wollen wir uns auch nicht einbringen. Je besser das im Zusammenwirken läuft, desto besser sind die Ergebnisse. Die Regionsleiter haben den Auftrag, den Markt zu bearbeiten und KMUs anzusprechen.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Preis – Leistung: Auch wichtig; Flexibilität und Qualität sind wichtig; räumliche Nähe, großer oder kleiner Konzern nicht unbedingt von Vorteil; Komplettanbieter auch nicht, eher einzelne Dienstleistungen. Eindruck und Referenzen sind sehr wichtig, bekommt man nur durch Kompetenzen. Fachwissen ist auch wichtig.

Man sollte versuchen, dass man Synergien findet. Gerade in der Reinigung haben wir viel Handarbeit, hier kann man nicht mehr beschleunigen. Das hat seinen Preis. Wir wollen weder Kunden noch Mitarbeiter betrügen. Natürlich ist es aber verständlich, dass alle vergleichen.

Wir haben bei der Aluminium AG in Lend (SAG) angeboten, weil wir in der Region gut aufgestellt sind. Die Firma hat sich einen Berater genommen, der versucht hat zu optimieren. Dieser Berater hat einen günstigeren Anbieter vorgeschlagen, der den Auftrag dann auch erhielt. Aufgrund der Unzufriedenheit hat sich die Aluminium AG dann wieder nach 1 – 2 Jahren für Sodexo entschieden. Das hängt mit der Qualität, dem Miteinandersprechen, der gegenseitigen Wertschätzung und der Anerkennung zusammen. Bei Problemen muss man sich vertrauensvoll austauschen.

Die Größe von Sodexo ist nicht unbedingt ein Vorteil, denn die Kunden gehen nicht davon aus, dass Sodexo die Anliegen zusammenträgt. Dem Kunden ist wichtig, was vor Ort

geschieht. Wir wollen uns diesbezüglich noch verbessern. Im Restaurantbereich gibt es Konzepte, die weltweit angeboten werden. Gibt es ein Konzept für die ganze Welt? Gestaltung und Einkauf werden individuell gehalten. Wir versuchen die Kunden einzubinden, achten auf leichtes Essen. Das sind Punkte die wesentlich sind. Regionaler Einkauf, frische Zubereitung sind wichtig. Besonders diese Aspekte werden weltweit erarbeitet. Es ist noch nicht alles umgesetzt. Die Idee ist die richtige und wir in Österreich wollen das leben.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Zenaker kommt aus dem Westen. Der frühere Eigentümer hat vom Westen her Richtung Osten den Markt aufgerollt. Es ist aber kein Eldorado bezüglich der Preise im Westen. Die Frage ist: Wo sind die Unternehmen, denen es selber gut geht und die daher einen Anspruch auf Qualität haben? Wir haben sehr viele gute Kunden im Westen, aber vom Umsatzvolumen her ist der Osten der größte Bereich, insbesondere was das Catering betrifft. Bei der Reinigung ist der Westen auch sehr gut. Vom Profit her haben wir im Osten ziemlich zugelegt. Das kann man durch Kundennähe und Teamarbeit erreichen. Je besser im Team gearbeitet wird, desto positiver sind die Ergebnisse. Der Osten hat viel Potential, aber den Westen darf man nicht unterschätzen.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Wir haben nur vereinzelt Verträge, die kurzfristig sind. Die Dauer ist eher langfristig. Es ist wichtig, ein aktiver Dienstleister zu sein. Flexibilität ist ein wesentlicher Punkt.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Das ganze Thema ist bewusster geworden. Jetzt geht man die Sache konkret an. Den Begriff kennt man. Die Entwicklung ist rasch gegangen. FM nimmt einen mittleren Stellenwert ein. Das Bewusstsein ist mittlerweile da.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMU FM weder betreiben noch auslagern?

Bei KMUs ist die Gefahr gar nicht so groß, dass sie alles selbst machen wollen. Das ist eher bei großen Unternehmen der Fall, z. B. bei Kliniken. KMUs sind schlank aber überschaubar aufgestellt, gehen das ergebnisorientiert an. Ein Grund kann nur Unwissenheit sein. Vielleicht, weil man etwas selbst bestimmen will. Weder betreiben, noch auslagern geht gar nicht. Durch die Wertigkeit der Liegenschaften, durch die Krisen, ist das eine logische Abfolge, dass man die Gebäude bewirtschaften muss und dass das auch Sinn macht, um die Werthaltigkeit zu erhöhen.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Unter der Voraussetzung, dass wir im Verbund mit anderen die Urlaubsvertretung sicherstellen können, ja. Kleine legen vielleicht sogar mehr Wert auf Qualität. Das hängt aber auch immer von der Firma und den Menschen ab.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Ist wichtig und daran müssen wir noch intensiv arbeiten. Unsere Leute müssen wir da noch besser entwickeln und schulen. Sie müssen in ein Gebäude gehen und sich Gedanken machen. Welche Aufgaben gibt es, was macht Sinn? Und dann kommt die Umsetzung. Das ist besser als auf die nächste Ausschreibung zu warten.

IV) ISS Facility Services GmbH

Ing. Reinhard Poglitsch, MBA , Leiter FM, Interview am 29. Jänner 2013

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM ist eine große Klammer, die von der Projektierung einer Immobilie, über die Planung zum Bau, dem Betreiben der Immobilie bis hin zu Reinvestitionen reicht. Es ist ein Regelkreislauf solange man die Immobilie nutzt.

2. Welche Facility-Services bieten Sie an?

Bei großen Unternehmen bieten wir alles vom Sekundärbereich an, also infrastrukturelle und technische Leistungen, keine kaufmännische Leistungen. Das ist eine strategische Entscheidung.

