



STRATEGIEN IN ZEITEN DES WANDELS

Facility-Management-
Dienstleistungen in
Deutschland

EIN MARKT IM WANDEL

Inhalt

- 03 Ein Markt im Wandel
- 04 Die aktuelle Marktsituation: dynamisch, hochkomplex und intransparent
- 08 Der übergreifende Trend: Der Markt befindet sich im Umbruch
- 10 Die richtige Ausrichtung: Zukunftsfähige Strategien
- 12 Konkrete Maßnahmen zur Entwicklung und Umsetzung der richtigen Strategie
- 15 Zusammengefasst: Die fünf wesentlichen Erfolgsfaktoren

Der Markt für Facility-Management-Dienstleistungen ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Auch die Finanz- und Wirtschaftskrise hat diesen positiven Trend nicht gestoppt. Und obwohl die Wachstumsprognosen weiterhin erfreulich sind, stehen alle Marktteilnehmer vor einer Reihe von Herausforderungen. Die Wahl eines überlegenen Geschäftsmodells wird in dem noch sehr undurchsichtigen Markt über den zukünftigen Erfolg der einzelnen Akteure entscheiden. In der vorliegenden Studie möchten wir zeigen, worauf Unternehmen unserer Ansicht nach in diesem anspruchsvollen Umfeld achten sollten.

DIE AKTUELLE MARKT-SITUATION:

dynamisch, hochkomplex und intransparent

Die letzten Jahre waren für die Wirtschaft eine schwierige Zeit; der Krise konnten sich nur wenige Branchen entziehen. Dazu gehört der Markt für FM-Dienstleistungen, der in der Rezession ein Wachstumsmarkt – wenn auch mit niedrigeren Raten – geblieben ist. Längere Vertragslaufzeiten und der trotz der Rezession ungebrochene grundsätzliche Bedarf an FM-Dienstleistungen haben auch im gesamtwirtschaftlich schwierigen Umfeld einen Einbruch verhindert.

Auf Grund des verstärkten Trends zum Outsourcing und eines steigenden Bewusstseins für Gemeinkosten konnte sich in der Vergangenheit eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen im Markt etablieren und an den attraktiven Wachstumsraten partizipieren. Doch trotz dieser immer noch positiven Entwicklung und den mittelfristig guten Wachstumsaussichten stehen die Unternehmen vor **Herausforderungen:**

1. Steigender Druck auf Preise und damit Marge
2. Nachlassende Nachfragedynamik im Hinblick auf integrierte Lösungen
3. Hohe Komplexität und mangelnde Transparenz sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite

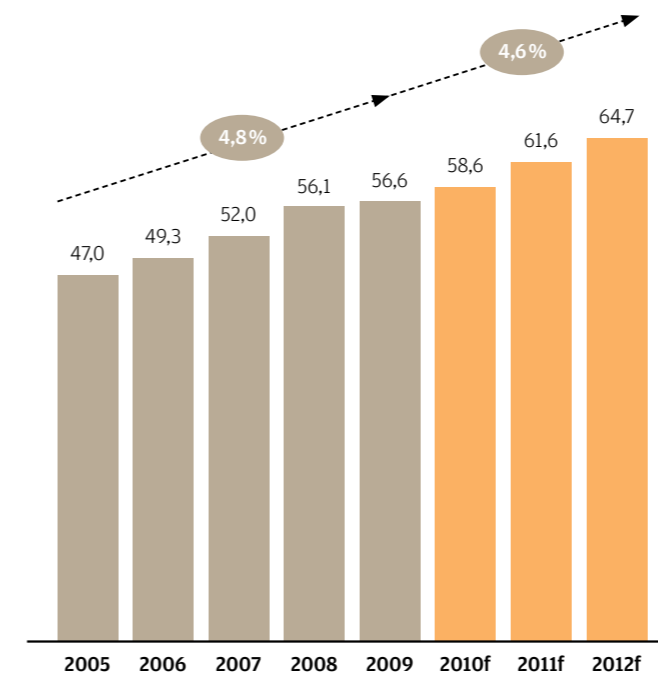
1. STEIGENDER DRUCK AUF PREIS UND DAMIT MARGEN

Die Rezession hat den Blick der Kunden noch stärker auf den unmittelbaren Kosteneffekt der eingekauften Leistung und damit auf den Preis gelenkt – und somit weg von innovativen Konzepten und Angeboten, obgleich diese mittelfristig die größeren Einsparungen versprechen können. Ein zunehmender Druck auf die Preise und Margen ist die Folge.



