

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XXI
<b>I. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Konzeptionelle und begriffliche Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
1. Technische Dienstleistungen .....	5
2. Komplettdienstleistungen .....	5
3. Modulare Servicearchitekturen .....	6
4. Service Engineering .....	7
<b>III. Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung bei technischen Dienstleistungen .....</b>	<b>11</b>
1. Modularisierung von Dienstleistungen .....	11
1.1. Gesamtfunktion und Teilfunktionen von Dienstleistungen .....	12
1.2. Bildung von Teildienstleistungen .....	14
1.3. Zuordnung von Dienstleistungsfunktionen und Teil- dienstleistungen zu organisatorischen Einheiten .....	16
1.4. Definition von standardisierten Schnittstellen zwischen Dienstleistungsmodulen .....	19
1.5. Unterstützung der Modularisierung von Dienstleistungen mit der Design Structure Matrix-Methodik .....	21
2. Leistungstiefengestaltung bei Dienstleistungsunternehmen .....	23
2.1. Transaktionskosten als Bestimmungsfaktoren der Leistungstiefe .....	24
2.2. Unternehmenskompetenzen und Produktionskosten als Determinanten der Leistungstiefe .....	30
2.3. Zusammenfassung .....	33
3. Systembündelung bei Komplettangeboten technischer Dienst- leistungen .....	33
3.1. Grundlegende Organisationsformen für Komplettangebote .....	34
3.2. Prinzipielle Grenzen der Erweiterung von Komplettangeboten bzw. der Expansion von Komplettanbietern .....	36
3.2.1. Bestehende Kompetenzen des Dienstleistungsunter- nehmens .....	37

3.2.2. Beherrschung unternehmensinterner Komplexität als Voraussetzung für Komplettangebote.....	38
3.2.3. Die Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Komplettanbieter.....	41
3.2.3.1. Vermeidung von Konkurrenzbeziehungen mit dem Kunden durch den Komplettanbieter.....	41
3.2.3.2. Entbündelung von Komplettangeboten durch den Kunden als potenzielle Bedrohung des Komplettanbieters .....	41
<b>IV. Branchen- und Unternehmensstrukturen bei Facility Management-Dienstleistungen in Deutschland.....</b>	<b>43</b>
1. Die Branche für Facility Management-Dienstleistungen in Deutschland .....	43
1.1. Abgrenzung des Begriffes Facility Management von der traditionellen Gebäudebewirtschaftung.....	43
1.2. Marktpotenzial für Facility Management-Dienstleistungen in Deutschland.....	45
1.3. Wesentliche Anbieter im deutschen Markt für Facility Management- Dienstleistungen.....	48
1.3.1. Stand Mitte der 1990er Jahre.....	48
1.3.2. Stand 2011 .....	49
1.4. Branchenherkunft der Facility Management-Anbieter.....	51
1.5. Aktuelle Trends im Markt für externe Facility Management-Dienstleistungen .....	52
1.5.1. Modularisierung von Facility Management-Dienstleistungen.....	52
1.5.2. Trend zu Komplettangeboten aus einer Hand .....	54
1.5.3. Internationalisierungstendenzen deutscher FM-Anbieter und Markteintritt ausländischer FM-Anbieter.....	55
2. Dienstleistungskonzepte, Unternehmensstrukturen und Wettbewerbsstrategien bei ausgewählten Anbietern von Facility Management-Dienstleistungen .....	59
2.1. D.I.B., Gesellschaft für Standortbetreiberdienste (historische Fallstudie).....	59