Bei mittleren Unternehmen bieten wir das gleiche an wie bei großen Unternehmen. Das ist in einer Organisationseinheit untergebracht.

Die kleinen Firmen gehören zu den RBS, den Route based Service-Kunden. Das heißt, dass mehrere Kunden über ein System von 2 Mitarbeitern serviert werden. Dort bieten wir Reinigung, Schädlingsbekämpfung, Kleinreparaturen und technische Tätigkeiten an. Dieses Service bieten wir in den urbanen Bereichen und nicht am Land an. Wir haben in Salzburg 6-7 Fahrzeuge, in Linz mehr als 10 und in Wien 25. Am Land funktioniert das nicht. Hier wären die Kosten zu hoch.

Im Bereich der infrastrukturellen Services bieten wir die gesamte Bandbreite an. Reinigung, Rezeptionsdienste, Bewachung, Winterdienst, Außenanlagenpflege, Transport, Logistiktätigkeiten. Die technischen Services bieten wir speziell großen und mittleren aber nicht kleinen Firmen an. So gesehen, bieten wir hier am wenigsten an - nur ansatzweise.

3. Welche Arten von Verträgen schließen Sie ab?

Die Verträge hängen von den Kunden ab. Risiko-Gewinnteilung haben wir bei großen und mittleren Firmen. Bei Kleinen ist das oft kein Thema, eher selten.

Open Book haben wir nur bei großen und internationalen Unternehmen, bei mittleren eher selten, bei kleinen fast nie. Der Kunde ist daran nicht interessiert.

Werkverträge bei allen. Dienstverträge bei allen. Personalleihstellung ist bei uns eher selten. Von 7.500 Mitarbeitern sind es max 30 – 40 Personen. Werkverträge werden zwischen Firmen abgeschlossen; wir machen 99 % mit Werkverträgen. Dienstvertrag ist mit freien Dienstnehmern.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Bei großen und mittleren Unternehmen schließen wir Verträge über mehr als 3 Jahre ab. Bei kleinen Firmen sind es durchschnittlich 2 Jahre. Die Liste müsste verlängert werden, denn Großkunden haben bei uns durchschnittlich 7,5 Jahresverträge, Mittlere auch über 3, Kleine 2 bis 2,5 Jahre. Es gibt tendenziell durchaus mehrjährige Verträge.

Für den Auftraggeber ist es eine Herausforderung, die Ausschreibung zu machen. Ist er zufrieden, macht er das nicht jedes Jahr. Wenn man jedes Jahr eine Ausschreibung macht, muss man auch die Transaktionskosten usw. berücksichtigen. Wenn eine Unzufriedenheit da ist, wird natürlich neu ausgeschrieben. Dann wurde die Entscheidung schon emotional getroffen.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen/Einstellungen der großen, mittleren und kleinen Unternehmen hinsichtlich Facility Services?

Beim Kostenfaktor unterscheiden sich die Anforderungen. Der Kleinunternehmer ist der sensibelste. Er beschäftigt sich am meisten im Detail damit. Auch in der Entstehung eines Vertrages muss man oft auch zu einem kleinen dreimal fahren, weil er sich sicher sein will. Weil es etwas Neues für ihn ist.

Beim Störfaktor für's Kerngeschäft gibt es auch Unterschiede. Da ist eher der Große der, der am meisten Risiko sieht, wenn er Veränderungen macht. Im Kleinunternehmen ist es überschaubarer. Der Geschäftsführer kann vom Büro aus alles beobachten und eingreifen.

Beim Outsourcing haben die mittleren Unternehmen die positivste Einstellung. Der Große sieht ein Risiko bei Veränderungen, der Kleine sieht das auch. Und es ist nicht üblich, dass ein Kleiner alles auslagert. Er hat höchstens einen Hausmeister und eine Reinigungskraft. Der kleine Unternehmer probiert selbst, wie weit er es abdecken kann.

Wenn er in einem Verbund ist, dann merkt er, dass er sich anschließen kann. Er braucht sich selber nicht ärgern, wenn die Reinigungskraft auf Urlaub ist etc.

Zentraler Ansprechpartner: In großen Unternehmen ist man sich dessen bewusst, dass sie eine Person als Ansprechpartner zur Verfügung stellen müssen. Manchmal sind das auch mehrere Personen. Diese Personen sind in großen Unternehmen vorhanden. Bei mittelständischen Unternehmen haben wir oft mehrere Ansprechpartner. Bei einem Kleinen ist es der Besitzer/Chef selber oder seine Frau - der Familienverbund.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Eine kritische Grenze gibt es nur, wenn man vom ganz ländlichen Bereich spricht. Wir können dort Leistungen nicht anbieten, weil wir dort keine Infrastruktur haben. Im Ballungsraum gibt es keine Grenze. Wir haben für große und mittlere Unternehmen Services und für die Kleinen das Route-based-Service, das heißt, wer an der Strecke liegt, wird bedient.

Es fahren immer zwei Leute im Auto und sie führen eine kleine „Abstellkammer“ im Transporter mit. In Summe machen die Kleinen einen zweistelligen Prozentsatz bei den Kunden aus. Es ist dort mehr ein Logistikthema als ein Kerngeschäftsthema. Der Kleinstunternehmer ist nicht so preissensibel, er will eine Lösung. Der Preisunterschied geht aufgrund der geringen Menge nicht so ins Geld. Die Lösung ist ihm etwas wert. Bei mittleren und großen Firmen ist der Preis wichtiger. Da entscheiden Manager, die nicht mehr zahlen wollen. Deshalb fahren wir auch diese Schiene.

