

## Schwerpunkt: Facility Management

# Neue Angebote, weitere Fusionen, zunehmende Internationalisierung

Jörg Hossenfelder

**Facility Management prosperiert trotz des intensiven Preiswettbewerbs wie kaum ein anderer Industriezweig in diesem Lande, konstatiert der Autor. Doch mittlerweile wird es für die Anbieter immer schwieriger, organisch zu wachsen.**

**Folglich suchen die Unternehmen neue Geschäftsfelder und erweitern ihre Produktpalette durch Zukäufe und Konsolidierungen. Gleichzeitig fordern die zunehmend international tätigen Kunden, dass ihr FM-Dienstleister sie auch bei der grenzüberschreitenden Expansion begleitet. Die Dynamik des Marktes weckt, so ist zu hören, inzwischen auch das Interesse ausländischer Investoren. (Red.)**

Als in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends die deutsche Wirtschaft stotterte, hat eine Vielzahl der Facility-Management-Unternehmen (FM) der Wirtschaftsflaute getrotzt und ist durchschnittlich um drei bis fünf Prozent gewachsen. In Zeiten des anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwungs setzt sich die Erfolgsgeschichte fort. Im zurückliegenden Geschäftsjahr haben die in der Lünenonk-Studie „Facility Management“ analysierten Anbieter – darunter die Top 25 – um durchschnittlich 9,1 Prozent an Umsatz zugelegt. Die Prognose für 2007 fällt mit einem Wachstum von 8,2 Prozent ebenfalls positiv aus. Worin liegen die Gründe für die erfreuliche Entwicklung des im europäischen Vergleich schon weit entwickelten deutschen Markts? Dies soll im Folgenden thematisiert werden.

### Fünf verschiedene Anbietertypen

Der deutsche FM-Markt befindet sich in einem anhaltenden Veränderungsprozess. Einerseits sorgt die zunehmende Auslagerung von Dienstleistungen – vor allem von infrastrukturellen und technischen – rund um das Gebäude für steigende Umsätze. Andererseits unterliegt die Branche einem starken Konsolidierungs- und Preisdruck, wie die aktuelle Lünenonk-Studie dokumentiert. Dies bedeutet: Umsatzzuwächse eines Unternehmens gehen in der Regel zulasten eines anderen. Überdurchschnittliches organisches Wachstum ist in hohem Maße nur bedingt möglich – trotz der zunehmenden Outsourcing-Bereitschaft von Unternehmen. Ein nicht unerheblicher Teil des Umsatzanstiegs innerhalb der FM-Unternehmen, die für dieses Marktwachstum sorgen, resultiert dem-

entsprechend aus Fusionen und Akquisitionen.

Grundsätzlich lässt sich der deutsche FM-Markt in fünf verschiedene Unternehmenstypen einteilen:

- In die erste Gruppe fallen die Tochterunternehmen der großen Baukonzerne. Hierzu zählen unter anderem Bilfinger Berger, Hochtief und Strabag, deren externer Umsatzanteil bei mehr als 75 Prozent liegt.
- Zur zweiten Gruppe gehören Unternehmen, die traditionell sehr stark im infrastrukturellen Facility Management tätig sind, so beispielsweise Dussmann, Wisag oder Klüh. Durch gezielte Zukäufe und organisches Wachstum lassen sich diese Anbieter jedoch inzwischen zu den Gesamtdienstleistern zählen. So baute Wisag mit dem Kauf von Hiserv und ABB zum Beispiel das Segment Gebäudetechnik aus.
- Unternehmen, die sogenannte Commodity Services anbieten, werden zur dritten Gruppe gerechnet. Diese Anbieter – beispielsweise Piepenbrock oder Hectas – zeichnen sich durch eine hohe Mitarbeiterzahl bei niedrigem Pro-Kopf-Umsatz aus.
- Klassische Nischenanbieter, die entweder ein sehr spezialisiertes Leistungsspektrum aufweisen oder lediglich regional agieren, bilden die vierte Gruppe.

- Die fünfte Gruppe setzt sich schließlich aus captiven Unternehmen zusammen, deren Umsätze größtenteils mit konzerninternen Dienstleistungen erwirtschaftet werden. Hierzu zählen beispielsweise DB Services, De-Te-Immobilien und Eon Facility Management.