FM-Markt in Deutschland

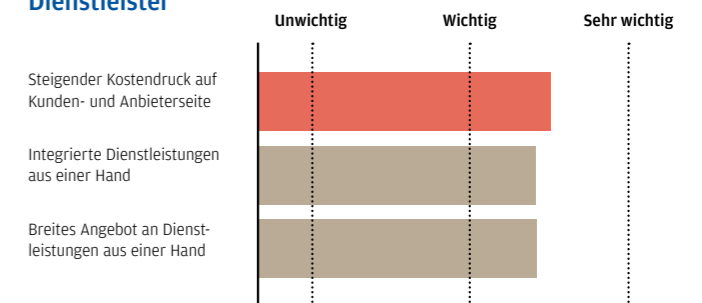
Marktentwicklung in Deutschland
In Mrd. €; %



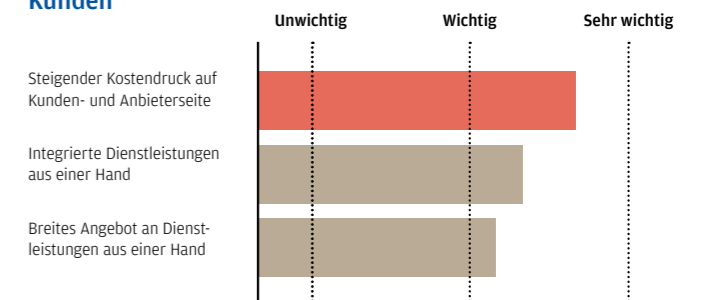
Quelle: Lünendonk FM-Studie; OC&C-Umfrage, OC&C-Analyse

„Was sind die dominierenden Themen und Trends im FM-Dienstleistungsmarkt?“

Dienstleister



Kunden



2. NACHLASSENDE NACHFRAGEDYNAMIK IM HINBLICK AUF INTEGRIERTE LÖSUNGEN

Vor dem Hintergrund eines veränderten Ausschreibungsverhaltens und eines nochmals erhöhten Kostendrucks von Seiten der Nachfrager scheint der Trend der Branche hin zu integrierten Dienstleistungen wieder in den Hintergrund zu rücken. Doch sehen die Anbieter gerade in den neuen Services und dem Angebot integrierter Komplettlösungen eine Chance, dem steigenden Preisdruck durch eine wertorientierte Verrechnung der Dienstleistungen zu entkommen. Davon zeugen auch die lebhaften Übernahmeaktivitäten – nicht nur direkter Konkurrenten – in den vergangenen Jahren und die unverändert hohe Einschätzung der Bedeutung von integrativen Lösungen durch die Dienstleister.

3. HOHE KOMPLEXITÄT UND MANGELNDE TRANSPARENZ SOWOHL AUF DIENSTLEISTER- ALS AUCH AUF KUNDENSEITE

Ein breites Angebot, das übergreifende Lösungen aus dem infrastrukturellen, technischen und kaufmännischen Facility-Management umfasst, sowie die Integration verschiedener Einzelleistungen zu umfangreichen Angebotsaspekten sind zwar Trends der Branche – die Vielzahl der existierenden Geschäftsmodelle zeigt allerdings, dass viele Unternehmen diese Trends unterschiedlich interpretieren. Zudem machen die heterogenen Anforderungen unterschiedlicher Auftraggeber die Suche nach individuellen Lösungen häufig unverzichtbar. Als Konse-

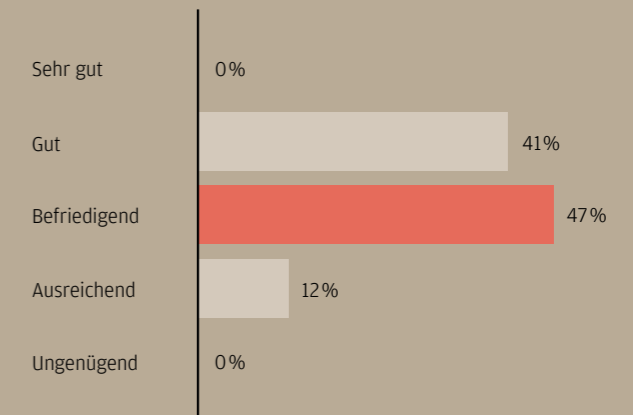
quenz haben sich die nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodelle noch nicht aus der Vielzahl von Angeboten herauskristallisiert.