Die Kleinen sind auch bereit mehr zu zahlen. Wenn wir einen Kunden nicht mehr anfahren können, weil andere in der Gegend den Vertrag gekündigt haben, zahlt ein kleines Unternehmen für einige Monate gerne mehr, bis wieder neue Kunden gefunden wurden.

Der kleine Unternehmer will dann die Kalkulation sehen, Open Book.

7. Gehen sie aktiv auf den KMU-Markt zu?

Ja. Das ist genau unsere Zielgruppe. Wir sind tätig im Großraum Wien, Linz, Graz. Hier gibt es eigene Vertriebsbahnen.

8. Nach welchen Kriterien treffen die kleinen und mittleren Unternehmen ihre Auswahl der Dienstleister?

Qualität ist am wichtigsten. Wenn der Klein- und mittelständische Unternehmer das erste Mal einen Vertrag unterschreibt, macht er das aufgrund der Faktoren Flexibilität und Kompetenz. Er muss spüren, dass er Qualität kauft – Qualität kann er noch nicht beurteilen. Wenn der Vertrag läuft, ist es die Qualität, die zählt. Wenn die Qualität nicht passt, kündigt er rasch. Da ist der Kleinstunternehmer emotionslos. Referenzen sind auch wichtig.

Die räumliche Nähe zum Anbieter ist nicht wichtig. Das ist bunt gemischt. Natürlich ist das bei manchen ein Faktor.

Großer / kleiner Konzern, vom Anbieter her ist das für den Kunden nicht wichtig. Der Kleine sagt einmal, dass etwas nicht passt. Wenn sich dann nichts ändert, kündigt er den Vertrag rasch, da ist er emotionslos. Die größeren Unternehmen reagieren zuerst mit neuen Service-Konzepten etc..

Einzelne Dienstleistungen reichen aus, Komplettanbieter zu sein ist nicht erforderlich.

9. Sehen Sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Im Osten (Wien, NÖ) liegen ca. 60 % des Volumens. Der Rest teilt sich auf Steiermark, Salzburg und Linz auf. In Vorarlberg und Tirol gibt es sehr viele regionale Anbieter. Es gibt ein Gefälle betreffend Verhaltensweisen der Kunden. Je weiter im Westen, desto mehr wird die Regionalität beachtet.

Zu den Kleinstunternehmen zählen wir auch Filialen, die wie ein Kleinunternehmen strukturiert sind. Wir schließen den Vertrag mit einer Handelskette ab, die z.B. 50 Filialen hat. Die größeren Filialen davon werden normal abgewickelt, die kleineren laufen unter Route-based Services. Es macht keinen Unterschied, ob ich eine kleine Boutique betreue, oder eine kleine Anwaltskanzlei. Bis zu 2.500 € Monatsumsatz ist es für uns ein Kleinstunternehmen.

Wir haben aber auch Key-Account-Kunden, die eine monatliche Betreuung z.B. für ihre Besprechung wollen. Aber in der täglichen Arbeit sind sie ein Kleinstunternehmen. Hier haben wir beide Schienen.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Die mittelständischen Firmen mit 250 Mitarbeitern sind bei uns große Kunden. Bis 50 Mitarbeiter sind es Kleinst- und Kleinunternehmen. Bei den Kleinunternehmen beginnen wir meist mit der Reinigung (Urlaubsvertretung, Krankheit, Kündigung etc.), die dann in Hausmeistertätigkeiten oder auch Schädlingsbekämpfung bzw. Waschräumservices übergehen. Das sind die Klassiker bei Kleinen.

Das Großunternehmen fängt auch zu 80 % mit der Reinigung an. Der Rest teilt sich auf zwischen Multiservices oder Komplettlösungen. Je größer das Unternehmen, desto eher werden Pakete angefragt.

Je größer das Unternehmen, desto mehr Nachfrage haben wir nach Risikoverteilung und Haftungsübernahmen. Ein Kleiner hat das Problem nicht, er sieht das Risiko nicht wirklich. Die Qualität sichert er selber, weil er vor Ort ist, er überschaut es.

Vertragsdauer: Die Großen eher länger, die Kleinen eher kürzer.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Je kleiner das Unternehmen, desto weniger sind sie sich bewusst, dass sie FM betreiben. Auch wenn man 9 Mitarbeiter hat, muss man strategische Entscheidungen treffen, z.B. wo wird finanziert etc.. Der Kleinunternehmer ist sich dessen nicht bewusst, dass er gleichzeitig Manager und Facility Manager ist. Er macht das aus dem Bauch heraus. Er nimmt nur wahr, dass er eine Reinigung hat, das Schnee geräumt wird ...

Je größer das Unternehmen ist, desto eher ist es den Verantwortlichen bewusst, dass sie diese Funktion im Haus bzw. die Manager dafür haben. Das Bewusstsein ist grundsätzlich sehr gering ausgeprägt in Österreich. Das KMU macht es zwar, es ist ihnen aber nicht bewusst, dass sie FM machen.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMU FM weder betreiben noch auslagern?

Es ist eine Ressourcenfrage. In einem kleinen Betrieb kann man das mit machen bis ein gewisser Leidensdruck entsteht und der Unternehmer sagt, ich mag mich selber nicht mehr darum kümmern. Wenn das Geschäft dann wächst, sind Veränderungen erforderlich. Die eigene Zeit kann man ins Kerngeschäft stecken. Begonnen wird meistens so, dass die

Ehefrau oder Mitarbeiterin reinigt. Dann kommt der Leidensdruck. Das Unternehmen wächst, es müsste mehr in die Richtung getan werden und daher sind Veränderungen erforderlich.

