

# **Facility Management bei Kleinen und Mittleren Unternehmen**

## **Bedeutung, Bedarf, Outsourcing-Bereitschaft und Angebot**

Mag. Werner Pfeiffenberger MBA

Techno-Z Verbund GmbH, Salzburg, Österreich

### **Kurzfassung**

Die gegenständliche Arbeit untersucht das Verständnis für und den Bedarf an Facility Management (FM) Leistungen innerhalb der Gruppe der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU), sowie die Bereitschaft, Facility Services (FS) auszulagern und stellt dies in Relation zur Angebotssituation für KMU.

Als Differenzierungsmerkmale wurden im Rahmen der gegenständlichen Untersuchung anhand von qualitativen Interviews mit 11 österreichischen KMU vor allem die Unternehmensgröße, die Entwicklungsphase und die örtliche Lage der Unternehmen herangezogen.

Die Ergebnisse greifen ein an sich paradoxes Phänomen auf. Innerhalb der Gruppe der KMU haben vor allem die Kleinsten, das heißt Kleinstunternehmen (darunter auch Ein Personen Unternehmen (EPU)) nicht nur großes Interesse und Verständnis für das Thema FM, sondern sehen selbst auch entsprechenden Bedarf. Die Angebotsseite entspricht dieser Situation keinesfalls. Mit integrativen Angeboten wird seitens der Anbieter zurzeit eher an die größeren KMU herantreten, da man hier mehr Bedarf und auch mehr Zuspruch vermutet. Dabei sind es gerade diese größeren KMU, die am ehesten zum „Selber-Machen“ tendieren.

Wachsende Unternehmen haben im Allgemeinen ein größeres Bewusstsein für FM, einen höheren subjektiven Bedarf an FS sowie eine größere Bereitschaft, FS auszulagern als reife.

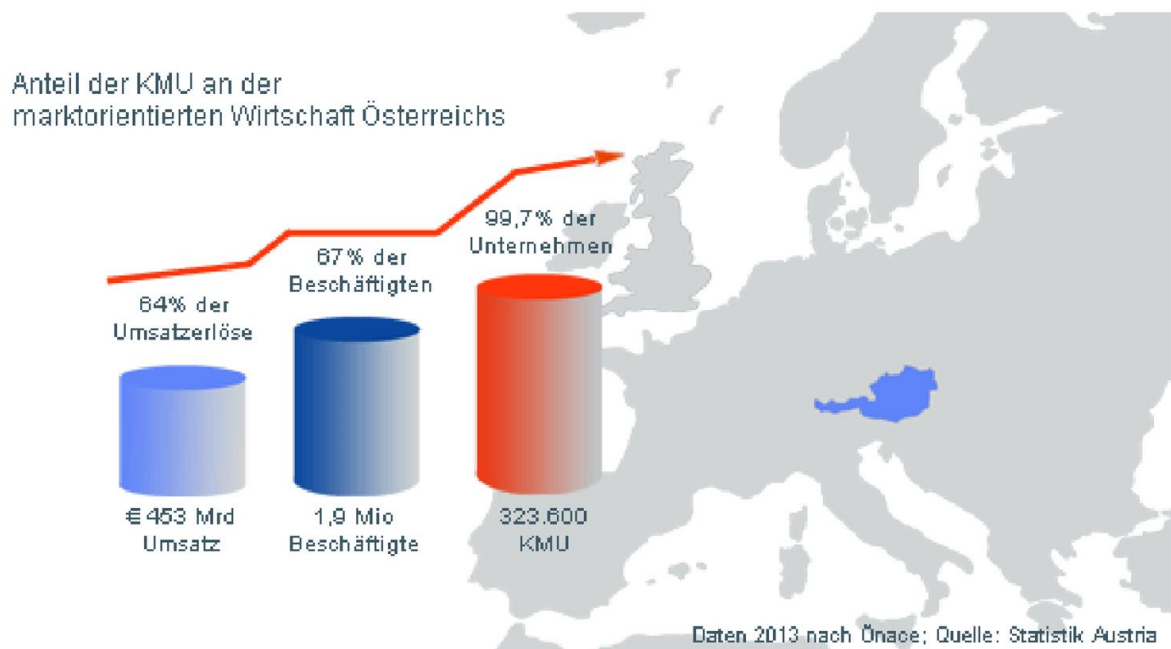
In ländlichen Regionen angesiedelte Unternehmen müssen im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter besondere Services leisten. Das Thema Sharing von FS und Kostenoptimierung ist insbesondere dort und bei den kleinsten Unternehmen von Bedeutung.

