Schwerpunkt: Facility Management

Chancen und Grenzen des Konzentrationsprozesses

Fritz-Klaus Lange

Im Markt für Gebäudemanagement sind die Weichen für den Wandel von mittelständischen Strukturen zu Großkonzernen gestellt. Als Ursachen macht der Autor die Globalisierung der Dienstleister und ihrer Kunden und ein verändertes Anlageverhalten der Immobilieninvestoren aus. Dieser Prozess geht mit einem erbitterten Verdrängungswettbewerb über den Preis und einer Konsolidierung unter den Anbietern einher. Behaupten würden sich am Ende aber nicht die größten und umsatzstärksten Unternehmen, sondern die profitabelsten. Doch um dies zu erreichen, komme es auf die Qualität der Leistung an. (Red.)

Der deutsche Markt für Facility-Management-Dienstleistungen (FM) war in den vergangenen Jahren geprägt durch den Kampf um Marktanteile und Übernahmen und der Markt ist weiter in Bewegung. Firmenaufkäufe, die Bildung von Gemeinschaftsunternehmen, Kooperationen sowie ein sehr harter Wettbewerb bestimmen das Bild. Die noch immer stark mittelständisch geprägte Branche befindet sich in einem Konzentrations- und Professionalisierungsprozess, der sich nach Auffassung aller Beteiligten mittel- und langfristig fortsetzen wird. Im Zuge dieser Marktentwicklung bilden sich derzeit Dienstleistungsunternehmen, deren Umsätze die Milliardengrenze überschreiten.

Gründe für die Konzentration

Ein wesentlicher Grund ist sicherlich, dass der FM-Markt in den vergangenen Jahren durch den Investment- und Immobilienboom stark gewachsen ist. Der Gesamtwert der externen FM-Dienstleistungen in Deutschland wurde von der Interconnection Consulting im Jahr 2006 auf 37,9 Milliarden Euro beziffert. Seit dem Jahr 2002 ist er damit um 8,7 Milliarden Euro, also um knapp 30 Prozent gewachsen und er wächst, trotz Finanzmarktkrise, weiter, da die erworbenen Immobilien – wenn sie nicht ebenso leicht weiter gedreht werden können, wie ursprünglich beabsichtigt – erst recht professionell bewirtschaftet werden müssen.

Die Investoren sehen sich nunmehr gezwungen, sich mehr denn je mit der Bewirtschaftung ihrer Bestände auseinandersetzen zu müssen. Bedingt durch die großen und komplexen Vergabeprozesse wollen sich die etablierten Marktteilnehmer der Branche schrittweise ein immer größeres Stück des Kuchens sichern, was zum Teil zu einem ruinösen Preiskampf führt und was sich bereits nach kurzer Zeit mit erheblichen Service- und Qualitätsdefiziten rächt.

Internationale Konzerne entdecken den deutschen FM-Markt

Darüber hinaus wollen auch ausländische Marktteilnehmer einen Fuß in den wachsenden deutschen Immobiliendienstleistungs- und FM-Markt bekommen und versuchen sich in den deutschen Markt quasi einzukaufen durch gezielte Übernahmen oder Fusionen. Ein Beispiel hierfür ist die Axima, ein Tochterunternehmen der französischen GDF-Suez-Gruppe.

Und schließlich und nahezu unbemerkt haben sich auch einige Private-Equity-Investoren in die Branche eingekauft, wie beispielsweise Goldman Sachs und EQT beim internationalen Dienstleister ISS Facility Services mit weltweit mehreren Milliarden Euro Umsatz und mehreren hunderttausend Beschäftigten.

Betrachtet man den Markt für Facility-Management-Dienstleistungen genau, stellt man fest, dass die FM-Branche aktuell noch zum großen Teil durch mittelständische Unternehmen geprägt ist. Das gegenwärtige Marktumfeld bietet an sich eine ideale Voraussetzung, Unternehmen zu kaufen und sein eigenes Leistungsspektrum zu erweitern oder neue Regionen zu besetzen.