Diesen vielfältigen Angeboten stehen auch die Kunden teilweise ratlos gegenüber. Ihnen fällt es schwer, die Leistungen und im Besonderen die Qualität der Anbieter richtig zu bewerten und zu vergleichen. Folglich empfinden Kunden auch die Auswahl des richtigen Partners als schwierig. Zusätzlich bereitet es den Kunden trotz der breiten Angebotspalette Schwierigkeiten, einen Dienstleister zu finden, der auf ihre speziellen Bedürfnisse ausreichend eingeht. Ob die beste Lösung gefunden wurde, können Kunden mit abschließender Gewissheit kaum beantworten.

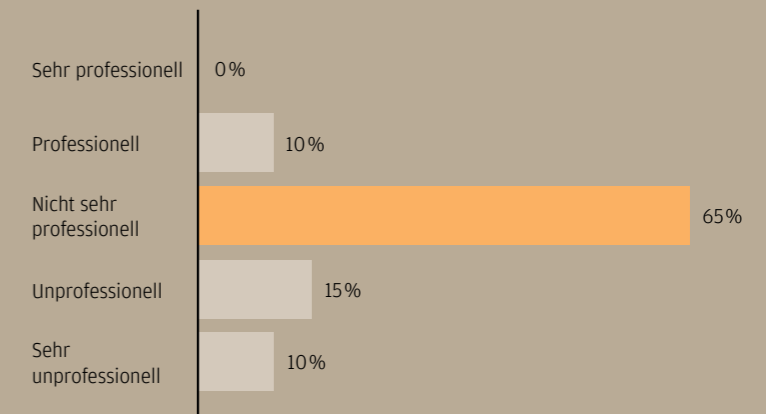
Die Dienstleister wiederum treffen auf sehr heterogene Kunden und somit Anforderungen. Ein Anbieter steht also immer vor der Frage, welche und wie viele Leistungen er anbietet, worauf er den Fokus legt und wie mit entstehender Komplexität umgegangen wird. Um nicht entscheidende Kundenaufträge zu verpassen, stellen sich daher viele Anbieter heute sehr breit auf.

Ergebnisse OC&C-Marktstudie Kundenbefragung

Kunden: „Wie gut erfüllen Angebote von FM-Dienstleistern Ihre spezifischen Anforderungen?“



Dienstleister: „Wie ausgereift sind Ausschreibungen /Anfragen von Kunden?“



Quelle: OC&C-Marktstudie, OC&C-Analyse

Die Vielzahl an Angeboten und Anforderungen sowie fehlende Standards machen den Markt für FM-Dienstleistungen zu einem nur schwer über- und durchschaubaren Markt. In dieser Lage ist es für Unternehmen nicht leicht, die richtige Strategie zu finden.

In den letzten Jahren haben mehrere Übernahmen im FM-Markt stattgefunden Übernahmen FM-Markt 2009/2010

Käufer	Target
Compass Group Deutschland GmbH	PLURAL servicepool GmbH, LPS Event Catering GmbH
CONSUS Property Group AG	Curanis Holding GmbH
DIC Asset AG	DIC ONSITE GmbH (25,1%)
Faceo Deutschland GmbH	Wolfer & Goebel Gebäudetechnik GmbH
Gegenbauer Holding SA & Co. KG	Heico Service GmbH/Gebäudereinigung
Albe Dienstleistungs GmbH i.G.	GSG Gesellschaft für Sicherheit und Gebäudemanagement mbH
HOCHTIEF Facility Management GmbH	Zwei Geschäftssparten von Honeywell Building Solutions GmbH, Sparte technisches Gebäudemanagement von Hectas Gebäudedienste Stiftung & Co. KG
ISS Facility Services GmbH	Großjung SBK Dienstleistungsgesellschaft mbH
Johnson Controls Global Workplace Solutions	Freudenberg Produktionsservice KG, Freudenberg Gebäudeservice KG
Lattemann & Geiger: Klinikdienste Süd GmbH	KDS Beteiligungs GmbH (Schwestergesellschaft)
Lattemann & Geiger Dienstleistungsgruppe GmbH	Ingenieurbüro Schötz in Kempten, Braun Gebäudedienste GmbH, Peter Busjahn
Sport StadiaNet GmbH	FCI Facility-Concept GmbH
WISAG Service Holding GmbH & Co. KG	ThyssenKrupp Industrieservice GmbH
YIT Group Finnland	caverion GmbH

Quelle: Lünendonk FM-Studie; OC&C-Umfrage, OC&C-Analyse

DIENSTLEISTER, MIT DENEN WIR NOCH NICHT ZUSAMMENGEARBEITET HABEN, SIND SCHWER EINZUSCHÄTZEN.