**Keywords:** Facility Management, Bedarf, Outsourcing, Angebot

## **1. Einleitung**

### **1. 1. Motivation**

KMU sind einer der entscheidenden Treiber für Innovation, sie bilden das „Rückgrat der Wirtschaft“ (Smith & Fingar 2003). Sie stellen in der EU ca. 99 % aller Unternehmen und bieten ca. 65 Millionen Menschen einen Arbeitsplatz.



Aufgrund des hohen Anteils von KMU in der Wirtschaft sollten diese Unternehmen als Zielgruppe für FS Provider sehr interessant sein. Grund genug, um diese spezifische Gruppe von Unternehmen hinsichtlich ihres FM Potenzials genauer zu durchleuchten.

## 1.2. Problemdefinition

In großen Unternehmen wird FM als Unterstützung des Kerngeschäftes schon seit Jahren strategisch erkannt und umgesetzt (Redlein 2015). Von KMU wird das durch den Einsatz von FM gegebene Erfolgspotential nur unzureichend genutzt. Gründe dafür sind lt. Einschätzung der Anbieter z.B. mangelnde Transparenz am Anbietermarkt und Unklarheit über Bedeutung und Nutzen von FM bei den KMU (Pfeiffenberger 2014). Roberto Cigolini, Giovanni Miragliotta und Margherita Pero vom Department of Management, Economics and Industrial Engineering des Politecnico di Milano in Italien haben eine Untersuchung über das Outsourcing-Verhalten von KMU in Italien in Bezug auf FS durchgeführt (Cigolini et al. 2011). Das Ergebnis war, dass weniger als 5 % der befragten Unternehmen sich in einer Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten, der mehrere FS (sog. „integrierte Services“) anbietet, befinden, was die bisherige persönliche Einschätzung des Autors bestätigt. Gegenständliche Arbeit untersucht das Verständnis für und den Bedarf an FS innerhalb der KMU, sowie die Bereitschaft diese auszulagern und stellt dies in Relation zur Angebotssituation.

### 1.3. Hypothesen

1. Es herrscht Unwissenheit bei KMU über die Bedeutung von FM als Managementansatz und dem daraus resultierenden Nutzen.
2. KMU haben keinen Bedarf an FS.
3. Während bei großen Unternehmen das Outsourcing von FS Standard ist, neigen KMU dazu, die Leistungen selbst zu erbringen.
4. Es fehlen maßgeschneiderte integrierte Service-Angebote und vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Anbieter.

### 1.4. Methodisches Vorgehen

Es wurde vom Autor der sog. „mixed research“ gewählt.

1. *Qualitative Interviews* mit 11 österreichischen KMU (bzw. deren Geschäftsführer und gleichzeitig FM Beauftragten) in Bezug auf die getroffenen Hypothesen.
2. Validierung, Spezifizierung und inhaltliche Ergänzung der Ergebnisse der qualitativen Befragung anhand einer *quantitativen Analyse*. Diese zweite Phase der Forschungsarbeit wird an 100 Unternehmen im deutschsprachigen Raum in einem Umkreis von ca. 400 km um Salzburg (Stuttgart, Bozen, Wien, Zürich) und unter Berücksichtigung derselben Differenzierungskriterien durchgeführt und ist nicht Gegenstand dieses Papers.
3. *Gegenüberstellung der Nachfrageanalyse* und der *Angebotsanalyse* aus der bisherigen Forschungstätigkeit.
4. Darstellung von *Lösungsansätzen* und eines „*Proof of Concept*“ Szenarios.

Die nachfolgende Analyse bietet einen Auszug aus dieser wissenschaftlichen Arbeit auf Nachfrageseite und zwar die Teilergebnisse aus der qualitativen Analyse (2.).

## 2. Qualitative Analyse

Vorausgeschickt wird, dass alle befragten Unternehmen bis auf eines sich in einem Mietobjekt befinden, in dem die Basis-Services für die Immobilie durch den Vermieter erbracht werden.

## 2.1. Differenzierungskriterien

Folgende Faktoren sind laut (Lu Zheng 2012) im Wesentlichen ausschlaggebend dafür, wie der Nutzen von FM wahrgenommen wird, welchen Bedarf nach FS KMU haben, ob ausgelagert wird und wie die Angebotssituation ist (vgl. auch (Feld et al. 2014)):

- *Branche*
- *Unternehmensgröße*
- *Entwicklungsphase*

Beim Faktor *Branche* ist darauf zu achten, ob FM Teil des Kerngeschäftes ist oder nicht. Das Kerngeschäft wird in der Regel nicht an Dritte ausgelagert. In Branchen, in denen FM nicht zum Kerngeschäft gehört, ist die Tendenz, FS auszulagern besonders groß. Dazu gehören vor allem Büroorganisationen und Produktionsbetriebe (Lu Zheng 2012). Gegenständliche Analyse zielt auf Büroorganisationen ab.