Der Autor

Fritz-Klaus Lange ist Vorsitzender der Geschäftsführung und Gesellschafter der RGM Gebäudemanagement GmbH, Dortmund.

Veränderung der mittelständischen Strukturen

Die Transaktionspreise, die aber auch hier deutlich angestiegen sind, bleiben trotz alledem überschaubar. Bedingt durch die in der Regel langfristigen Verträge sind auch die vorhandenen Risiken einer Akquisition oder eines Mergers für das Management kalkulierbar. Jedenfalls dann, wenn der Käufer die Führungskräfte des gekauften Unternehmens an sich binden kann.

Trotz dieser Marktaussichten haben vor allem einige große Transaktionen (DeTe Immo, M+W Zander) in der zurückliegenden Zeit Schlagzeilen gemacht. Viele Industriekonzerne haben sich in der Vergangenheit von ihren FM-Töchtern getrennt, um sich aktiv auf ihre Kerngeschäftsfelder zu konzentrieren, wie beispielsweise die Evonik Industries AG von der RGM oder gerade geschehen, die Deutsche Telekom AG von ihrer Tochter und Branchengröße DeTe-Immobilien. Positiver Nebeneffekt der Übernahme captiver FM-Dienstleister: Die Käufer sichern sich eine stabile Geschäftsbeziehung zu Großkunden – den ehemaligen Mutterkonzernen ihrer Neuerwerbungen. Dem gegenüber stehen Risiken durch die verhältnismäßig große Anzahl an Mitarbeitern, die in der Regel zu übernehmen sind.

Klarheit des Unternehmensprofils entscheidend

Da die großen Unternehmen aber nun nahezu neu verteilt sind, stehen vor allem das mittelständische FM-Unternehmen und der Spezialanbieter im Fokus der zukünftigen Übernahmen. Inzwischen trennen sich auch klassische mittelständische FM-Unternehmer leichter als früher von ihren Firmen oder gehen Fusionen ein, wenn die Chemie stimmt. Die RGM hat dies bei der Übernahme des mittelständischen Spezialanbieters Kamb Elektrotechnik GmbH aus Ludwigshafen beispielsweise schnell und geräuschlos getan.

Zukünftig wird der Markt für den durchschnittlichen FM-Mittelständler ohne

klares Profil auch immer schwieriger werden. Dies liegt zum einen an der Verschärfung der Mindestlohnregelungen durch die Aufnahme der Gebäudereinigungsbranche unter das Entsendegesetz sowie auch an Altersaspekten, da etliche Mittelstandsunternehmen keine geeigneten Nachfolger im Familien- oder Mitarbeiterkreis finden.

Letztlich kommt dann noch der Trend hinzu, dass größere Immobilieneigentümer national nur noch einen oder zwei adäquate Ansprechpartner im Bereich Facility Management haben wollen, was mittlere und kleine Anbieter schon heute bei vielen Ausschreibungen ausgrenzt, da ihnen das entsprechende Niederlassungsnetz fehlt. Für die wachstumsorientierten FM-Unternehmen bietet sich dadurch die Chance, die regionale Aufstellung zu verbessern oder sich um Dienstleistungsbereiche zu verbreitern. Es gibt also auch im mittelständischen Umfeld weiterhin Raum für Wachstum durch Unternehmenskäufe und Fusionen.