In den beiden zurückliegenden Jahren war eine deutliche Zunahme an Merger-and-Acquisition-Projekten festzustellen: Bilfinger Berger Facility Services (HSG) erwarb EPM Assetis sowie die Ahr-Gruppe, ISS Deutschland übernahm die FM-Einheiten von Münchner Kindl und von Daimler (Debeos), Voith Industrial Services vereinte die Unternehmen DIW, Hörmann und Premier unter einem Dach, und die Wisag Service Holding holte sich nach Thyssen-Krupp Hiserv die GTE des ABB-Konzerns ins Boot. Fast vergessen scheint vor diesen Entwicklungen die Integration der FM-Töchter von Lufthansa und Siemens in den Hochtief-Konzern. Die „Losgrößen“ der Übernahmekandidaten werden zunehmend größer, und mit wachsendem Interesse verfolgt der Markt die Entwicklung der De-Te-Immobilien – mit einem Umsatz an der Millardengrenze eines der größten deutschen Facility-Management-Unternehmen mit kaufmännischem und technischem Fokus.

Inzwischen haben aber auch private Investoren einen Blick auf diesen Dienstleistungsmarkt geworfen und sind partiell schon aktiv geworden: Springwater Capital hat M+W Zander D.I.B. aus Jenoptik herausgelöst, und Jürgen Großmanns GHH Facility Management Holding begleitete die RGM aus dem ehemaligen RAG-Konzern (jetzt Evonik) in die Selbstständigkeit. Das Engagement von privaten Investoren wird sich fortsetzen, wenngleich das Gros der Übernahmen und Fusionen in Deutschland weiterhin von FM-Anbieterunternehmen geprägt wird.

### Suche nach Wachstumsfeldern

Wie Unternehmen anderer Wirtschaftszweige unterliegen auch die FM-Dienstleister zahlreichen Herausforderungen, die Auswirkungen auf die jeweilige strategische Ausrichtung und das Leistungsportfolio haben. Auf der Suche nach Wachstum orientieren sich die FM-Unternehmen nicht nur an dem Ausbau ihrer Angebotspalette, sondern auch an neuen Märkten. Zu einem der am intensivsten diskutierten Themen gehört momentan das Gesundheitswesen. Um ihre Präsenz überregional

### Der Autor

Jörg Hossenfelder ist Geschäftsführer der Lünenonk GmbH, Kaufbeuren.

**Tabelle 1: Lünendonk-Liste: Führende Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland 2006**

	Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro				Mitarbeiter in Deutschland	
		2006 im Inland	2005 im Inland	2006 gesamt	2005 gesamt	2006	2005
1	Dussmann AG & Co. KGaA, Berlin	826,0	745,0	1 308,0	1 238,0	24 072	23 542
2	Wisag Service Holding GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main	659,0	558,0	682,0	579,0	21 600	19 700
3	Bilfinger Berger Facility Services/HSG, Neu-Isenburg	548,0	501,0	658,0	541,0	6 985	5 500
4	Hochtief Facility Management GmbH, Essen <sup>1)</sup>	452,0	445,0	515,0	507,0	3 223	3 172
5	Piepenbrock Dienstleistungsgruppe, Osnabrück	360,2	343,0	360,2	343,0	24 251	23 040
6	Voith Industrial Services Holding, Stuttgart <sup>2)</sup>	346,7	284,0	666,7	396,0	16 825	14 200
7	Klüh Service Management GmbH, Düsseldorf	345,0	296,0	461,0	415,0	16 500	13 500
8	M+W Zander D.I.B. Facility Management, Stuttgart	342,3	339,6	435,8	417,0	2 463	2 209
9	Zehnacker Gruppe, Singen	305,5	232,9	376,0	302,0	13 000	10 000
10	Gegenbauer SA & Co. KG, Berlin	302,0	295,5	308,0	300,5	12 088	12 022
11	SKE Group, Mannheim	259,6	253,8	259,6	253,8	1 027	828
12	ISS Deutschland, Düsseldorf	248,0	240,0	248,0	240,0	17 000	17 000
13	Schubert Holding AG & Co. KG, Düsseldorf	228,0	225,0	228,0	225,0	8 500	8 550
14	Kötter Unternehmensgruppe, Essen	225,0	205,0	225,0	205,0	10 800	9 700
15	Götz-Management Holding AG, Regensburg <sup>1)</sup>	180,0	172,0	186,0	177,0	13 000	12 500
16	Dorfner Gruppe, Nürnberg	111,0	109,0	117,0	115,0	6 770	7 000
17	Dr. Sasse AG, München	101,0	91,5	120,0	110,0	4 100	3 019
18	Riag Gebäudemanagement GmbH, Dortmund	99,7	74,7	99,7	74,7	875	833
19	Hectas Gebäudedienste Stiftung & Co. KG, Wuppertal	98,5	96,2	182,8	178,5	5 834	6 336
20	Stangl GmbH, Deggendorf	88,3	139,6	124,2	169,7	747	736
21	gepe-Gebäudedienste Peterhoff GmbH, Düren	84,7	76,5	84,7	76,5	5 366	5 130
22	Heico Unternehmensgruppe, Wiesbaden	83,0	69,5	85,0	73,0	4 150	4 250
23	Sauter FM GmbH, Augsburg	81,0	81,0	81,0	81,0	508	502
24	Deutsche R+S Dienstleistungen GmbH & Co. KG, Hannover	65,1	59,1	65,1	59,1	3 585	3 124
25	b.i.g. Gruppe Management GmbH, Karlsruhe	65,0	58,0	65,0	58,0	2 100	1 925