Hinsichtlich der *Unternehmensgröße* orientiert sich die Analyse an der Empfehlung der Europäischen Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen; ABl. der EU Nr. L 124/36 vom 20.05.2003.

Als weiteres sehr wichtiges Kriterium für den Bedarf an und das Verständnis für den Nutzen von FM Leistungen gilt die *Entwicklungsphase*, in der sich ein Unternehmen gerade befindet (Lu Zheng 2012). Der gebürtige Schwede Paul Dettwiler (Dettwiler 2006) z.B. brachte erstmals die verschiedenen Theorien über *Entwicklungsphasen von Wachstumsunternehmen* (Greiner 1998, Churchill & Lewis 1983, Garnsey 1998) in Zusammenhang mit FM. Er untersuchte die Frage, wie *Wachstumsunternehmen* ihre FM Aufgaben in den verschiedenen Stadien ihrer Entwicklung handhaben und unterschied dabei – zunächst mit einem klaren Schwerpunkt auf die Thematik „space management“ - zwischen drei Phasen: (1) entrepreneurial (2) managerial und (3) consolidation. Diese Arbeit Dettwilers zeigt, dass sogar innerhalb der Wachstumsphase von Unternehmen unterschiedliche für FM relevante Entwicklungsstufen bestehen.

Gegenständliche qualitative Analyse unterscheidet allerdings nach:

- *Wachstumsphase* und
- *Reifephase*.

Als Parameter für das Wachstum eines Unternehmens gelten (vgl. z.B. (Garnsey 1998)) die (1) Entwicklung des Umsatzes, sowie der (2) Anzahl der Beschäftigten in den letzten Jahren. Die notwendige Organisation ist in den *Reifephasen* bereits aufgebaut.

Zusätzlich wird die *örtliche Lage* der befragten Unternehmen als Differenzierungsmerkmal herangezogen. Ein wesentlicher Faktor für das Bewusstsein für und den subjektiven Bedarf an FS ist nach Einschätzung des Autors die Tatsache, ob sich das Unternehmen im städtischen Ballungsraum oder in einer ländlichen Region befindet (vgl. auch (Dettwiler 2006) sowie (Copenhagen Institute for Future Studies & ISS World Services A/S 2011)).

## **2.2. Analyse und Interpretation**

Die unter 1. 3. genannten Hypothesen werden auf Basis der (1) *EU-Größenordnungen*, nach (2) *Entwicklungsphase* und (3) *örtlicher Lage* analysiert. Anschließend werden die Ergebnisse je Hypothese zusammengefasst und interpretiert.

### **2.2.1. HYPOTHESE 1**

*Es herrscht Unwissenheit bei KMU über die Bedeutung von FM als Managementansatz und dem daraus resultierenden Nutzen.*

#### **(1) Einflussfaktor Unternehmensgröße**

Sowohl die *Kleinst-* als auch die *Kleinunternehmen* zeigen in ihren Antworten zum Begriff und Nutzen von FM ein fundiertes Verständnis für die Bandbreite von FM. Die Antworten der Befragten können unter Services betreffend Fläche und Infrastruktur, aber auch in Bezug auf Mensch und Organisation im Sinne von EN 15221-4 eingeordnet werden. Gebäudemanagement, Management von Anlagen und Objekten, alles, was für den Menschen im Zusammenhang mit Infrastruktur und Gebäuden notwendig ist, alles was man für einen Büro- und Betriebsstandort braucht aber auch die Unterstützung von Mensch und Organisation als Support für die Betriebsleistung, das heißt als Instrument, um die bestmöglichen Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zu bieten und damit den Unternehmenserfolg zu steigern, werden angeführt.

Die *Kleinst-* und *Kleinunternehmen* untereinander unterscheiden sich lediglich durch die Fülle bzw. den Umfang ihrer Antworten. Vor allem *Kleinstunternehmen (darunter auch EPU)* scheinen sich offenbar sehr intensiv mit dem Thema FM zu beschäftigen. Dies wird auch durch aktuelle Literatur gestützt (WKO 2013, WKO 2015, Standard 2014, Rosner & Krenn 2013).