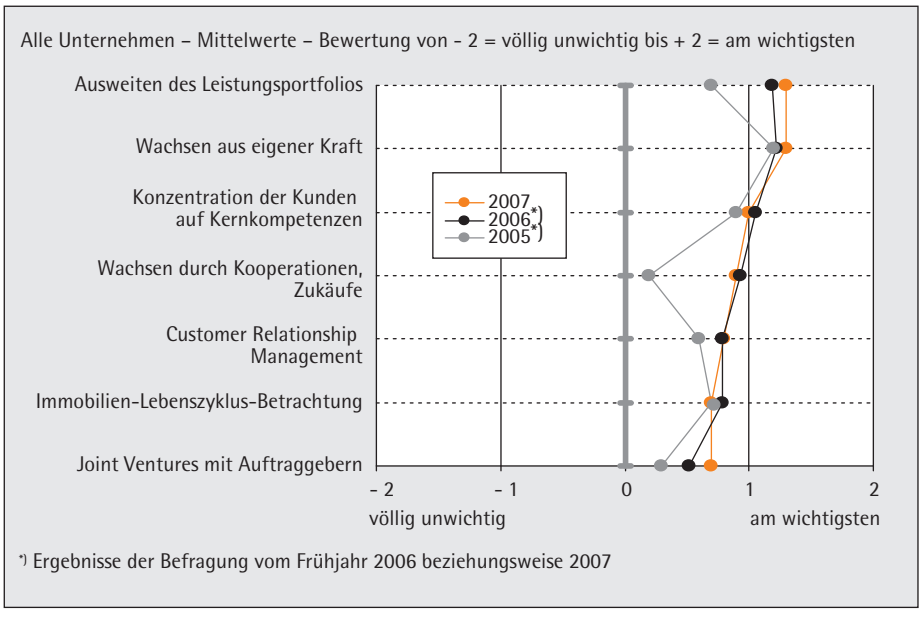
Ausbau der Leistungspalette durch Zukäufe

Ein weiterer Aspekt der Konzentration im FM-Markt ist, dass die Dienstleistungsunternehmen verstärkt auf das Angebot integrierter Serviceleistungen setzen, durch den gezielten Ausbau des Leistungsportfolios soll den potenziellen Auftraggebern aus der Industrie und der Immobilienwirtschaft alles aus einer Hand geboten werden können, wie die Lünendonk-Studie aus dem Jahr 2008 belegt.

Wann ist die richtige Masse beziehungsweise Unternehmensgröße erreicht, um Einfluss auf Preise und Leistungsqualität nehmen zu können? Die Frage nach der richtigen Unternehmensgröße für FM-Dienstleistungen ist sehr umstritten, da speziell bei großen Ausschreibungen für überregionale Immobilienportfolios oft der niedrigste Angebotspreis – neben strategischen Gründen – der Entscheidungsgrund für einen Auftraggeber war und heute noch ist.

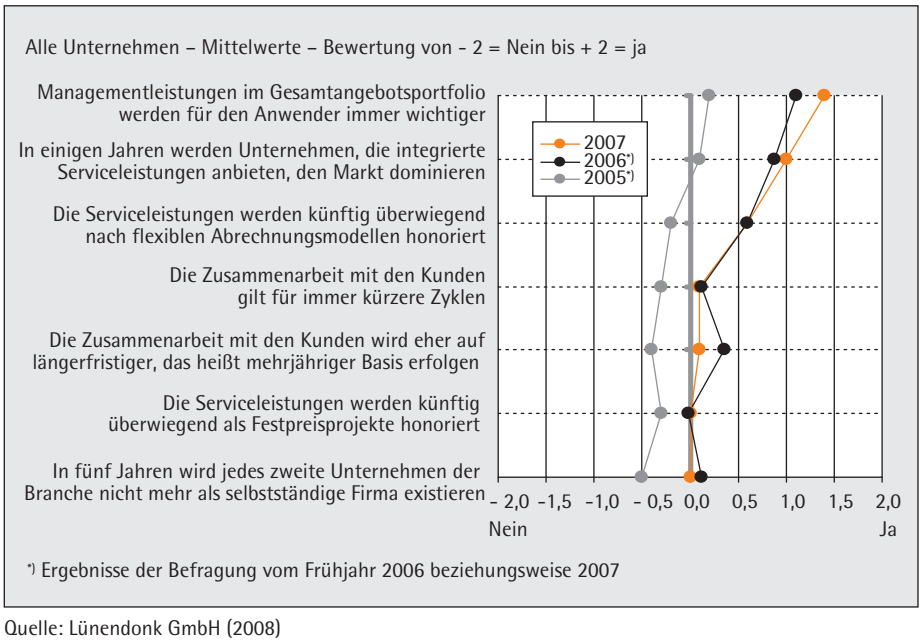
Speziell bei den großen Ausschreibungen für FM-Dienstleistungen haben sich die Anbieter in den letzten Jahren oft bei ihren Preisen unterboten. Die Konsequenz war viel Umsatz für wenig Gewinn sowie ein enormer Wettbewerb über den Preis, der der Branche in vielen Bereichen sehr klägliche Margen beschert hat und eine Preisspirale nach unten in Gang setzte.