Aufnahmekriterien für diese Liste: Mehr als 66 Prozent des Umsatzes resultieren aus externen Aufträgen, mehr als 60 Prozent des FM-Umsatzes bestehen aus infrastrukturellem und technischem Facility Management. Die Rangfolge der Übersicht basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen und Schätzungen der Lünendonk GmbH über in Deutschland beziehungsweise von Deutschland aus bilanzierte/erwirtschaftete Umsätze.

<sup>1)</sup> Daten teilweise geschätzt  
<sup>1)</sup> Anteile Auslandsumsatz sind Schätzzahlen  
<sup>2)</sup> Inklusive Integration der Unternehmen DIW, Hörmann und Premier

**Tabelle 2: Führende Facility-Management-Unternehmen in Deutschland 2006 (inklusive captiver Unternehmen)**

Unternehmen	Inlandsumsatz 2006 in Millionen Euro	Gesamtumsatz 2006 in Millionen Euro	Mitarbeiter in Deutschland 2006
1. De-Te-Immobilien, Münster	950,6	977,7	6 941
2. Infraser Höchst, Frankfurt	833,5	833,5	2 804
3. Dussmann, Berlin	826,0	1 308,0	24 072
4. DB Services, Berlin	820,0	820,0	12 841
5. Thyssen-Krupp Industrieservice, Köln <sup>1)</sup>	700,0	700,0	7 205
6. Wisag, Frankfurt	659,0	682,0	21 600
7. Bilfinger Berger FS/HSG, Neu-Isenburg	548,0	658,0	7 295
8. Hochtief FM, Essen <sup>1)</sup>	452,0	515,0	3 223
9. Piepenbrock, Osnabrück	360,2	360,2	24 251
10. Voith Industrial Services, Stuttgart <sup>2)</sup>	346,7	666,7	16 825

<sup>1)</sup> Daten teilweise geschätzt  
<sup>1)</sup> Anteile Auslandsumsatz sind Schätzzahlen  
<sup>2)</sup> Inkl. Integration der Unternehmen DIW, Hörmann und Premier

Quelle: Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2007 – Stand 30. Mai 2007 (Keine Gewähr auf Firmenangaben)

auszudehnen, kooperieren Anbieter, die bislang nur in lokalen Märkten tätig waren, miteinander. Damit reagieren die Unternehmen auf den Trend, dass Großkunden Leistungspakete ausschließlich an einen Dienstleister vergeben.