Die *mittleren Unternehmen* verstehen unter FM schwerpunktmäßig vor allem FS bezogen auf Fläche und Infrastruktur iSv EN 15221-4. Instandhaltung, Gebäudeverwaltung und

Reinigungsservice werden genannt. Nur das größte der drei befragten mittleren Unternehmen sieht darin neben den infrastrukturellen und gebäudebezogenen Services auch die FS rund um Mensch und Organisation lt. EN 15221-4. Es geht darum, sich um alles zu kümmern, was nicht zum Kerngeschäft gehört; ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter gerne sind.

Der Nutzen von FM wird von diesen mittleren Unternehmen darin gesehen, dass sich jemand um Bereiche im Unternehmen kümmert, für die sonst niemand zuständig ist und für welche die Erfahrung und das Wissen fehlen. Darüber hinaus geht es nach den befragten mittleren Unternehmen darum, ein flexibles Angebot für Raumbedarf und Infrastruktur zu schaffen. Die Reduktion von Umzugskosten sowie die Einbindung in ein Unternehmens-Netzwerk zur Kommunikation werden ebenfalls als konkreter Nutzen aufgezählt.

## **(2) Einflussfaktor Entwicklungsphase**

Für alle Befragten unabhängig von der Unternehmensgröße steht die Qualität des Arbeitsplatzes in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Dies gilt insbesondere für die in einer *Wachstumsphase* befindlichen Unternehmen. Diese haben ein starkes Bedürfnis nach Prozessoptimierung und einer Infrastruktur, die es trotz des hohen Drucks und der Ressourcenknappheit ermöglicht, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Sie kämpfen am Arbeitsmarkt um die besten Talente und wollen mit möglichst attraktiven Rahmenbedingungen für Mitarbeiter gegenüber der Konkurrenz punkten.

## **(3) Einflussfaktor örtliche Lage**

Um die Schaffung optimaler Strukturen für ihre Mitarbeiter und damit um das Thema „Mensch und Organisation“ im Zusammenhang mit FM machen sich Unternehmen am *Land* noch mehr Gedanken, als jene in den städtischen Ballungsräumen. Hier müssen zusätzliche Anreize geboten werden, um Mitarbeiter zu bewegen, auf dem Land zu arbeiten. Themen wie Catering oder Mobilität rücken in den Vordergrund.

Auch die Kostenoptimierung durch Sharing-Konzepte ist insbesondere bei am Land ansässigen Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

## **(4) Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

*Hypothese 1* kann *nicht bestätigt* werden. Der Begriff und Nutzen von FM kann als im Allgemeinen bekannt angenommen werden. Zusammengefasst verstehen KMU darunter die Grundlage für in Gebäuden lebende und arbeitende Menschen sowie Prozesse, die die Konzentration auf das Kerngeschäft ermöglichen.

Kleinstunternehmen haben das fundierteste Verständnis. Das zeigt sich in der Fülle ihrer Antworten. Bei Kleinst- und Kleinunternehmen werden vor allem Services rund um Mensch und Organisation angeführt, dies vor allem wenn sie gerade wachsen und optimale Rahmenbedingungen für zukünftige Mitarbeiter schaffen müssen.

Bei den mittleren Unternehmen konzentrieren sich die Antworten insbesondere auf das Thema Fläche und Infrastruktur. Ein Grund dafür könnte sein, dass sich zwei von drei mittleren Unternehmen in einer Reifephase befinden, in der die Neuaufnahme von Mitarbeitern, der Kampf um die besten Talente und damit die Schaffung optimaler Bedingungen für diese kein zentrales Thema sind.

Die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Mitarbeiter ist vor allem für am Land ansässige KMU von zentraler Bedeutung. Hier müssen zusätzliche Anreize geboten werden, um Mitarbeiter zu bewegen auf dem Land zu arbeiten. Themen wie Mobilität, Catering und Sharing von FS rücken in den Vordergrund.

### **2.2.2. HYPOTHESE 2**

*KMU haben keinen Bedarf an FS.*

Zum Thema Bedarf ist eine Unterscheidung in objektiven und subjektiven Bedarf zu treffen. Der objektive Bedarf ist in jedem Unternehmen aufgrund des genutzten Raumes und der Anzahl der Beschäftigten, also aufgrund von Größenmerkmalen gegeben. Die qualitative Analyse hat versucht, den subjektiven Bedarf der befragten Unternehmen zu ermitteln.

#### **(1) Einflussfaktor Unternehmensgröße**

*Unabhängig von Unternehmensgröße* haben KMU einen (subjektiven) Bedarf an FS vor allem rund um die Themen Mobilität, räumliche Flexibilität, IT und technische Infrastruktur sowie Schaffung idealer Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter (Catering, mobiles Arbeiten, Gesundheit und Sicherheit).