Kann es an der fehlenden Aufklärung, Ausbildung liegen, dass der Kunde sensibilisiert werden muss?

FM ist nicht bekannt. Wenn Menschen FM hören, sagen sie, dass es Firmen gibt, die das machen. Sie wissen nicht, dass der Unternehmer selbst FM macht. Das geht auch bis zu den Geschäftsführern von großen Firmen, die nicht wissen, wie hoch der Kostenfaktor in diesem Bereich ist. Oft werden die Tätigkeiten auf 25 Stellen aufgeteilt. Es kommt niemand auf die Idee, die 25 Stellen zusammenzurechnen.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Es geht um das Offert. Wie schaut ein Angebot an Kleine bzw. an Große aus? Der Kleine möchte kurz, knackig, prägnant wissen, was er angeboten bekommt. Eine kurze Zusammenfassung ist ausreichend. Je größer, desto eher sind mehr Personen involviert und jeder hat sein Steckenpferd wie z.B. Haftung, Eigenleistungstiefe, Sublieferantenmanagement etc. Hier geht man auf unterschiedliche Bereiche ein. Der Unterschied ist sehr groß.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für Ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Wir haben Business-developement und eine Forschungsabteilung, die sich damit beschäftigen. Der Competence-Centerleiter hat sieben Unterkompetenzverantwortliche, fünf davon mit Kundensegmenten und zwei mit Infrastrukturservices und technischen Services. Wir kommen mit neuen Ideen, die wir auf dem Markt spüren. Es ist uns wichtig, unsere Kunden für diesen Bereich zu sensibilisieren. Wir haben einen Prospekt mit allen Services, die er kaufen kann. Bei Großkunden sind die Anforderungen unterschiedlich und werden individuell zusammengestellt. Das geht hin bis z.B. um das Rauchermanagement.

V) Fa. Sauter FM GmbH

Herr Salomon, Leiter FM bei SAUTER, Interview, 12. Dezember 2013

Herr Salomon hat an der Fachhochschule Kufstein „Facility Management“ studiert.

SAUTER ist ein schweizer Familienbetrieb mit ca. 3000 MA, Hauptsitz in Basel

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM ist ein ganzheitlicher Prozess, man kümmert sich um alles. Dem Unternehmen bleibt Zeit für sein Kerngeschäft. SAUTER bietet eher technikorientiert die gesamte Palette an. Die infrastrukturellen Leistungen werden durch Partner angeboten.

2. Welche Services bieten sie an?

Technisches FM, Elektrotechnik, Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik; Legen Wert auf hohe Qualität, auch bei Mitarbeitern. Diese bekommen Schulungen. Dadurch steht SAUTER am Markt für Qualität.

Die kleineren Firmen beauftragen v.a. Wartungen, Rufbereitschaft und Störungsbehebung – teilweise nicht planbar. Die größeren Firmen beauftragen technische Services und sind dadurch planbar.

Den großen Firmen ist ein Ansprechpartner wichtig, kleine suchen sich verschiedene Partner.

Personalleihstellung im Bereich der MSR-Techniken.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Dienstleistungsverträge bei mittleren und großen Firmen.

Wartungsverträge bei kleinen Firmen.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Bei den Großen gibt es meistens Ausschreibungen und dann kommt es zu einem 3 – 5 Jahres Vertrag. Es gibt auch die Möglichkeit der Dauer von 3 Jahren mit anschließender Verlängerung.

Die kleinen Firmen schließen gerne auf ein Jahr ab und verlängern dann. Oder wählen unbefristete Verträge mit der Möglichkeit, am Ende des Jahres mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist zu kündigen.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Große Firmen schauen auf den Preis, dieser ist zu 80% ausschlaggebend. Hier geht es oft in Richtung Risikovertrag.

Es gibt Ausschreibungen, dann werden die Referenzen überprüft und anschließend der Auftrag vergeben.

Ein großer Konzern mit mehreren Niederlassungen weltweit, möchte eine Firma, die ebenfalls weltweit tätig ist, beauftragen (mit einem Ansprechpartner).

Störfaktoren:

Ist oftmals die Zeit, da Reinigungen nur in der Früh oder abends gemacht werden können. Ein weiteres Beispiel wären die Reinigungsarbeiten in Tunnels, die nur zu speziellen Zeiten gemacht werden können. Dieser Störfaktor ist ein Grund, diese Tätigkeit auszulagern. Dieser Störfaktor muss in der Kalkulation aufgezeigt werden.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Nach unten hin gibt es keine Grenzen, eher nach oben hin. Da SAUTER ebenfalls nur eine mittelgroße Firma ist, können auch nur mittelgroße Firmen betreut werden. Große Konzerne bedienen sich eher großer Anbieter.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Ja. Wir sind offen auch gegenüber kleinen Firmen. Hier kann man besser den persönlichen Kontakt aufbauen. Bei großen Konzernen hat man oft das Problem, den richtigen Ansprechpartner zu finden, da es auch mehrere Standorte gibt.

SAUTER hat eine Vertriebsstrategie für kleine Unternehmen, da der Vorteil in ihrer Flexibilität liegt. Sie können auf individuelle Wünsche eingehen.

Favorisiert werden Unternehmen mit 30.000 – 100.000 Euro Gewinn pro Jahr, da es hier nicht nur um den Preis geht. Es gibt unseren Mitarbeitern die Sicherheit, dass ihr Arbeitsplatz stabil ist.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Preis – Leistung

Kompetenz – Qualität

Komplettanbieter

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Im Westen zahlt man gerne einen höheren Preis und bedient sich eher Kleinunternehmen, wenn die Leistung stimmt.