Das Leistungsspektrum der deutschen FM-Anbieter ist immer noch stark geprägt von infrastrukturellen und technischen Services. Die 75 in die Lünendonk-Studie aufgenommen Unternehmen gaben an, in 2006 durchschnittlich 47 Prozent ihrer Leistungen mit infrastrukturellen Services wie Reinigung, Catering, Sicherheit erbracht zu haben. 36 Prozent entfallen auf technische, elf Prozent auf kaufmännische Services wie etwa Property Management. Gerade die größeren FM-Anbieter setzen auf den Ausbau von technischen und kaufmännischen Dienstleistungen, um das eigene Angebot auszuweiten und für eine Zielgruppe – die Immobilienbesitzer und -makler – interessant zu werden.

Der Wettbewerb für kleinere und mittelgroße FM-Anbieter wird härter, aber auch die deutlich größeren FM-Einheiten deutscher Konzerne geraten von zwei Seiten her unter Druck. Einerseits bekommen Sie von den Muttergesellschaften strikte Vorgaben, als Profit-Center auf dem externen Markt erfolgreich zu agieren. Andererseits erhalten sie nicht mehr aus Selbstverständlichkeit die lukrativen internen Aufträge ihrer Konzerne, sondern müssen sich zunehmend über Ausschreibungen mit externen Wettbewerbern messen.

### Anbieter stoßen an ihre Grenzen

FM-Anbieter, die bereits das komplette Bundesgebiet mit ihren Services abdecken können, stoßen im wahrsten Sinne des Wortes an ihre Grenzen, wenn es um überdurchschnittliches organisches Wachstum geht. Eine Möglichkeit, den Wachstumskurs fortzusetzen, ist die Expansion in andere Regionen. Die Lünendonk-Studie 2007 „Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland“ belegt indes eindeutig, dass die Erbringung von FM-Dienstleistungen derzeit im Wesentlichen ein nationales Geschäft ist – mit überwiegend nationalen Akteuren, was eine Besonderheit im Vergleich zu den europäischen Nachbarmärkten darstellt.

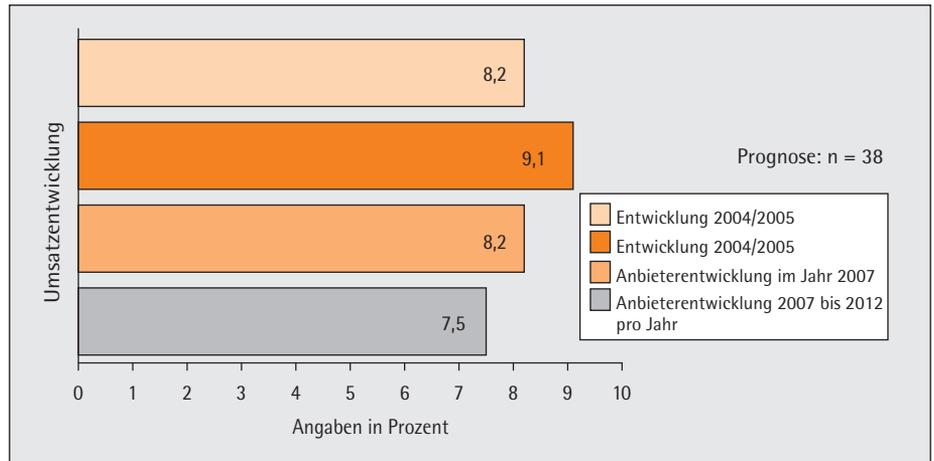
Wie wichtig das Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden bei bevorstehen-

den strategischen Entscheidungen für das Selbstverständnis der FM-Unternehmen ist, zeigen folgende Ergebnisse: 90,5 Prozent (!) der in der Lündendonk-Studie befragten Anbieter sehen sich in der Rolle eines „dauerhaften Partners“ ihres Kunden. Um diesen Anspruch zu erfüllen, geben sie ihren Auftraggebern Wertversprechen. So erklären 73,8 Prozent der FM-Dienstleister, ihre Kunden bei der Konzentration auf das Kerngeschäft zu unterstützen. 57,1 Prozent wollen sich anhand ihrer Effizienzsteigerung beurteilen lassen, während 47,6 Prozent ihren Kunden bei der Kostensenkung unter die Arme greifen. Besonders die beiden letztgenannten Aspekte stellen aus Sicht der Kunden wesentliche Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit dar. Dies gilt ebenso für das Angebot einer kompletten Dienstleistungspalette.

