

Expo Real Special

Facility Management: Integrierten Dienstleistungen gehört die Zukunft

Wettbewerb belebt zwar das Geschäft, ist aber nicht immer gut für das Geschäft. Nämlich dann, wenn das Ringen um Marktanteile und Aufträge die Preise und Margen drückt und damit das Qualitätsniveau zwangsläufig absinkt. Der Autor sieht in schlankeren und effizienteren Strukturen bei der Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien durch die Vergabe an integrierte Dienstleistungsunternehmen, die beispielsweise Property- und Facility-Management-Leistungen unter einem Dach anbieten, die Zukunft. Nur so könne die gegenläufige Spirale von steigenden Qualifikationsanforderungen bei gleichzeitig hohem Preis- und Margendruck mit befriedigendem Ergebnis für Nachfrager und Anbieter immobiliennaher Dienstleistungen durchbrochen werden. Red.

Entgegen der seit mehreren Jahren immer wieder geäußerten Hoffnungen von Marktteilnehmern und Marktbeobachtern erfüllen sich die mehr oder weniger optimistischen Wachstumsprognosen für immobiliennahe Dienstleistungen nicht. Das gilt sowohl für das Property Management als auch für das Facility Management. Das liegt zum einen daran, dass der gewerbliche Immobilienbestand in Deutschland auch in den Ballungszentren nur ein überschaubares Wachstum aufweist. Tatsächlich ist der Handel mit Portfolios oder Einzelobjekten ähnlich stark wie vor der Immobilien- und Finanzkrise ausgeprägt, aber es kommt insgesamt nur wenig Volumen hinzu.

Hoffnungen erfüllen sich nicht

Auch die zwischenzeitlich immer wieder propagierten positiven Effekte durch Outsourcing immobiliennaher Dienstleistungen, insbesondere sogenannter

Non-Property Companies, also von Industrieunternehmen, für die Immobilien ein reiner Produktionsfaktor sind, treten nicht in dem Maße ein, wie viele es herbeireden wollten. Tatsächlich sind Outsourcing-Prozesse langwierig und mühsam, kosten in den ersten Jahren mehr, als sie einbringen und zahlen sich erst auf längere Sicht für das outsourcende Unternehmen aus. Hinzu kommt, dass viele Anbieter immobiliennaher Dienstleistungen dazugelernt haben und solche Geschäfte vor dem Hintergrund kostenintensiver Personalübernahmen und schwer überschaubarer Risiken bei den zu übernehmenden Portfolios und damit verbundenen Aufgaben deutlich zurückhaltender und vorsichtiger bewerten.

Für die nähere Zukunft sind groß angelegte Outsourcing-Projekte nur in der Energiebranche denkbar, da die Versorger durch die Energiewende in Deutschland nach langen Jahren des Oligopols nun unter starken Wettbewerbs- und Kostendruck geraten sind und zwangsläufig nach Möglichkeiten suchen müssen, abseits ihres Kerngeschäfts die Ertragslage zu verbessern..

Mehr Aufträge und damit Volumen sind nur für einzelne, anspruchsvolle Leistungen, etwa im Technischen Facility Management, also für die Sicherung des störungsfreien Betriebs anspruchsvoller Gebäude und Produktionsanlagen, zu erwarten. Es scheint, als ob die Auftraggeber in der Industrie wieder größere Bereitschaft haben, Dienstleister verstärkt an den Kernprozessen zu beteiligen und ihnen somit eine vertiefte Wertschöpfung zu ermöglichen. Zudem werden Bürogebäude unter

anderem aufgrund steigender gesetzlicher Anforderungen an Themen wie Nachhaltigkeit technisch immer anspruchsvoller. Auch das spricht für verstärkte Nachfrage nach Technischem Facility Management.

Hohe Wachstumsraten sind aufgrund dieser möglichen Entwicklungen nicht zu erwarten. Insgesamt bleibt der Markt für immobiliennahe Dienstleistungen auf absehbare Zeit weiter durch harten Preiswettbewerb und Margendruck gekennzeichnet.

Stagnation und hoher Preisdruck

Selbst mittlere und kleine Auftraggeber beauftragen zunehmend Berater, deren Hauptaufgabe ist, Ausschreibungen so zu strukturieren und durchzuführen, um die Preise maximal zu drücken, ohne aber den Anspruch an die Qualität gleichermaßen zu senken – letztendlich hat sich bisher immer ein Anbieter gefunden, der auf die Konditionen einsteigt und den Auftrag übernimmt. Dabei sind nicht selten Marktteilnehmer zu beobachten, die Preise unterhalb ihrer Gesteuerungskosten anbieten, um schlicht Beschäftigung für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beschaffen, oder um Bestandskunden und Marktanteile zu halten.

Am extremsten wirkt sich der Preisdruck im Infrastrukturellen Facility Management aus. Denn die Auftraggeber sind der Auffassung, dass sie Dienstleister in diesem Bereich leicht austauschen können. Das Technische Facility Management und das Property Management sind ebenfalls betroffen, wenn auch weniger stark.