Im Osten gibt es mehrere Anbieter und es wird mehr auf den Preis geachtet.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

KMU wollen eher einzelne Services, schließen Jahresverträge mit anschließender Verlängerung ab.

SAUTER kommt vom Technikbereich und hat anschließend infrastrukturelle Services angeboten. Es herrscht die Meinung, wenn man in der Technik kompetent ist, kann man auch weitere Services anbieten. Wenn man aber mit Reinigung begonnen hat, sind Zweifel spürbar, ob diese Firma auch Technikleistungen anbieten kann. Hier wird eine geringere Qualität vermutet.

SAUTER geht in Österreich einen eigenen Weg. Die Firma hat 45 Mitarbeiter und geht direkt zum Kunden. Dann wird individuell angeboten.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Leider hat der Begriff FM einen negativen Beigeschmack in Österreich.

KMUs, die ein Anlagevermögen haben, sehen den Vorteil von FM. Dies wird sich künftig noch verbessern.

Die Firmen werden weniger Zeit haben, sich um diese einzelnen Arbeiten zu kümmern. Dies ist nicht ihr Kerngeschäft. Es kommt zu Kostenersparnis, wenn sie Tätigkeiten auslagern.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

Einige wissen nicht, was FM ist bzw. haben negative Erfahrungen gemacht. Grundsätzlich gibt es keine Gründe, FM selbst zu machen. Es liegt leider nur an der fehlenden Aufklärung, dadurch kennen die Unternehmen den Mehrwert nicht.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Kleinere Unternehmen sind individueller. Große Firmen machen meistens Ausschreibungen, wie im Technikbereich.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Ja, täglich, weil der Markt in Bewegung ist. Jeder Anbieter kommt aus einer anderen Richtung / Branche und versucht seine Kernkompetenzen zu zeigen.

VI) Hectas Facility Services Stiftung & Co.KG

Frau Pehlitz, Betriebsleiterin für Salzburg und Tirol, Interview am 17. Dezember 2013

1. Was verstehen Sie unter FM?

Wir unterscheiden Facility Services und Facility Management. Wir bieten Facility Services an.

2. Welche Services bieten sie an?

Wir bieten nicht nur Gebäudedienste, sondern auch Catering, Hol- und Bringdienste, infrastrukturelle Services, Reinigung ... an. Im technischen Bereich machen wir leichte Tätigkeiten. Das hängt vom Standort ab. Z.B. Leuchtstoffkörper, Möbel aufbauen; Für Aufzugs- und Brandschutzdienste holen wir uns einen externen Partner.

Grundsätzlich reagieren wir auf Anfragen von den Kunden. Wir erstellen ein maßgeschneidertes Angebot mit einem Leistungsverzeichnis. Hier gibt es keine Unterschiede zwischen großen und kleinen Firmen.

Die Stundensätze sind durch den Kollektivvertrag vorgegeben, daher haben wir weniger Spielraum.

Wert legen wir auf die Ausbildung bzw. Qualität der Mitarbeiter. Je nach Position haben diese eine Lehrabschlussprüfung oder Meisterprüfung etc.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Dienstleistungsverträge. Wir haben keine Personalbereitstellung.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Wir haben unbefristete Verträge. Der Partner kann mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist kündigen.

Bei privaten Ausschreibungen von BBG / Krankenhäusern / Landesregierungen sind die Verträge auf 3 Jahre ausgerichtet.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Je größer die Fläche, desto mehr möchte der Kunde verhandeln. Die Kleinen achten mehr auf die Qualität, die sie auch bereit sind zu bezahlen. Wenn bei einer kleinen Firma einmal eine Reinigungskraft ausfällt, ist das nicht so schlimm. Bei Großen muss sofort Ersatz angeboten werden.

Für große Firmen ist ein zentraler Ansprechpartner wichtig. Dort sind wir 14-tägig mit dem Vorarbeiter vor Ort. Bei den kleinen gibt es alle 4 oder 8 Wochen einen Besprechungstermin mit dem Objektleiter. Es wird ein Protokoll erstellt und an unsere Geschäftsführung übermittelt, um auf einzelne Fälle / Probleme reagieren zu können.

Wichtig ist, den Störfaktor fürs Geschäft zu berücksichtigen. Dieser ist branchenabhängig. Z.B. haben wir im Einzelhandel die Tätigkeiten vor bzw. nach den Öffnungszeiten zu erledigen. In Krankenhäusern gibt es genaue Pläne, wann und wo gereinigt werden kann ... Der Störfaktor ist nicht von der Größe, sondern von der Branche abhängig. Büroreinigungen gehen auch am Tag. Hier richten wir uns nach den Wünschen der Kunden. In jeder Branche hat der Kunde eigene Vorstellungen.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Bei Hectas gibt es genaue Vorgaben seitens der Geschäftsführung. Diese richten sich nach der Angebotssumme. Bei Großkunden ist der %-Satz geringer als bei kleinen Firmen.

Es gibt keine kritische Grenze, auch nicht nach oben hin. Bei den kleinen Firmen arbeitet man eher manuell, bei großen sind Maschinen im Einsatz. Daraus ergibt sich ein anderer Preis / eine andere Berechnung. Es gibt viele Faktoren zu berücksichtigen: Gegebenheiten vor Ort, Gesundheit der Mitarbeiter etc.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Ja, unsere Vertriebsleiter gehen durch Akquise auf die KMUs zu. Sie stellen sich vor, überreichen Werbematerial, und finden dort leichter den richtigen Ansprechpartner.

Bei den großen Firmen ist es schwierig, den Verantwortlichen zu erfahren bzw. einen Termin zu bekommen.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Große Firmen geben gerne die Aufträge ebenfalls an große Firmen. Wenn den letzten Auftrag bereits ein großer Anbieter erhalten hat, bekommt voraussichtlich den neuen Auftrag wieder ein großer Anbieter.