Es hat sich paradoxerweise herausgestellt, dass trotz der geringen Losgrößen, also einem sehr überschaubaren objektiven Bedarf, bei den kleinsten Unternehmen innerhalb der KMU ein noch viel größerer (subjektiver) Bedarf nach FS besteht, als bei den größeren KMU. Man kann von einem „*KMU-Paradoxon*“ sprechen.

Das Thema *Sharing* im Sinne von Kostenteilung und –optimierung einerseits und die gemeinsame Nutzung von technischem Equipment bzw. gemeinschaftlichen Services andererseits ist für die Gruppe der Kleinstunternehmen besonders interessant.

Für die mittleren Unternehmen ist das Thema Sicherheit signifikant.

## **(2) Einflussfaktor Entwicklungsphase**

Eindeutig kann festgestellt werden, dass im *Wachstum* befindliche Unternehmen größeren Bedarf an FS haben als reife Unternehmen. Die Schwerpunkte liegen dabei vor allem bei den Themen qualifizierte Mitarbeiter, räumliche Entwicklung und Schaffung von idealen Rahmenbedingungen für das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Unternehmen, die sich im Wachstum befinden, legen hohen Wert auf die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und sind sich völlig bewusst, dass davon der Erfolg wesentlich abhängt.

Bei den *Reifeunternehmen* dagegen spielt das Thema Sicherheit eine wichtige Rolle.

## **(3) Einflussfaktor örtliche Lage**

Ob ein höherer Bedarf an FS sich aus den örtlichen Gegebenheiten auf dem *Land* ableiten lässt, kann aufgrund der qualitativen Befragung nur vermutet, aber nicht eindeutig eruiert werden. Jedenfalls kann festgestellt werden, dass es am Land schwieriger ist, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen und diese zu halten. Naturgemäß ist das FS Angebot in abgelegenen Gegenden sehr gering bis gar nicht vorhanden.

Je abgelegener der Unternehmensstandort ist, desto bedeutender ist die Thematik des Sharings und des Zusammenschlusses mit gleichgesinnten Unternehmen.

## **(4) Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

*Hypothese 2* gilt als *nicht bestätigt*.

Je kleiner und je abgelegener und je mehr im Wachstum befindlich ein Unternehmen ist, desto höher ist der subjektive Bedarf an FS und das Bedürfnis nach Sharing. Die Thematik eines Land-Stadt-Bedarfs-Gefälles wird in der quantitativen Analyse noch genauer zu untersuchen sein.



### 2.2.3. HYPOTHESE 3

*Während bei großen Unternehmen das Outsourcing von FS Standard ist, neigen KMU dazu, die Leistungen selbst zu erbringen.*

#### (1) Einflussfaktor Unternehmensgröße

Die *Kleinstunternehmen* wollen am liebsten alles auslagern, was nicht zum Kerngeschäft gehört, während die *Kleinunternehmen* schon mehr in Richtung „Selber-Machen“ tendieren und aktuell höchstens Einzelleistungen wie Reinigung und IT Services auslagern. Auch das Bedürfnis, in Zukunft zusätzliche FS auszulagern, hält sich bei den Kleinunternehmen in Grenzen und bezieht sich am ehesten noch auf Services, die auf Mitarbeiterzufriedenheit abstellen, wie z.B. Coaching und Schulungen, aber auch Wohnungen und Essen.

Bei den *mittleren Unternehmen* wiederum gehört „Selber-Machen“ wohl auf jeden Fall zur täglichen Routine. Dennoch wollen zwei von drei befragten Unternehmen am liebsten alles auslagern, was nicht zum Kerngeschäft gehört. Als Grund dafür, warum einzelne Leistungen aktuell noch nicht ausgelagert sind, wird von den mittleren Unternehmen das fehlende Management bzw. auch das fehlende Angebot genannt.

Die wichtigsten *Kriterien* für die Bereitschaft zum Auslagern von FS sind bei den *Kleinst- und Kleinunternehmen* vor allem Vertrauen und ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis. Man ist gerne bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, wenn die Qualität dafür stimmt. Den *mittleren Unternehmen* sind die räumliche Nähe und flache Hierarchien beim Anbieter, welche Vertrauen schaffen, am wichtigsten.

Zur Thematik, *welche Services* ausgelagert werden, ist folgendes zu sagen:

Am ehesten werden von den *Kleinstunternehmen* Steuerberatung und graphische Leistungen ausgelagert, wobei letztere nicht zu den FM Leistungen im engeren Sinne, dh nach EN-15221-4 gehören. Von den *mittleren Unternehmen* wird das ausgelagert, was vornehmlich angeboten wird, nämlich insbesondere Reinigung und Haustechnik, oftmals auch IT.