Hinzu kommen die kontinuierliche Steigerung der Personalkosten aufgrund von starrer Tarifverträge sowie die Inflation. Alles zusammen macht es vielen Anbietern immer schwerer, bei gleichbleibender Qualität, rentabel zu arbeiten. Da mit Verlust auf Dauer niemand existieren kann, ist der Markt in weiten Teilen

Der Autor



Dr. Ludwig Steinbauer

Vorsitzender der Geschäftsführung, STRABAG Property and Facility Services GmbH, Münster

ein reiner Verdrängungswettbewerb und in der Branche bleiben zwangsläufig Konsolidierung und Konzentration auf der Tagesordnung. Diese Marktbereinigung wird vor allem weiter die wenig spezialisierten und eher kleineren und mittleren Unternehmen treffen, die Großen der Branche werden davon eher profitieren.

Aber auch für die Großen ist in Zukunft Rentabilität nur über weitere Effizienzsteigerungen, Innovationen und Leistungstiefe darstellbar. Selbst nach einer Konsolidierung der Branche werden die Marktanteile nicht so verteilt sein, dass sich adäquate Preise einfach durchsetzen lassen.

Die Chance für den Ausbruch aus der negativen Preisspirale ist die verstärkte Nachfrage nach integrierten Dienstleistungen aus einer Hand. Solche integrierten Leistungen werden sowohl von Property Companies als auch von Industrieunternehmen künftig verstärkt nachgefragt werden. Zudem tritt das Argument Qualität der erbrachten Dienstleistungen bei einer integrierten Auftragsvergabe wieder mehr in den

Fokus der Auftraggeber, da sich das Vertrauensverhältnis bei solchen Kunden-Auftragnehmer-Beziehungen während der Zusammenarbeit spürbar verbessert.

Ausweg aus der negativen Preisspirale

Üblicherweise werden die Bereiche Property Management und Facility Management getrennt beauftragt, da viele Auftraggeber noch glauben, dass der Property Manager einen Facility Manager aus einem anderen Unternehmen effektiver kontrolliert als den Kollegen aus dem eigenen Unternehmen. Was sie dabei vergessen: Eine integrierte Vergabe spart eine Ebene und damit Geld.

Hinderungsgrund für eine integrierte Auftragsvergabe ist mangelndes Vertrauen – lösbar aber durch unterschiedliche Legaleinheiten oder noch besser, ein Budgetmodell mit voller Verantwortung für den Dienstleister bei Leistungskontrolle durch den Auftraggeber. Dem

Auftraggeber kann es letztendlich egal sein, wie sich Aufgaben und Budgets auf die einzelnen Leistungsfelder verteilen – ihn interessiert im Prinzip nur das Gesamtergebnis.

Beim Facility Management ist die strikte Trennung von infrastrukturellen und technischen Leistungen aus diesen Gründen längst nicht mehr Standard. Immer mehr große Kunden erwarten die Betreuung mehrerer Objekte oder ganzer Standorte, oft auch ganzer Portfolios, aus einer Hand – eben um Schnittstellen und Ansprechpartner zu reduzieren.

Bei großen Property-Management-Nachfragern, insbesondere bei Fondshäusern, ist inzwischen eine horizontale Konzentration auf wenige Dienstleister festzustellen. Mit denselben Argumenten (Reduktion von Schnittstellen, Skalen- und Preiseffekte) wäre auch die Vergabe an nur einen Anbieter für Property- und Facility-Management-Dienstleistungen zu begründen.

Tatsächlich ist es so, dass auch die starren Barrieren zwischen Property- und

Forderungsmanagement

Liquiditätsmanagement

Informationsmanagement

Was ist eigentlich wichtig – eine positive Bilanz?



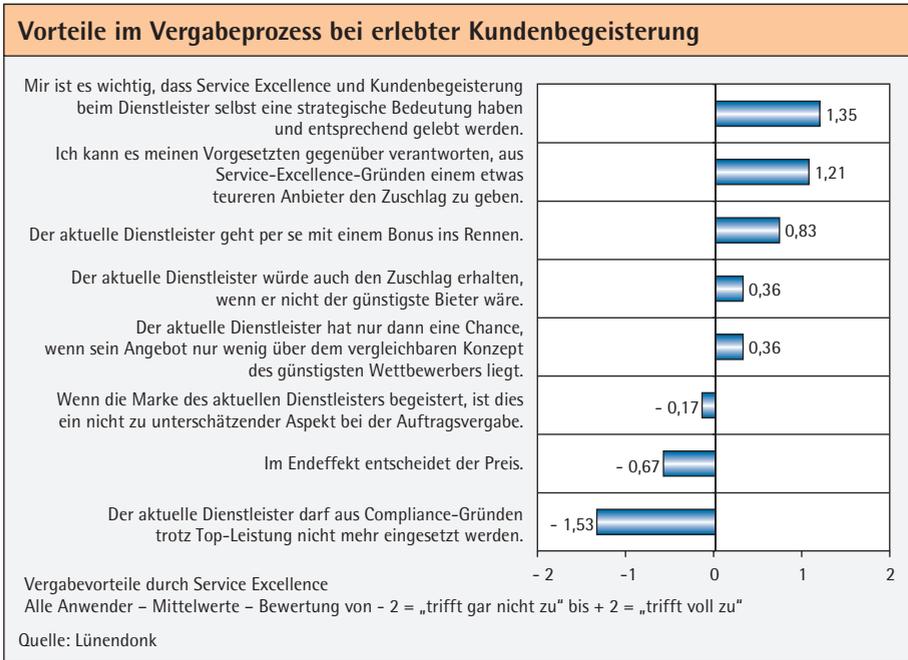
Oder gute Kundenbeziehungen?