Bei Kleinen ist das unterschiedlich. Preis und Leistung sind bei beiden wichtig. Den Kleinen ist oft die fachliche Kompetenz wichtig.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Im Wiener Bereich ist es in den letzten Monaten deutlich schwerer geworden, Verträge abzuschließen. Hier haben wir bereits sehr viele Anbieter und der Markt ist gesättigt. Hier kämpfen die Großen. Der westliche Markt ist zugänglicher für neue Aufträge.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Große Firmen (5 stellige Beträge) verhandeln über das Zahlungsziel und unterscheiden sich durch Konzepte und Leistungsverzeichnis.

Wir haben bei beiden Dienstleistungsverträge.

Großkunden möchten bei der Angebotslegung alle Services bzw. Dienstleistungen angeboten bekommen, um den Preis zu erfahren. Das Angebot selber ist vordefiniert. Integrierte Services sind wichtig.

Kleine Firmen schauen sich zuerst ein Service an, und nehmen dann weitere dazu. Z.B. fangen sie mit der Unterhaltsreinigung an, sind aber für weitere Services sehr zugänglich und entscheiden nach und nach. Hier hat man mehr Spielraum.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Der Stellenwert wird sich bei kleinen Firmen in den nächsten Jahren steigern bzw. zu einem wichtigen Thema. Momentan ist die Bedeutung noch nicht so groß. FM wird zum Trend gemacht, wichtig ist, dass die Qualität stimmt.

Große Firmen haben oft einen FM-Manager, der dieses Thema kennt, und sich damit beschäftigt.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

Der Kostenfaktor spielt eine Rolle. Manche Firmen haben Eigenpersonal, das verlässlich ist und dem sie etwas anschaffen können. Dies ist bei einer Reinigungsfirma nur begrenzt möglich. Daher gibt es manchmal eine Kombination aus eigenem Personal und FM-Anbieter-Personal.

Große Firmen wollen sich auf das Kerngeschäft konzentrieren.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Im Angebot gibt es keine Unterschiede, das Konzept ist anders. Die AGBs sind ebenfalls gleich. Wir haben eine Raumliste, Ablaufpläne, Intervalle ...

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Ja, wir leisten Beratungsarbeit. Es werden monatliche Besprechungen vereinbart, um über den vergangenen Monat zu sprechen. Wir schauen, ob es Einsparungsmöglichkeiten gibt.

Wenn Hectas für eigene Mitarbeiter Produktschulungen anbietet, und der Kunde eigene Mitarbeiter auch bei der Reinigung einsetzt, werden diese ebenfalls geschult. Eine enge und gute Zusammenarbeit steht im Vordergrund. Daraus ergibt sich meistens eine langfristige Zusammenarbeit. Mit diesen Kunden kann man auch über den Preis sprechen und ihn anheben.

VII) WISAG Facility Services Holding GmbH & Co.KG

Herr Ingo Linke, GF, WISAG, Interview am 17. Dezember 2013

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM sind alle Arbeiten, die nicht das Kerngeschäft betreffen (nicht die Immobilie betreffen). Dies sind infrastrukturelle Arbeiten.

2. Welche Services bieten sie an?

Wir bieten alle Services für alle Unternehmen an. Wir decken den Bereich Sicherheit und technisches Gebäudemanagement durch Eigenpersonal ab, ein paar wenige Bereiche durch Externe.

Es existieren auch Verträge mit KMUs. Vor allem im Reinigungs- und infrastrukturellen Bereich.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Werkverträge.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Hier gibt es keine Unterschiede.

Wir haben befristete und unbefristete Verträge, Dauer 1 – 2 Jahre.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Grundsätzliche Unterscheidungen gibt es nicht, eher individuelle.

Für große Firmen ist der Kostenfaktor nicht wichtiger als für kleine.

Es gibt auch keine Unterschiede hinsichtlich Störfaktor für das Kerngeschäft – Betriebsnutzung.

Große Firmen sind hinsichtlich Outsourcing offener als kleine, vor allem wenn es internationale Firmen sind.

Bei großen Firmen gibt es einen Ansprechpartner, bei kleinen ist es der Chef.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Nein, es gibt keine Grenze nach unten bzw. nach oben.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Ja.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Preis – Leistung – Fachwissen – Qualität: Sehr wichtig

Anbieten von einzelnen oder integrierten Services ist auch ein Thema.

Der Trend geht zum Komplettanbieter.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Nein. Wir arbeiten eher im Osten Österreichs. In Salzburg sind wir nur im Reinigungsbereich tätig.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Es ist eine steigende Nachfrage durch steigende Kontrolle der Behörde erkennbar. Z.B. im technischen Gebäudemanagement.

Persönliche Betreuung bzw. Beziehung ist sehr entscheidend.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

FM wird betrieben, aber mit einem gewissen Leidensdruck verbunden. Wenn es Probleme mit der Behörde gibt, weil Auflagen nicht erfüllt werden, gibt es eine Beauftragung.

Der Begriff FM ist bekannt.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

Dann ist der Leidensdruck noch nicht groß genug. Der kann durch Kosten oder behördliche Auflagen entstehen.

Reinigung und Sicherheit sind leichter auszuschreiben als technische Angebote.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Bei kleineren Unternehmen sind die Angebote meistens einfacher als bei großen. Hier sind sie komplexer.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Wir leisten Beratungsarbeit im Zuge der Geschäftsanbahnung. Auch während der Geschäftsbeziehung stehen wir beratend zur Seite.