2.1.1. D.I.B. - Kennzahlen .....	59
2.1.2. Historische Entwicklung von D.I.B. ....	59
2.1.3. Das Dienstleistungssystem von D.I.B. ....	61
2.1.3.1. Zur Servicearchitektur bei D.I.B. ....	62
2.1.3.2. Zur Aufbau- und Ablauforganisation bei D.I.B. ....	64
2.1.3.3. Zur Ausgestaltung der Beziehung zwischen D.I.B. und Kunde .....	72
2.1.4. Ressourcen, Kernkompetenzen und Wettbewerbs- strategie von D.I.B. ....	73
2.1.5. Zum Nutzen eines Facility Management-Komplett- angebotes aus einer Hand für den Kunden.....	78
2.1.6. Zukunft des Facility Managements in Deutschland sowie Expansions- und Kooperationspläne von D.I.B. ....	80
2.1.7. Auswertung und Interpretation .....	82
2.2. M+W Zander Facility Management GmbH (historische Fallstudie).....	83
2.2.1. M+W Zander Facility Management GmbH - Kennzahlen .....	83
2.2.2. Zur historischen Entwicklung des Facility Manage- ments bei M+W Zander.....	84
2.2.3. Das Dienstleistungskonzept von Zander Gebäude- management .....	88
2.2.3.1. Zur Dienstleistungsarchitektur von Zander Gebäudemanagement: Kundenindividuelle, modulare oder standardisierte Servicepakete? .....	89
2.2.3.2. Aufbau- und Ablauforganisation von Zander Gebäudemanagement GmbH .....	90
2.2.3.3. Ausgestaltung der Beziehung zwischen Zander Gebäudemanagement und Kunde .....	99

2.2.4.	Ressourcen, Kernkompetenzen und Wettbewerbsstrategie von Zander Gebäudemanagement .....	102
2.2.5.	Vorteile eines Facility Management-Komplettangebots aus einer Hand für den Kunden .....	106
2.2.6.	Zukünftige Entwicklung des Marktes für Facility Management in Deutschland und von M+W Zander Facility Management.....	109
2.2.7.	Auswertung und Interpretation .....	113
2.3	Fallstudie Facility Management bei Bilfinger Facility Service (aktuelle Fallstudie, Stand 2014).....	114
2.3.1.	Die Transformation der Bilfinger SE von einem Baukonzern zu einer Multi Service Group.....	114
2.3.2.	Zur historischen Entwicklung des Facility Management Geschäfts bei Bilfinger .....	117
2.3.3.	Zur Unternehmensstrategie von Bilfinger im Facility Management Geschäft.....	119
2.3.4.	Servicearchitektur von Bilfinger HSG Facility Management .....	121
2.3.5.	Zur Organisation von Bilfinger HSG Facility Management .....	125
2.3.6.	Zur Leistungstiefe von Bilfinger Facility Management.....	126
2.3.7.	Komplettangebote aus einer Hand bei Bilfinger HSG Facility Management .....	128
2.3.8.	Innovationspotenziale im Facility Management .....	131
2.4.	Vergleich D.I.B., Gesellschaft für Standortbetreiberdienste mit M+W Zander Facility Management und Bilfinger HSG Facility Management .....	131
<b>V.</b>	<b>Branchen- und Unternehmensstrukturen bei IT-Outsourcing-Dienstleistungen.....</b>	<b>135</b>
1.	Die Branche für IT-Outsourcing-Dienstleistungen in Deutschland .....	135
1.1.	Abgrenzung des Begriffes IT-Outsourcing.....	135
1.2.	Die frühe Entwicklungsphase des IT-Outsourcing-Marktes in Deutschland (bis zum Jahr 2000) .....	136
1.3.	Der weltweite und der europäische Markt für IT-Dienstleistungen, vor allem IT-Outsourcing-Dienstleistungen im Jahr 2013 .....	142