expo real Besuchen Sie uns vom 6. bis 8. Oktober 2014! Halle C2 – Stand 021

Erfolg braucht beides: Schwarze Zahlen und Verständnis für schwierige Situationen auf Kundenseite. Das ist unsere Überzeugung und so arbeiten wir auch für Sie. Mehr über unsere Services finden Sie unter www.eos-immobilienworkout.com



Besuchen Sie unsere Internetseite und erfahren Sie mehr über uns.



Facility-Management-Dienstleistungen bröckeln. Es gibt bereits erste Ausschreibungen für integrierte Dienstleistungen. Der Vorteil liegt auf der Hand: Es fällt eine Ebene weg und in der Regel reduziert sich auch der Anteil an Fremdleis-

tungen und damit der Steuerungsaufwand erheblich.

Die Zukunft gehört deshalb den Anbietern, die mit integrierten Dienstleistungen ganze Portfolios, auch über internationale Ländergrenzen hinweg, bewirtschaften können oder kleinen Spezialisten, die sich auf spezielle Gewerke oder Regionen konzentrieren.

Gewinner des Verdrängungswettbewerbs

Im Verdrängungswettbewerb setzen sich demnach nur die durch, die künftig in der Lage sind,

- unterschiedliche Investorengruppen und Industrien,
- große Kundenportfolios,
- unterschiedliche Assettypen
- sowie komplette Standorte
- mit einer modular abrufbaren, nahezu vollständigen Leistungs- und Wertschöpfungstiefe hinweg zu bedienen.

Erfolgreich wird sich deshalb nur der Anbieter positionieren können, der als integrierter Dienstleister vom Technischen Facility Management über das Real Estate Management mit der An- und Vermietung, dem Property Management und dem Flächenmanagement bis hin zum Infrastrukturellen Facility

Management die gesamte Wertschöpfungskette an Leistungen zur Bewirtschaftung von Immobilien anbietet.

Dabei ist eines wichtig zu wissen: Der Markt für Property Management als Dienstleistung in Deutschland hat ein Volumen von unter einer Milliarde Euro, der für Facility Management ein Volumen von 50 Milliarden Euro.

Neue Vertrauensbasis und bessere Preise

Durch eine integrierte Auftragsvergabe besteht zudem die Chance, dass sich das Vertrauen des Auftraggebers in die Leistungsfähigkeit und in die Qualität seines Dienstleisters mittelfristig auch positiv auf die Durchsetzung adäquater Preise auswirkt.

Dies ist eine Chance und noch lange kein Trend. Erste Marktanalysen, wie zum Beispiel die kürzlich veröffentlichte Service-Excellence-Studie des Beratungsunternehmens Lünendonk zeigen, dass die Kundschaft durchaus bereit ist, zwischen Basisleistungen, die einfach ordentlich erbracht werden müssen, und Zusatzleistungen und Innovationen zu unterscheiden und vor allem auch entsprechend zu honorieren. Das deckt sich mit den Erfahrungen von Strabag PFS, die mit dem Großkunden Deutsche Telekom über die Jahre erworben wurden.

Deswegen sollten integrierte Dienstleister auf möglichst langfristige Partnerschaften mit ihren Kunden setzen, die man sich selbstverständlich hart durch Qualität und souveräne Beherrschung der vereinbarten Basisleistungen erarbeiten muss. Die Organisation der Dienstleistungsunternehmen muss zudem auf die gestiegenen qualitativen Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden, um eine Atmosphäre für Innovation und individuelle Kundenlösungen zu schaffen und dabei eine Balance aus Qualität, Preis und Herstellkosten herbeizuführen.

Nur durch eine solche individuelle Dienstleistung wird eine hohe Kundenbindung erreicht. Das bewiesene Vertrauen und reduzierte Schnittstellen als integrierter Dienstleister stellen dann sowohl für den Kunden als auch für den Dienstleister einen echten Mehrwert dar.

Anzeige

Der Beleihungswert – Fundament für den Hypothekenpfandbrief

HypZert Eine Initiative der deutschen Finanzwirtschaft

HypZert zertifiziert Immobiliengutachter, die sich in der Beleihungswertermittlung bestens auskennen, nach den anspruchsvollen Kriterien der ISO 17024. Sie werden auch künftig dazu beitragen, die hohe Qualität des Hypothekenpfandbriefs zu sichern.

HypZert GmbH · Tel.: +49 (0)30-20 62 29-0 · www.hypzert.de