

## Unternehmensstrategie

## „In diesem Wettbewerbsumfeld ist Expansion sehr wichtig“

Redaktionsgespräch mit Ludwig Steinbauer

**Mit der Übernahme der DeTelImmobilien durch den österreichischen Baukonzern Strabag haben beide Unternehmen ihre strategischen Perspektiven erweitert. Mit der Verlängerung seiner Wertschöpfungskette zieht der Projektentwickler endlich mit seinen wichtigsten Wettbewerbern gleich, die ihre FM-Sparte seit Jahren ausbauen. Zwar wird die Deutsche Telekom noch auf Jahre hinaus einen beträchtlichen Teil des Umsatzes ausmachen, doch sieht Ludwig Steinbauer durch die neue Gruppenzugehörigkeit und unter neuer Marke bessere Chancen, Neukunden zu akquirieren und den Marktanteil auszuweiten. (Red.)**

**I&F** **Wie wirkt sich das aktuelle konjunkturelle Umfeld auf die Facility Manager aus?**

Gerade in der jetzigen Zeit, in der kaum noch Transaktionen und nur sehr eingeschränkt Neuvermietungen stattfinden, gewinnt die Bewirtschaftung der Immobilien an Bedeutung. Dabei kommt es darauf an, dem Kunden Dienstleistungen mit einer kontinuierlich hohen Qualität zu bieten. Wir sind überzeugt, dass DeTelImmobilien dies leistete, weshalb wir uns Mitte 2008 auch für den Einstieg in das Unternehmen entschieden haben und seitdem als Strabag Property and Facility Services GmbH (Strabag PFS) firmieren.

**I&F** **Wie schätzen Sie den Zustand des deutschen Marktes für Facility Management ein?**

Deutschland ist im FM-Markt extrem zersplittert und sehr regionalisiert. Es gibt nur ganz wenige große, überregionale Marktakteure, die fast ausnahmslos aus der Baubranche stammen. Einige große Anbieter kommen aus dem Reinigungsgewerbe, jedoch haben diese regionale Schwerpunkte.

So kommt Strabag PFS als führender Anbieter derzeit nur auf einen Marktanteil von gut zwei Prozent. Der Konzentrationsprozess im Markt wird weitergehen und an Dynamik zunehmen. Wir kennen dies aus dem Bausektor, der diese Konsolidierung bereits durchlaufen hat.

**I&F** **Können Sie als so großes Unternehmen noch auf die Bedürfnisse kleiner Kunden in der Region eingehen?**

Dies wird die Kunst für die Zukunft sein. Denn so wie das Unternehmen aus seiner Historie heraus organisiert ist, ist es sehr stark auf einen großen Kunden – die Deutsche Telekom – zugeschnitten. Das spiegelt sich auch in der sehr zentralisierten Struktur des Unternehmens zum Zeitpunkt der Übernahme wider. Wir haben aber auch regionale Vertretungen, denen es gelingt, neue Aufträge vor Ort zu akquirieren und mit ihren Einheiten zu erfüllen. Der Kunde in der Region wird gar nicht merken, dass er ein Unternehmen beauftragt, das jährlich eine Milliarde Euro umsetzt.

Im Dienstleistungsbereich ist der Name oder die Größe eines Unternehmens für

den Kunden nicht unbedingt von Bedeutung. Viel wichtiger ist die persönliche Beziehung. Deshalb ist unser Erscheinungsbild in den Regionen nicht das eines großen, zentralisierten Konzerns, sondern das eines Mittelständlers, der sich vor Ort auskennt.

**I&F** **Warum passte genau die DeTelImmobilien zur Strabag?**

Bis zur Übernahme der DeTelImmobilien war die Strabag nur in reduzierter Form mit kleineren Einheiten im Facility Management tätig wie zum Beispiel mit Niersberger Gebäudemanagement aus Nürnberg. Wir haben Niederlassungen in Polen, Moskau, Kroatien, Slowenien und Rumänien, die bisher erfolgreich sind, aber noch nicht in größerem Maßstab in Osteuropa aktiv waren. Auch in Österreich sind wir mit Strabag Facility Management als Marktteilnehmer anerkannt. Mit DeTelImmobilien haben wir nun die passende Plattform für eine weitere Expansion in Mittel- und Osteuropa, denn sie ist schon lokaler Marktführer in Ungarn und der Slowakei.

Die Transaktion war für beide Seiten vorteilhaft, da es keine gleichwertigen Unternehmensbereiche gab, die kostenintensiv zusammengeführt werden mussten. Es gab keine Doppelbesetzungen. Deshalb haben wir das Management und die Belegschaft so übernommen, wie wir sie vorfanden. Zwar wird es in der Organisation Veränderungen und Anpassungen geben, um die Abläufe



„Die Transaktion war für beide Seiten vorteilhaft.“

**Dr. Ludwig Steinbauer,**  
Vorsitzender der Geschäftsführung,  
STRABAG Property and Facility  
Services GmbH, Frankfurt am Main

effizienter zu machen. Jedoch planen wir keinen Personalabbau, dies wäre mit unserer Wachstumsstrategie gar nicht vereinbar.