VIII) Strabag Property and Facility Services GmbH

Herr Jürgen Steiner, GF, Strabag Wien, Interview am 19. Dezember 2013

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM ist das Management einer Immobilie inkl. Strategien. Das beginnt grundsätzlich schon bei der Entwicklung. Leider ist dies momentan noch ein Wunschdenken, wir sehen das am Markt anders.

2. Welche Services bieten sie an?

Wir machen keinen Unterschied zwischen großen und kleinen Firmen. Wir bieten kaufmännische Services (Verwaltungsarbeiten), technische Services (Anlagenwartung) und auch infrastrukturelle Services (Reinigung) an. Mit Eigenpersonal wird z.B. Komplettreinigung abgedeckt und wir benötigen Fremdpersonal für Winterdienste, Bewachung und Grünflächenpflege.

Wir bieten alle Services kleinen und großen Firmen an. Nur das Denken ist unterschiedlich. In KMUs meint man oft, dass technische Services selber mitgemacht werden können (Eh-Da-Kosten).

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Wir haben nur Dienstleistungsverträge.

Keine Arbeitskräfteüberlassung; Manchmal Open Book im Zuge einer Dienstleistungsvereinbarung – über kompletten Vertrag oder nur über einen Teil eines Vertrages.

Oft machen große Firmen Vorschläge, welche Arten von Verträgen gemacht werden. Bei kleinen Firmen gelten die Standardverträge unserer Firma. Bei großen Firmen passen wir uns an, aber nicht unter allen Bedingungen. Hier werden die Verträge von unseren Juristen überprüft und auf Risiko durchleuchtet.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Wir schließen Verträge auf 3 -5 Jahre ab, egal ob die Firma groß oder klein ist.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Die Verträge der kleinen Firmen sind oft klarer formuliert und einfacher. Bei technischen Services wird sogar mittlerweile wieder darüber nachgedacht, „In zu sourcen“.

Unterschiede hängen eher mit der Art der Services zusammen und nicht mit der Größe der Kunden.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Nein, gibt es nicht.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Ja, mit unserem Vertrieb. Gebiete, die wir erreichen möchten werden definiert. Anschließend werden Firmen besucht und wir stellen uns vor. Wir sind seit 2012 in dieser Form tätig. Wir arbeiten in ganz Österreich – bis auf Vorarlberg. Sollte sich dort ein Kunde für uns interessieren, würden wir ihn aber momentan noch von einer deutschen Niederlassung mitbetreuen lassen. Der Schwerpunkt liegt bei uns allerdings im Osten.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Der Preis ist ausschlaggebend, die Qualität wird vorausgesetzt. Vor Abschluss eines Vertrages bzw. Angebotslegung ist die menschliche Komponente wichtig, die Chemie muss stimmen.

Wir sind Komplettanbieter, bei Bedarf aber natürlich auch nur einzelne Services. Das macht keinen Unterschied.

Räumliche Nähe und Größe sind eher kein Grund.

Eindruck, Referenzen und Kompetenz werden vorausgesetzt.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Wir haben kein Ost-West-Gefälle bei der Reinigung. Strabag ist von der Geschichte her gewachsen, mit Standort Wien. Aus diesem Grund bedienen wir mehr den östlichen Markt.

Ein kleiner Unterschied ist hinsichtlich des Preises erkennbar. Im Westen kann dieser durchaus etwas höher sein.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

Unterschiede gibt es bei der Durchlaufzeit. Diese ist bei kleinen Firmen viel geringer. Sie fragen direkt an. Bei großen Firmen wird zuerst eine Ausschreibung gemacht, und bis es zum Vertrag kommt, vergeht viel Zeit.

Bei den KMUs haben wir eine zweimonatige Kündigungsfrist.

Qualität und Kompetenz sind wichtig, der Preis steht an dritter Stelle.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Der Stellenwert ist im Bereich der technischen Services sehr gut. Vor allem im Bereich der Reinigung wird daran gedacht, dass es Firmen gibt, die diese Services anbieten.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

KMUs versuchen zu sparen, wobei man hier eher von vermeintlichen Einsparungen sprechen muss.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Ja, bei Ausschreibungen von großen Firmen sieht das Angebot bzw. die geforderte Form anders aus. Bei Kleinen gibt es eine Anfrage, dann eine Besichtigung und anschließend unser Standardangebot.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Bei bestehenden Kunden ja; bei möglichen Kunden nein.

Im Zuge der Leistungserbringung bieten wir Beratungen an, aber nur, wenn es FM betrifft. Hier erwarten wir uns eine Kundenbindung.

IX) Covely Deutschland GmbH

Herr Hauska, Leiter FM bei Covely, Interview am 19. Dezember. 2013

1. Was verstehen Sie unter FM?

FM sind alle Dienstleistungen, die notwendig sind, um das Nicht-Kerngeschäft am Laufen zu halten.

2. Welche Services bieten sie an?

Covely kommt aus der Technikbranche. Wir sind Spezialisten im technischen Gebäudemanagement mit hohem Eigenleistungsanteil (Kälte, Kühlen, Elektro, Messtechnik ...). Dafür haben wir auch die Konzessionen. Für Bereiche, die wir mit unseren Mitarbeitern nicht abdecken können, holen wir uns externe Partner. Diese sind eher im infrastrukturellen und kaufmännischen Bereich.

Wir bieten individuell und kundenorientiert an – hier sind wir flexibel und machen auch keine Unterschiede hinsichtlich der Größe des Auftrages.

3. Welche Arten von Verträgen gibt es?

Standard bei unseren Services sind Wartungsverträge. Im Gebäudemanagement schließen wir Werkverträge ab. Gerne schließen wir auch Dienstleistungsverträge mit Garantien ab. Weiters haben wir auch Personalleihstellungen wie Regieleistungsverträge. Open Book wird auch gemacht.