(Kunde)

DER FM-MARKT IST SEHR INTRANSPARENT. DIE VIELEN KLEINEN ANBIETER SIND SCHWER ZU BEURTEILEN. FÜR UNSEREN SEKTOR IST EIN HOHES QUALITÄTSNIVEAU ÄUSSERST WICHTIG, WELCHES ABER NICHT ALLE ANBIETER GARANTIEREN KÖNNEN.

(Kunde)

VOR ALLEM INTERNATIONALE AUSSCHREIBUNGEN SIND OFT KATASTROPHAL. DIE PROZESSE BEIM KUNDEN SIND SEHR UNSTRUKTURIERT UND GEPRÄGT VON POLITISCHEN ENTSCHEIDUNGEN. OFTMALS WEISS DIE EINKAUFSABTEILUNG NICHT, WAS DIE FACHABTEILUNGEN TUN UND ES GIBT INTERNE KOMPETENZSTREITIGKEITEN.

(Anbieter)

DER ÜBER-GREIFENDE TREND:

Der Markt befindet sich im Umbruch

Unsicherheit, Komplexität und Intransparenz sind Symptome dafür, dass der Facility-Management-Markt sich im Umbruch befindet. Der Markt für FM-Dienstleistungen durchläuft dabei die für einen Dienstleistungsmarkt typische dreistufige Entwicklung von seiner Entstehung bis zu einem reifen Markt. Unserer Einschätzung nach befindet sich der deutsche Markt in der mittleren Phase – der Reifung und Professionalisierung.

In einem jungen Markt unternehmen Kunden die ersten Versuche, ihre Kosten durch die Fremdvergabe von FM-Dienstleistungen zu senken. Dafür werden einzelne Aufgaben auf Basis eines Leistungskataloges fremdvergeben. Eine Qualitätssteigerung der Dienstleistung ist aus Kundensicht noch nicht gegeben, aber die günstigere Kostenstruktur der Anbieter erlaubt es diesen, die gleiche Leistung für geringere Kosten anzubieten.

Erst in der zweiten Phase der Entwicklung, der Professionalisierungsphase, haben Anbieter genug Erfahrungen gesammelt, um die Dienstleistungen nicht nur billiger, sondern auch in einer höheren Qualität als eine interne Lösung anzubieten. Die vorhandenen Konzepte werden weiterentwickelt, einzelne Leistungen zu sinnvollen Paketen zusammengefasst und die Schnittstellen zwischen den Prozessen und zum Kunden verbessert. Auch die Kunden haben sich besser auf die Anforderungen eingestellt, die mit der Fremdvergabe von FM-Dienstleistungen auf sie zukommen. Diese Professionalisierung kommt beiden Seiten zugute.