Abbildung 1: Aktuelle Marktthemen der FM-Branche



Quelle: Lünendonk GmbH (2008)

Abbildung 2: Meinungen über die Zukunft der Branche – 2005 bis 2007



Quelle: Lünendonk GmbH (2008)

Abbildung 3: Pro-Kopf-Umsätze führender FM-Dienstleistungsunternehmen

FM-Dienstleister in Deutschland (bereinigt)	Umsatz in Deutschland in Millionen Euro	Mitarbeiter	Pro-Kopf-Umsatz in Euro
Axima Deutschland GmbH[1)]	287,0	1 350	212 592
DeTe-Immobilien GmbH	982,3	6 200	158 435
M+W Zander D.I.B. Facility Management GmbH	350,0	2 550	137 254
Hochtief Facility Management GmbH	547,0	4 400	124 318
RGM Gebäudemanagement GmbH	93,6	830	112 771
Bilfinger Berger Facility Services GmbH (HSG)	579,0	7 580	76 385
Voith Industrial Services Holding[2)]	611,0	8 500	71 882
Wisag Service Holding GmbH & Co.KG [3)]	685,0	24 200	28 305

[1)] Schwerpunkte in der technischen Wartung sowie Errichtung von Kleinanlagen; [2)] Schwerpunkte Industrial FM; [3)] Technikanteil rund 55 Prozent.

Quelle: RGM Unternehmensentwicklung (2008)

Da in Deutschland selbst die größten FM-Anbieter nur über einige Prozente Marktanteile am Gesamtmarkt verfügen, ist ihr Einfluss auf den Markt begrenzt. Aus diesem Grund ist nicht unbedingt der Umsatz für ein FM-Unternehmen ein entscheidendes Qualitätsmerkmal, sondern der Pro-Kopf-Umsatz und die Umsatzrendite.

Wie rentabel sollen FM-Anbieter sein?

Wie eine Befragung der Lünendonk-Studie 2008 über den Pro-Kopf-Umsatz führender deutscher FM-Anbieter zeigt, tun sich hier große Unterschiede auf und Größe heißt nicht zwangsläufig gleich Gewinn. Technisch fokussierte FM-Anbieter haben hier die Nase vorn, dies wird sich langfristig auch nicht ändern.

Diejenigen Anbieter werden die Gewinner im Konzentrationsprozess sein, die es schaffen, sich sinnvoll strategisch zu ergänzen. Zum einen durch Arrondierung des Leistungsspektrums, um so beispielsweise als ganzheitlicher FM-Anbieter am Markt agieren zu können. Zum anderen um strategisch wichtige, aber margenschwache durch margenstarke FM-Dienstleistungsbereiche zu unterstützen und so Rendite und Pro-Kopf-Umsatz über das ganze Unternehmen zu steigern.

Folgen für den Konzentrationsprozess

Als weiteres strategisches Ziel kann hier der Anspruch angeführt werden, bundesweit agieren zu können und deshalb das eigene Niederlassungsnetz sukzessive vervollständigen zu wollen. Am Ende werden nicht Mitarbeiterzahl und Umsatz entscheidend sein, sondern letztendlich die Qualität und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei der Dienstleistungserbringung. Hierin wird auch zukünftig eine große Herausforderung an das Management von FM-Dienstleistungsunternehmen liegen.

Bei allem Streben nach Wachstum durch Akquisitionen darf nicht unterschätzt werden, dass die Integration vorübergehend erhebliche Kräfte bindet, was nicht zum Nachteil der Kunden führen darf. Insoweit ist Wachstum um jeden Preis sicher kontraproduktiv, das gilt auch dann, wenn ein Brocken so groß ist, dass die eigene Unternehmenskultur im Zuge einer Integration auf der Strecke bleibt.