Eine Zuteilung zu KMUs oder großen Firmen kann nicht gemacht werden.

4. Wie lange ist die Vertragsdauer im Durchschnitt?

Im Betreuungsbereich schließen wir auf 3 Jahre ab, dann kommt es zu einer Verlängerung von jeweils einem Jahr.

Bei großen Firmen, denen wir ein Angebot erstellen, ist der Implementierungsaufwand sehr groß bzw. steht man hier unter längerer Beobachtung. Aus diesem Grund läuft der erste Vertrag auf 3 Jahre.

Hier gibt es einen Unterschied zwischen großen Firmen und KMUs. Bei kleinen Unternehmen machen wir auch Jahresverträge.

5. Unterscheiden sich die Anforderungen der Kunden hinsichtlich Services?

Ja, absolut. Der Kostenfaktor ist immer ein wesentlicher Punkt, weil 90 % der Auftraggeber keine Ahnung haben, wie hoch die Kosten sind, wenn sie gewisse Services mit eigenen Mitarbeitern abdecken. Es wird oft der administrative Aufwand nicht gewertet, weil Aufzeichnungen fehlen. Größere Firmen wissen hier eher Bescheid, weil es ein Kostencontrolling gibt.

Störfaktor für das Kerngeschäft ist ein Faktor. Im normalen Bürobereich haben wir hier keine Probleme. Im technischen Bereich ist es egal, wann die Services durchgeführt werden. Die Reinigungen müssen immer in betriebsarmen Zeiten durchgeführt werden. Das sind Selbstverständlichkeiten.

Große Firmen sind für das Outsourcing aufgeschlossener, weil sie vom Kostencontrolling her, einen Überblick haben.

Ein zentraler Ansprechpartner ist ein häufiger Wunsch bei großen und kleinen Firmen.

6. Gibt es eine kritische Grenze für Ihre Angebote?

Es gibt nicht wirklich eine kritische Grenze. Manche Firmen besucht man einmal im Monat, obwohl die Auftragsvolumen von den Beträgen her eher gering sind. Aber auch Verträge in geringem Ausmaß werden abgeschlossen.

7. Gehen Sie aktiv auf den KMU Markt zu?

Im Bereich des Energiesparcontracting gehen wir aktiv auf den Markt zu. Hier setzen wir Aktivitäten.

8. Nach welchen Kriterien treffen KMUs ihre Auswahl?

Wenn Preis und Leistung ein Kriterium wären, wäre das schön. Meistens ist es ausschließlich der Preis. Ein FM-Anbieter wird nicht wirklich in allen Bereichen wahrgenommen. Wir sind Spezialisten im technischen Bereich und haben Mitarbeiter mit hohen Qualifikationen.

Den höheren Preis für manche Leistungen sieht man oft erst auf den 2. Blick. Wenn ein Schaden behoben werden muss, wird z.B. ein Installateur gerufen. Erst bei der Begutachtung durch den Installateur wird festgestellt, dass eine andere Firma zuständig wäre. Diese wird dann beauftragt etc. Wenn man hier einen FM-Anbieter mit technischem Personal (Allrounder) hat, wird oft die tatsächliche Ursache rascher erkannt und das Problem in Summe kostengünstiger gelöst. Man hat vielleicht einen höheren Stundensatz, kann aber durchaus Zeit und Kosten einsparen. Firmen möchten EINEN Anbieter.

Kleine Firmen entscheiden nach Preis, räumlicher Nähe, Zeitfaktor und Flexibilität.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis kann am Anfang nicht festgestellt werden. Kleine Firmen nehmen auch gerne Einzeldienste in Anspruch.

9. Sehen sie Marktunterschiede zwischen Ost- und Westösterreich?

Herr Hauska selbst ist nur im Osten tätig. Daher kann er dazu keine subjektive Aussage tätigen. Von Kollegen weiß er allerdings, dass es keine Unterschiede gibt.

Lediglich ist in Ballungsräumen mit vielen Anbietern der Preisdruck höher, dadurch kann die Qualität allerdings leiden.

10. Wie würden Sie die Nachfrage seitens KMU ad 2. bis 4. beschreiben und inwieweit unterscheidet sich diese zur Nachfrage großer Unternehmen?

KMUs ist es wichtig, bereits in kurzen Zeitabständen Erfolge zu sehen bzw. Einsparungen zu erkennen. Hier wird leider nicht langfristig gedacht.

11. Welchen Stellenwert nimmt FM bei KMU ein?

Leider ist der Stellenwert noch sehr gering.

12. Welche Gründe gibt es, dass KMUs FM weder betreiben noch auslagern?

Es ist noch oft zu wenig Fachwissen vorhanden. Wenn eine „Kostenwahrheit“ vorhanden wäre, würde man die Notwendigkeit allerdings erkennen. Es wird nur reagiert, hier kann man sich die Fragen nach der Managementqualität stellen.

13. Gibt es Unterschiede im Angebot an kleine Unternehmen im Vergleich zum Angebot an große Unternehmen?

Gleiche Verträge, gleiche Vertragslänge.

14. Leisten Sie Aufklärungs- bzw. Beratungsarbeit für ihre Kunden, um den Bedarf zu entwickeln?

Ja, Kundenkontakte und Gespräche werden aufgebaut bzw. geführt. Wir geben Erklärungen hinsichtlich Kosten und Abläufe. Dann erkennen oft die Kunden, dass sie FM-Anbieter benötigen bzw. welche Services sie brauchen.

Wir machen keine Marketinggroßauftritte.