Die *Kleinunternehmen* bekommen nur wenige Einzelleistungen angeboten und lagern wenn, dann auch nur diese aus. Auch hier sind dies insbesondere Reinigung, Haustechnikdienste und IT Services.

## **(2) Einflussfaktor Entwicklungsphase und (3) Einflussfaktor örtliche Lage**

Natürlich steht das Thema Outsourcing auch in direktem Zusammenhang mit dem *objektiven Bedarf* an Leistungen. Da die in einer *Wachstumsphase* befindlichen Unternehmen tendenziell mehr Bedarf an FS an den Tag legen, als Unternehmen in einer Reifephase (siehe Hypothese 2), ist auch die Tendenz auszulagern dementsprechend höher.

Ganz ähnlich verhält es sich in Bezug auf das Differenzierungsmerkmal der *örtlichen Lage*. Mehr subjektiver Bedarf herrscht am Land. Demnach ist dort die Bereitschaft auszulagern auch eher zu vermuten. Diesbezüglich lässt die qualitative Analyse allerdings keine konkreten Rückschlüsse zu.

## **(4) Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

Aus dem subjektiven Eindruck, den der Autor im persönlichen Gespräch mit den befragten Unternehmen gewinnen konnte und aus der Art und Weise der Antworten, kann darauf geschlossen werden, dass die kleineren, wachsenden Unternehmen eher eine Auslagerungsbereitschaft und damit das Vertrauen in andere an den Tag legen, als die in der Reifephase befindlichen Unternehmen. Aber vor allem die kleinsten, die größten und insbesondere die wachsenden KMU würden am liebsten alles auslagern, was nicht zum Kerngeschäft gehört.

Es kann natürlich auch sein, dass es beim Outsourcing weniger auf die hier angewendeten Differenzierungskriterien, als vielmehr auf die *Unternehmenskultur* und die *Persönlichkeit des Unternehmers* ankommt (Cigolini et al. 2011). Manche Unternehmer sehen es als ihre Aufgabe, alles selber zu machen, was andere nicht besser können. Andere wiederum sind extrem offen für das Experten-Know-How anderer. Sie schätzen diese Unternehmenspartnerschaften und sehen den Erfahrungsaustausch als wichtiges Netzwerkzeug.

Die *Hypothese 3* gilt als *nicht bestätigt*.

### **2.2.4. HYPOTHESE 4**

*Es fehlen maßgeschneiderte integrierte Service Angebote und vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Anbieter.*

Die in der Problemdefinition (Pkt. 1.2.) erwähnte Untersuchung in Norditalien (Cigolini et al. 2011) hat ergeben, dass weniger als 5 % der befragten KMU in einer Geschäftsbeziehung zu

Anbietern mit mehreren Services stehen. Die Einschätzung der Nachfrage von KMU seitens der FS Anbieter in der Masterarbeit des Autors (Pfeiffenberger 2014) hat ergeben, dass kleine Unternehmen zuerst einzelne Services ausprobieren (z.B. Reinigung) und dann, wenn sie mit der Leistung zufrieden sind, Schritt für Schritt weitere Services beauftragen. Wichtig ist dabei die Qualität der Leistung, weniger der Preis. Nur zwei der neun FS Anbieter in dieser Studie haben spezielle Angebote für KMU. Diese aber auch nur dann, wenn sich der Kunde in einem Gebiet befindet, das von den Dienstleistern bereits versorgt wird. Das sind im Wesentlichen die Ballungsräume. Es gibt also laut der Studie von Pfeiffenberger nur von wenigen Dienstleistern Angebote für KMU und diese sind nicht wirklich am Markt sichtbar. Der große Teil der Anbieter hat kein eigenes Angebot für diese Zielgruppe und schon gar nicht integriert und flächendeckend.

Die Studie hat auch gezeigt, dass große Unternehmen meist ein eigenes Konzept für integrierte FS mit einem entsprechenden Leistungsverzeichnis entwickelt haben. Die Vergabe der Leistungen erfolgt dann über Ausschreibungen und vor allem über den günstigsten Preis. Betrachtet man die Kriterien, welche für alle untersuchten KMU, unabhängig von deren Größe, Entwicklungsgrad und Lage am wichtigsten für die Bereitschaft zum Outsourcen von FS sind, dann ist dies – wie oben unter Hypothese 3 bereits angesprochen - neben einem soliden Preis-/Leistungsverhältnis vor allem das *Vertrauen* in den Anbieter. Bestätigt wird dies auch dadurch, dass viele KMU angeben, die Aufträge auf Basis von Angeboten und Rechnungslegung nach erbrachter Leistung zu vergeben. Das heißt, Vertrauen steht im Vordergrund. Ein Vertrag ist nicht so wichtig. Das Ergebnis muss passen. Die in der Folge von den untersuchten Unternehmen am häufigsten genannte Vertragsform mit externen FS Anbietern ist ein simpler, rein an den jeweiligen Einzelaufgaben orientierter Dienstleistungsvertrag.