1.4. Der deutsche Markt für IT-Dienstleistungen, vor allem IT-Outsourcing- Dienstleistungen im Jahr 2013 .....	146
1.5. Evolution von Trends und Veränderung von Leitthemen im Markt für IT-Outsourcing .....	151
1.5.1. Modularisierung von IT-Outsourcing-Dienstleistungen .....	152
1.5.2. Weitere IT-spezifische Ansätze zur Strukturierung von Dienstleistungsportfolios und der Dienstleistungsproduktion.....	153
1.5.2.1. Service Oriented Architecture .....	153
1.5.2.2. ITIL.....	154
1.5.3. Komplettangebote aus einer Hand .....	156
1.5.4. Leistungstiefengestaltung von IT-Outsourcing-Anbietern ....	159
1.5.5. Offshoring, Nearshoring und Internationalisierungstendenzen von IT-Outsourcing-Anbietern .....	160
2. Dienstleistungskonzepte, Unternehmensstrukturen und Wettbewerbsstrategien bei ausgewählten Anbietern von IT-Outsourcing-Dienstleistungen .....	165
2.1. IBM Global Services (historische Fallstudie).....	165
2.1.1. IBM Global Services-Kennzahlen .....	165
2.1.2. Zum historischen Ursprung von IT-Services und IT-Outsourcing-Services bei IBM .....	165
2.1.3. Zur Dienstleistungsarchitektur von IBM im IT-Outsourcing .....	166
2.1.3.1. Mehrebenenbetrachtung .....	166
2.1.3.2. Standardisierte und individualisierte Dienstleistungen als Elemente eines „halbkonfektionellen“ Dienstleistungskonzepts .....	168
2.1.3.3. Branchenspezifische, ausnahmensweise kundenspezifische Dienstleistungen mit hoher Wiederverwendbarkeit auf globaler Ebene .....	169
2.1.3.4. Modulare und skalierbare Dienstleistungen .....	169
2.1.3.5. Zur Bedeutung von Service Level Agreements .....	172
2.1.3.6. Bedeutung von Routinen und kreativer Problemlösung .....	173
2.1.3.7. Ausrichtung des Dienstleistungskonzepts auf Komplett-Outsourcing- und Vorteilhaftigkeit .....	

	eines Komplettangebots von IT-Dienstleistungen aus einer Hand für den Kunden.....	174
2.1.3.8.	Zur Beurteilung des Komplett-Outsourcing aus Sicht von IBM unter Risiko- und Ertragsgesichtspunkten.....	176
2.1.3.9.	Ausgestaltung der Vertragslaufzeiten und des Vergütungssystems für IT-Outsourcing-Dienstleistungen bei IBM.....	179
2.1.4.	Zur Organisationsstruktur von IBM Global Services .....	182
2.1.4.1.	Der Unternehmensbereich Strategic Outsourcing (SO) .....	184
2.1.4.2.	Der Teilbereich SO Engagement .....	185
2.1.4.3.	Der Teilbereich SO Delivery .....	186
2.1.4.4.	Projektmanagement im IT-Outsourcing von IBM.....	189
2.1.4.5.	Zur Leistungstiefe von IBM im IT-Outsourcing .....	191
2.1.4.6.	Flache Hierarchien, semi-modulare Organisation, interne Märkte und lokale Dezentralität bei globaler Zentralität als organisatorische Gestaltungsprinzipien.....	193
2.1.5.	Zur Wettbewerbsstrategie von IBM im IT-Outsourcing .....	197
2.1.5.1.	Positionierung im Markt.....	197
2.1.5.2.	Die interne Ressourcenbasis von IBM als entscheidender Wettbewerbsfaktor .....	198
2.1.5.3.	Zur relativen Bedeutung der Positionierung im Markt und der unternehmensinternen Ressourcenbasis als Erklärungsgründe für die Wettbewerbsstärke von IBM .....	200
2.1.6.	Zur Zukunft des IT-Outsourcing in Deutschland .....	202
2.1.7.	Interpretation und Beurteilung.....	204
2.2.	debis Systemhaus, Unternehmensbereich Information Systems Management ISM (historische Fallstudie).....	205
2.2.1.	debis Systemhaus-Kennzahlen .....	205
2.2.2.	Zur historischen Entwicklung von debis Systemhaus .....	207