„Das Property Management verzeichnet eine sehr hohe Wachstumsdynamik.“

**I&F** **Auslandsengagements haben auch andere deutsche FM-Unternehmen, doch wagt kaum einer zu expandieren. Viele konzentrieren sich derzeit auf die Konsolidierung im Heimatmarkt und wollen – wie Ihr Haus – Marktanteile gewinnen. Welche Bedeutung hat unter diesen Umständen eine Ausweitung des Auslandsgeschäftes?**

Gerade in diesem Wettbewerbsumfeld ist die Expansion in Zentral- und Osteuropa sehr wichtig. Als Baukonzern, der in diesen Märkten schon länger als die Wettbewerber aktiv ist, können wir unsere Kompetenz und Erfahrung jetzt nutzen, um uns besser zu positionieren und unsere Kunden gerade in diesen Zeiten zu unterstützen.

**I&F** **Verlief die Zusammenführung von zwei unterschiedlichen Unternehmenskulturen – die eines europäischen Baukonzerns mit österreichischen Wurzeln und die eines in der Telekom-Welt beheimateten nationalen Dienstleisters – reibungslos?**

DeTelImmobilien war durchaus ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen, auch wenn es sehr stark auf die Deutsche Telekom ausgerichtet war. Mit der Strabag gibt es aber deutlich mehr Freiräume, die von den Mitarbeitern, die unternehmerischer tätig sein wollen, auch genutzt werden. Zwar gibt es auch Beamte im Unternehmen, doch unterscheidet sich deren Arbeitsauffassung von den anderen Mitarbeitern nicht. Wir sind mit den Arbeitsbedingungen, den unterschiedlichen Tarifpartnern und den gesetzlichen Regelungen der bei uns Beschäftigten bestens vertraut. Wir hatten bereits in der Vergangenheit zahlreiche Unternehmen übernommen und dort bereits die wesentlichen Merkmale deutscher Arbeits- und Sozialgesetzgebung gelernt. Die Unterschiede in der Personalführung zwischen Deutschland und den übrigen Strabag-Standorten sind nicht so groß.

**I&F** **Wie wollen Sie das bisher auf einen Auftraggeber fokussierte Unternehmen zu einem Dienstleister entwickeln, der den verschiedenen Be-**

**dürfnissen unterschiedlicher, womöglich wechselnder Kunden gerecht wird?**

Es werden neue Mitarbeiter gewonnen werden müssen. Diese werden zum Teil aus dem Strabag-Konzern kommen, doch ich bin überzeugt, dass es auch innerhalb der bestehenden Organisation Mitarbeiter gibt, die die neue Aufgabe bewältigen können und wollen, denen aber in der Telekom-Welt nicht die Chance dazu gegeben wurde.

**I&F** **Der Anteil der Telekom am DeTelImmobilien-Umsatz liegt noch bei weit über 90 Prozent, der zur Hälfte ersetzt werden soll. Wie?**

Einerseits wollen wir organisch wachsen, indem wir unseren Vertrieb verstärken. Das gelingt uns seit der Übernahme sehr gut, wir haben in den vergangenen Monaten einige große Aufträge gewonnen. Vor allem das Property Management verzeichnet eine sehr hohe Wachstumsdynamik. Auch aus dem Strabag-Konzern werden Aufträge kommen. Wir haben in der Strabag zahlreiche Immobilien, die bewirtschaftet werden müssen. Zudem

„Es werden neue Mitarbeiter gewonnen werden müssen.“

haben wir durch unsere Bautätigkeit Zugang zu Investoren und Mietern, die ebenfalls potenzielle Kunden für unsere Dienstleistungsangebote sind.

Wann wir mehr als 50 Prozent des FM-Umsatzes außerhalb der Telekom schaffen, ist schwer zu sagen. Sicherlich werden wir einige Jahre dafür brauchen. Derzeit machen die Dienstleistungen für die Telekom etwa einen Umsatz von 900 Millionen Euro aus. In zehn Jahren wird dieses Volumen auf etwa 500 Millionen

Euro abgeschmolzen sein. Unser Ziel ist es aber nicht nur, den zurückgehenden Telekom-Umsatz zu ersetzen, sondern Geschäft darüber hinaus abzuschließen. Der deutsche Markt bietet dafür genügend Raum, trotz großen Wettbewerbs ist es uns bereits gelungen, Neugeschäft zu akquirieren.