### **(1) Einflussfaktor Unternehmensgröße**

Die gegenständliche qualitative Untersuchung hat ergeben, dass keines der drei befragten *Kleinstunternehmen* ein FS basierendes Angebot erhalten hat, weder zu Einzelleistungen, noch zu integrierten Services.

Bei den *Kleinunternehmen* haben immerhin drei von fünf befragten Unternehmen schon einmal Einzelleistungen angeboten bekommen. Diese bezogen sich insbesondere auf Reinigung, Haustechnikdienste, Fuhrpark und Druckermanagement.

Dagegen haben alle *mittleren Unternehmen* bereits FS Angebote, wenn auch nur zu Einzelleistungen erhalten. Diese betrafen vorwiegend die Services Reinigung und

Haustechnik. Das sind auch genau die Dienste, die von dieser KMU Größengruppe am ehesten zugekauft werden.

## **(2) Einflussfaktor Entwicklungsphase**

Der *Entwicklungsgrad* eines Unternehmens ist für die Frage des Angebots an integrierten Serviceleistungen weniger ausschlaggebend; hier zählt naturgemäß am ehesten die Größe des Unternehmens, die von externen Anbietern auch leichter recherchiert werden kann. Je größer ein KMU ist, umso eher ist es also für die Angebotsseite interessant. Dabei sind es gerade die Kleinstunternehmen, die das beste Verständnis für den Nutzen von FS, subjektiven Bedarf (nicht objektiv aufgrund der geringen Losgröße) und auch die Bereitschaft zum Outsourcen an den Tag legen (siehe Hypothese 1-3).

## **(3) Einflussfaktor örtliche Lage**

Das Thema Sharing und Bedarfs-Bündelung ist insbesondere auch im Hinblick auf das Differenzierungskriterium der *örtlichen Lage* interessant. Tendenziell ist – wie oben in der Untersuchung von Hypothese 2 festgestellt - der subjektive Bedarf am Land größer als in der Stadt. Für einen FS Anbieter lohnt es sich aber nicht für Einzelservices die weite Fahrt aufs Land in Kauf zu nehmen. Dazu kommen auch insbesondere die kleinen Losgrößen der subjektiv stärksten Nachfrager, der Kleinstunternehmen, die den Aufwand nicht rechtfertigen. Würde man aber alle Kleinst- und Kleinunternehmerbedürfnisse regional zusammenfassen, könnten sich hier sehr interessante Synergien für beide Seiten, Unternehmer und Anbieter, ergeben.

## **(4) Zusammenfassung und Schlussfolgerung**

*Hypothese 4 kann als bestätigt angesehen werden.* Es fehlen entsprechende vertrauensbildende Angebote für FS. Es wäre auf Anbieterseite sinnvoll, sich weg von einem rein leistungsorientierten hin zu einem ergebnisorientierten Vertragsangebot zu bewegen. Was schafft mehr Vertrauen als ein Angebot, das daraufhin hinausläuft, dass nur gezahlt wird, wenn das Ergebnis stimmt (Cigolini et al. 2011).

Und wenn dieses Angebot darüber hinaus auch noch mehrere Leistungen aus einer Hand mit nur einem Ansprechpartner abdeckt, spricht ein holistisch-integratives Leistungspaket schnürt, das noch dazu durch weniger Kosten und mehr Effizienz glänzt, steht einer langjährigen Partnerschaft mit win-win Effekten nichts mehr im Wege.

Es lohnt sich darüber hinaus für die Angebotsseite, an eine *Bündelung* des Bedarfs der Kleinst- und Kleinunternehmen zu denken, das heißt insofern eine interessante neue Zielgruppe zu schaffen, indem man das starke subjektive Bedürfnis an FS vieler einzelner Klein- und Kleinstunternehmen zusammenfasst, z.B. indem man regionale Verbände schafft.