2.2.3. Dienstleistungsarchitektur von debis Systemhaus und debis Systemhaus ISM im IT-Outsourcing.....	208
2.2.4. Organisationsstruktur von debis Systemhaus.....	212
2.2.5. Das modulare Service Engineering-Konzept („innovate“) von debis Systemhaus ISM .....	218
2.2.5.1. Modularisierung, Service Engineering und Finalisierung des Service Engineering als wesentliche Konstruktionselemente des Service Offering Portfolios.....	220
2.2.5.2. Methodik zur Standardisierung von Dienstleistungen.....	228
2.2.5.3. Methodik zur Qualitätssicherung bei Dienstleistungen.....	229
2.2.5.4. Wissensmanagement .....	230
2.2.5.5. Organisationskonzept zur Umsetzung des modularen Dienstleistungskonzepts.....	230
2.2.5.6. Vertriebskonzept .....	231
2.2.5.7. Zusammenfassung und Beurteilung der „innovate“-Methodik.....	231
2.2.6. Wettbewerbsstrategie von debis Systemhaus im IT-Outsourcing .....	232
2.2.7. Zur Zukunft des IT-Outsourcing bei debis Systemhaus .....	232
2.2.8. Interpretation und Beurteilung.....	233
2.3. Wesentliche Unterschiede zwischen IBM Global Services und debis Systemhaus und weitere Entwicklung beider Unternehmen .....	234

## **VI. Schlussbetrachtung und wesentliche Ergebnisse .....237**

1. Vergleichende Auswertung der empirischen Fallstudien .....	237
1.1. Umsetzung modularer Servicearchitekturen bei den fünf untersuchten Unternehmen .....	237
1.2. Leistungstiefenentscheidungen bei den fünf untersuchten Firmen .....	238
1.2.1. Zum Grad der vertikalen Integration bei den untersuchten Dienstleistungsunternehmen.....	239
1.2.2. Zu den Kriterien von Leistungstiefenentscheidungen bei den untersuchten Dienstleistungsunternehmen.....	239

1.2.2.1.	Entscheidungskriterien der Firma D.I.B., Gesellschaft für Standortbetreiberdienste bei Leistungstiefenentscheidungen .....	239
1.2.2.2.	Entscheidungskriterien der Firma M+W Zander Facility Management bei Leistungstiefenentscheidungen .....	240
1.2.2.3.	Entscheidungskriterien der Firma Bilfinger HSG Facility Management bei Leistungstiefenentscheidungen .....	241
1.2.2.4.	Entscheidungskriterien der Firma IBM Global Services bei Leistungstiefen- entscheidungen .....	242
1.2.2.5.	Entscheidungskriterien der Firma debis Systemhaus ISM bei Leistungstiefen- entscheidungen .....	243
1.2.3.	Ergebnisse der fünf empirischen Fallstudien zu den Erfolgsfaktoren von Komplettangeboten aus einer Hand .....	245
1.2.4.	Vergleichende Gegenüberstellung der fünf unter- suchten Unternehmen .....	250
<b>VII.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>255</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>273</b>
1.	Dokumentation der Fallstudien .....	273
1.1.	D.I.B., Gesellschaft für Standortbetreiberdienste .....	273
1.2.	M+W Zander Facility Management GmbH .....	273
1.3.	Bilfinger Facility Service GmbH, Frankfurt .....	274
1.4.	IBM Global Services .....	275
1.5.	debis Systemhaus, Unternehmensbereich Information Systems Management ISM .....	277
2.	Dokumentation der empirischen Vorgehensweise .....	278
3.	Umsatzzahlen ausgewählter Anbieter von Facility Manage- ment und IT-Outsourcing in Deutschland .....	281



Markt- und Unternehmensstrukturen bei technischen  
Dienstleistungen

Wettbewerbs- und Kundenvorteile durch Service  
Engineering

Burr, W.

2014, XXIII, 300 S. 65 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02285-3