**I&F** **Was bringt ein Facility Manager in der Wertschöpfungskette eines Baukonzerns?**

Sehr viel. Es werden immer öfter Bauaufträge mit anschließendem Gebäudemanagement ausgeschrieben. In der Projektentwicklung haben wir den Fokus „Entwickeln und sofort verkaufen“. Das Halten von Immobilien ist nicht mehr Teil der Geschäftsstrategie. Aber mit einem Facility Manager können wir dem Kunden nicht nur die Immobilie, sondern die bewirtschaftete Immobilie liefern. Zudem gibt es das sogenannte Strabag-Teamkonzept, das dem Kunden von der Grundstücksakquisition über die Finanzierung, Planung, Projektentwicklung und den Bau bis zum Betrieb alles anbietet.

**I&F** **Wollen die Kunden wirklich alle Dienstleistungen aus einer Hand?**

Nicht jeder Kunde möchte das, aber die Zahl derer, die ein solches Dienstleistungspaket wünschen, nimmt zu. Einige haben die Befürchtung, dass mögliche Mängel in der Konzeption oder Bauausführung durch den Gebäudemanager „verdeckt“ werden, wenn beides von einem Unternehmen ausgeführt wird – das wäre von uns sehr kurzsichtig. Wenn aber das Vertrauen zwischen Investor

und Strabag gegeben ist, dann hat es für den Verkäufer einer Immobilie durchaus Vorteile, wenn die gesamte Dokumentation des Baus und des Betriebs stringent und vergleichbar ist.

**I&F** **Wie wichtig ist die Marke im FM-Geschäft?**

DeTelImmobilien ist eine starke Marke bei Kunden und Mitarbeitern gewesen, doch diese hätten wir weder behalten wollen, noch hätten wir sie behalten dürfen.

DeTelImmobilien wurde stets stark mit der Telefonie verbunden und sie wäre immer als Teil des Telekom-Konzerns angesehen worden. Somit wäre es uns unmöglich gewesen, beispielsweise für andere Telekommunikationsanbieter zu arbeiten. Deshalb ist die Umwandlung von DeTelImmobilien zu Strabag richtig, um im Markt künftig breiter aufgestellt zu sein.

Wenn unsere Mitarbeiter heute noch sagen, wir sind jetzt Strabag, hießen aber bis Oktober vergangenen Jahres DTI, dann zeigt das für uns ein Stück Verbundenheit und Stolz auf das Unternehmen. Diese emotional positive Bindung freut uns, wir wollen sie nicht zerstören, sondern unterstützen die Bindung durch einen Change-Prozess. Deshalb vollzieht sich der Markenwandel auch nicht so rasch. Wir wollen die Mitarbeiter in diesem Prozess mitnehmen.

#### **I&F** Wie wollen Sie die neue Marke positionieren?

Wir haben den Vorteil, dass die Marke „Strabag“ schon sehr bekannt ist. Das

Ziel ist es, unter dieser Marke alle Dienstleistungen rund um die Immobilie anzubieten.

#### **I&F** Wie gehen Sie mit dem relativ schlechten Image der FM-Branche in Deutschland um?

Das Ansehen der Branche ist sehr unterschiedlich. Technisches und kaufmännisches FM, die teilweise sehr komplexe Prozesse managen, haben ein hohes Ansehen, während es beim infrastrukturellen FM eher Imageprobleme gibt. Das ist schade, denn während der Kunde vom Property Management nicht viel sieht, merkt er sofort, wenn ein Büro nicht gereinigt wurde oder die Heizung nicht funktioniert. Das infrastrukturelle Gebäudemanagement ist demnach wesentlich spürbarer für den Kunden, doch werden die Leistungen als minderwertig angesehen. Zu Unrecht.

#### **I&F** Was kann man tun?

Die FM-Anbieter können nur hohe Qualität liefern und für ein besseres Verständ-

nis werben. Das wichtigste Argument werden aber die Kosten sein. Wenn die Kunden merken, dass ihre internen Betriebskosten durch FM sinken, werden diese Leistungen auch an Ansehen gewinnen.

#### **I&F** Die Überlegungen zur Kosteneinsparung führen schnell zur ökologischen Nachhaltigkeit von Immobilien. Was kann ein FM-Anbieter in diesem Bereich zur Effizienz beitragen?

Im Nachhinein, also wenn das Gebäude schon steht, kann ein Gebäudemanager relativ wenig verbessern. Sehr viel mehr kann der Facility Manager leisten, wenn er bereits in die Planungsphase für die Immobilie eingebunden wird. Wir versuchen bei der Konzeption der Fassade, der Heizung und der Klimatechnik mitzuwirken. Die Klimatechnik eines Bürogebäudes macht etwa ein Viertel der gesamten Baukosten aus. Entsprechend schwer fällt es, nach zwei oder drei Jahren das eingebaute System zu ändern, auch wenn dies im Betrieb kostengünstiger wäre. ■