**Neue Marktpotenziale**

Um weiter zu wachsen, fokussieren sich die FM-Unternehmen nicht nur auf den Ausbau ihrer Produktpalette, sondern auch auf neue Märkte. Als einer der aussichtsreichsten Segmente wird momentan das Gesundheitswesen angesehen. Sowohl die demografische Entwicklung als auch die leeren öffentlichen Kassen können dazu führen, dass bis zum Jahr 2008 jedes vierte öffentliche Krankenhaus schließen muss, wie es eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey prognostiziert. So wundert es nicht, dass die meisten FM-Dienstleister das Segment Healthcare als „wichtigen Teil der Unternehmensstrategie“ bezeichnen und

**Abbildung 1: Umsatzwachstum 2004 bis 2006 sowie Umsatzerwartungen 2007 und 2007 bis 2012 per annum (Alle Unternehmen – Mittelwerte)**



Quelle: Lündendonk-Studie 2007: „Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland“, Lündendonk GmbH, Kaufbeuren, Juli 2007

sich bis zum Jahr 2011 ein jährliches Wachstum von 9,6 Prozent erhoffen.

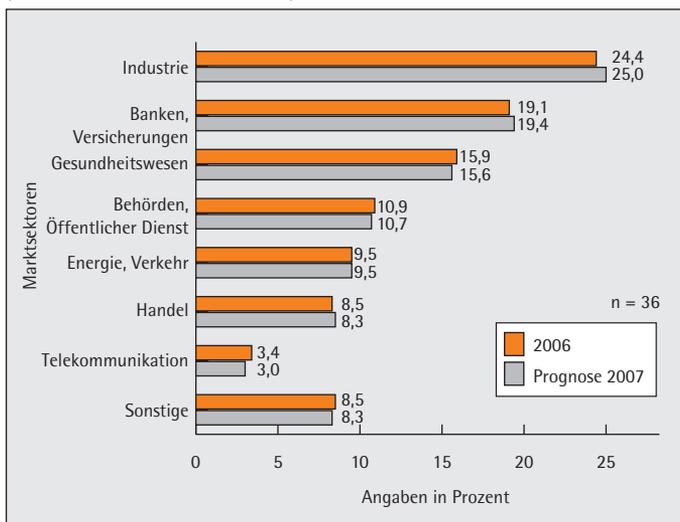
Eine Schlüsselfrage, die sich immer wieder stellt, dreht sich um die Erbringung von kaufmännischen Dienstleistungen. Hier zeigt die Lündendonk-Studie ein gespaltenes Bild. Während 78 Prozent der FM-Anbieter kaufmännisches Facility Management für ein interessantes Geschäftsfeld halten, schätzen sie die Bereitschaft der Kunden, diese Prozesse auch auszulagern, noch zurückhaltend ein. Dennoch ist der Weg zum Angebot integrierter Leistungen nach Einschätzungen der meisten Anbieter der richtige in die Zukunft.

Trotz aller zu lösenden Herausforderungen und der fortschreitenden Konsoli-

dierung an der Marktspitze verfügt der Markt für Facility Management in Deutschland noch über deutliches Entwicklungspotenzial. Zugute kommt den FM-Anbietern die verstärkte Bereitschaft vieler Unternehmen, Aufgabengebiete, die nicht zum unmittelbaren Kerngeschäft gehören, an externe Dienstleister auszulagern. Zwar besteht aufgrund der momentanen und sicherlich auch andauernden Preissituation nur noch bedingt die Möglichkeit, organisch zu wachsen, doch lässt sich dieses Manko mit dem Ausbau des Portfolios zu einem Gesamtdienstleister ausgleichen. Dies kommt dem Kundenmarkt entgegen, der immer häufiger Komplett-dienstleistungen nachfragt, die überregional oder international erbracht werden sollen.

**Abbildung 2: Marktsektoren 2006 und Prognose 2007**

(Alle Unternehmen – Mittelwerte)



Quelle: Lündendonk-Studie 2007: „Führende Facility-Management-Unternehmen für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland“, Lündendonk GmbH, Kaufbeuren, Juli 2007

**Abbildung 3: Bereitschaft der Marktsektoren zum Outsourcing von kaufmännischen FM-Dienstleistungen**