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

Innerhalb der Gruppe der KMU sehen die Kleinsten, das heißt EPU und Kleinstunternehmen, den größten (subjektiven) Bedarf an FS (KMU-Paradoxon). Die Angebotsrealität entspricht diesem Paradoxon keinesfalls. Mit integrativen Angeboten wird seitens der großen Anbieter, wenn überhaupt an die größeren KMU herangetreten. Dabei sind es gerade diese mittleren und größeren KMU, die am ehesten zum „Selber-Machen“ tendieren. Eine genauere Betrachtung der jeweiligen Entwicklungsphase (Reife oder Wachstum) eines KMU zeigt dagegen, dass sich das Verständnis für und der (subjektive) Bedarf an FS völlig gegenläufig zur Größe verhalten kann. Tendenziell haben im Wachstum befindliche Unternehmen ein größeres Bewusstsein für und (subjektiven) Bedarf an FS. Dies spiegelt sich natürlich auch in der Bereitschaft wieder, FS auszulagern. Ländliche Unternehmen müssen sich vor allem im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter oft noch mehr Gedanken über die Themen „Mensch und Organisation“ machen als Unternehmen im städtischen Ballungsraum. Auch das Thema „Sharing von FS“ ist von zentraler Bedeutung. Diese Kriterien sollten letzten Endes auch auf Angebotsseite zum Tragen kommen, ein etwaiger „gap“ aus der Gegenüberstellung von Anbieter- und Nachfrageseite durch ein neu zu entwickelndes Angebotskonzept überwunden und durch Darlegung eines „Proof of Concept“ Szenarios belegt werden. Letzteres ist Gegenstand einer weiterführenden Dissertation des Autors mit dem Titel „Lösungsansätze für Facility Management im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen“, welche voraussichtlich Anfang 2017 abgeschlossen sein wird.

### Literaturverzeichnis

- ABI (2003): Empfehlung der Kommission vom 06.Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. In: *ABI Amtsblatt der EU*, Nr. L 124/36 vom 20.05.2003
- Churchill, N.C. & Lewis V.L. (1983): The five stages of small business growth. In: *Harvard Business Review* 72(3), S.30-50.
- Cigolini R., Miragliotta G., Pero M. (2011): A road-map for outsourcing facilities-related services in SMEs: Overcome criticalities and build trust. In: *Facilities* 29(11/12), S. 445-458.

- Copenhagen Institute for Future Studies & ISS World Services A/S (2011): *ISS 2020 Vision: Scenarios for the future of the Global Facility Management Industry*. S.55 ff.
- Dettwiler, P. (2006): *Facilities Management of the Offices of Growth Firms: Phases and Location*. Göteborg, Chalmers University of Technology (Doktorsavhandlingar vid Chalmers tekniska högskola. Ny serie, no:2507), S. 63 ff, 87 ff.
- EN 15221-4 (2011): *Facility Management – Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*.
- Feld, T., Zech, L., Jung, S., Gregory, L., Peters, S. (2014): *Spitzencluster-Wettbewerb, Software Cluster, Studiaauswertung, „Bedarf und Anforderungen von KMU der IKT Branche an Shared Service Center“*, Software Cluster, Deutschland, S.14 ff.
- Garnsey E. (1998): A theory of the early growth of the firm. In: *Industrial and Corporate Change* 7(3), S. 523-556.
- Greiner, L.E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review* 76(3), S. 55-67. (1972 Version in 50(4), S.37-46).
- Lu Zheng (2012): *Developing the understanding of facility management demand by small and medium enterprises in the UK and China*. A dissertation submitted in part fulfilment of the Degree of Master of Science Built Environment: Facility and Environment Management. The Bartlett School of Graduate Studies – UCL, London. S. 8 ff, verfügbar unter [https://www.bartlett.ucl.ac.uk/iede/programmes/postgraduate/mscdiploma-facility-environment-management/documents/Zheng\\_Lu\\_2011-2012.pdf](https://www.bartlett.ucl.ac.uk/iede/programmes/postgraduate/mscdiploma-facility-environment-management/documents/Zheng_Lu_2011-2012.pdf).
- Pfeiffenberger, W. L. (2014): *Facility-Management für kleinere und mittlere Unternehmen in Österreich - Analyse der Anbieterseite*. Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Business Administration“, TU Wien, S. 36 ff.
- Redlein, A. (2015): *Status Quo und Trends im FM – Europa vs. Österreich*. IFM-TU-Wien.
- Rosner S., Krenn D. (2013): Klein, aber hart umkämpft. In: *Wiener Zeitung*, 20.08.2013
- Smith, H. and Fingar, P. (2003): *Business process management: The third wave.*, Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press.
- Standard (2014): Es regt sich der Unternehmergeist. In: *Der Standard*, 22. Juli 2014.
- WKO Wirtschaftskammer Österreich: *EPU Factsheet 2013*. Stand: 12.2.2014
- WKO Wirtschaftskammer Österreich: *EPU Factsheet 2015*. Stand: 12/14