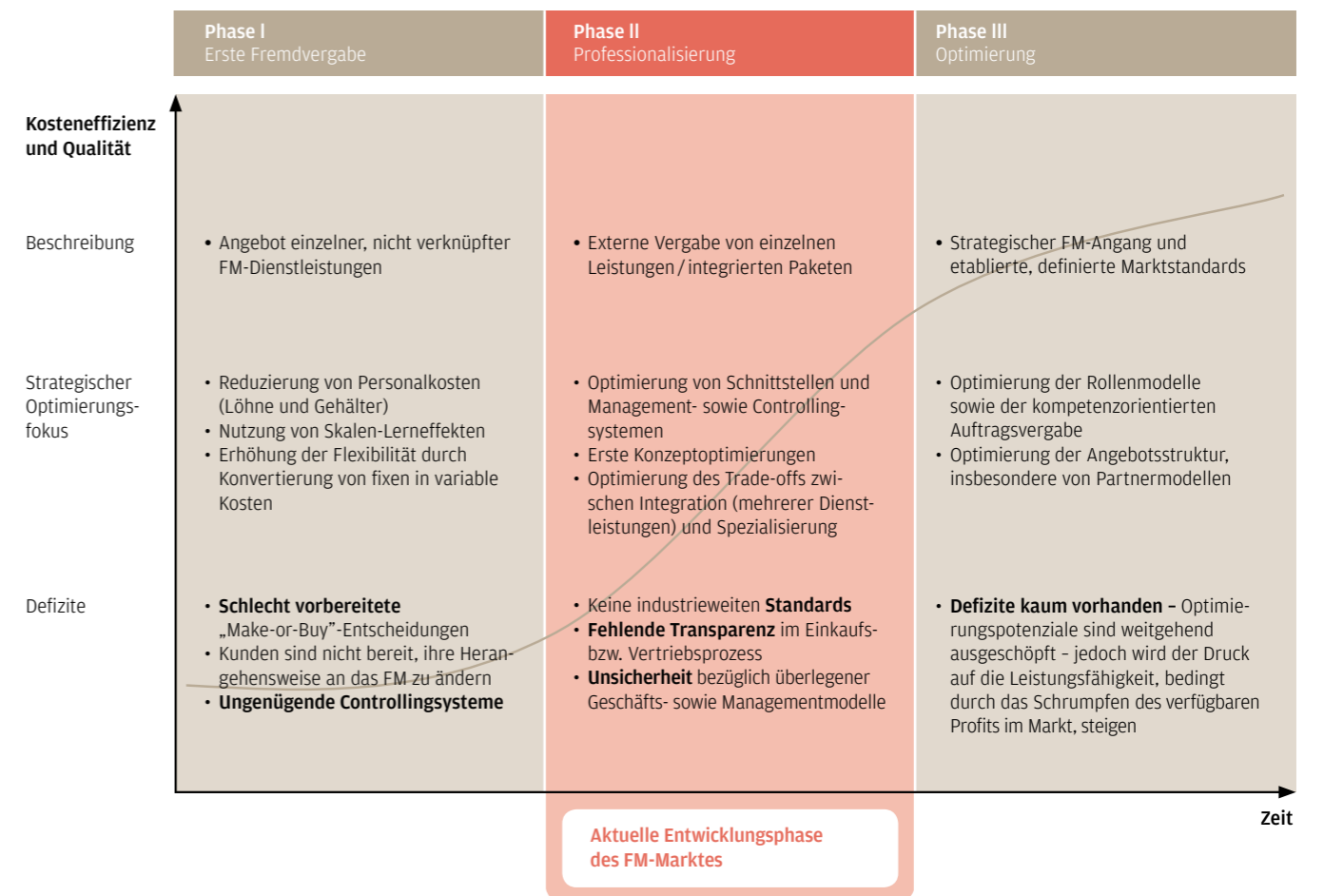
DER DERZEITIGE MANGEL AN STANDARDS UND TRANSPARENZ IST TYPISCH FÜR DIE AKTUELLE MARKTENTWICKLUNGSPHASE

Die Fortschritte in der Zusammenarbeit werden durch individuelle Lösungen erzielt, was den Markt intransparent und unübersichtlich macht. Das uneinheitliche Erfahrungsniveau aller Unternehmen – anbieter- sowie kundenseitig – und die individuelle Geschwindigkeit der Optimierung verstärken die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung des Marktes.

Erst in der dritten und letzten Phase hat sich die jeweils beste Lösung für spezifische Anforderungen durchgesetzt und wird von anderen Unternehmen in diesem Segment als Marktstandard akzeptiert und übernommen. Damit verlangsamen sich strukturelle Veränderungen sowie Innovationen, und in jedem Marktsegment haben sich die Gewinner und Verlierer herauskristallisiert.

Die derzeit herrschende Unsicherheit und Intransparenz im Markt für FM-Dienstleistungen sind das Resultat des Entwicklungsprozesses und der Professionalisierung. Alle Unternehmen, sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite, müssen sich auf künftige Entwicklungen im reifenden Markt einstellen, um diese aktiv gestalten zu können und nicht vom Marktumfeld abgehängt zu werden.

Typischer Entwicklungspfad eines Marktes für professionelle Dienstleistungen – FM-Markt



Quelle: OC&C-Analyse

DIE RICHTIGE AUSRICHTUNG:

Zukunftsfähige Strategien

Zwei Faktoren sind notwendig, um sich in einem so komplexen, intransparenten und sich ständig wandelnden Markt zu behaupten: Erstens eine klare langfristig ausgelegte Strategie und zweitens eine gute Taktik für das Verhalten während der Markttransformation.

1. Entwicklung einer klaren strategischen Vision für die Positionierung im reifen Markt

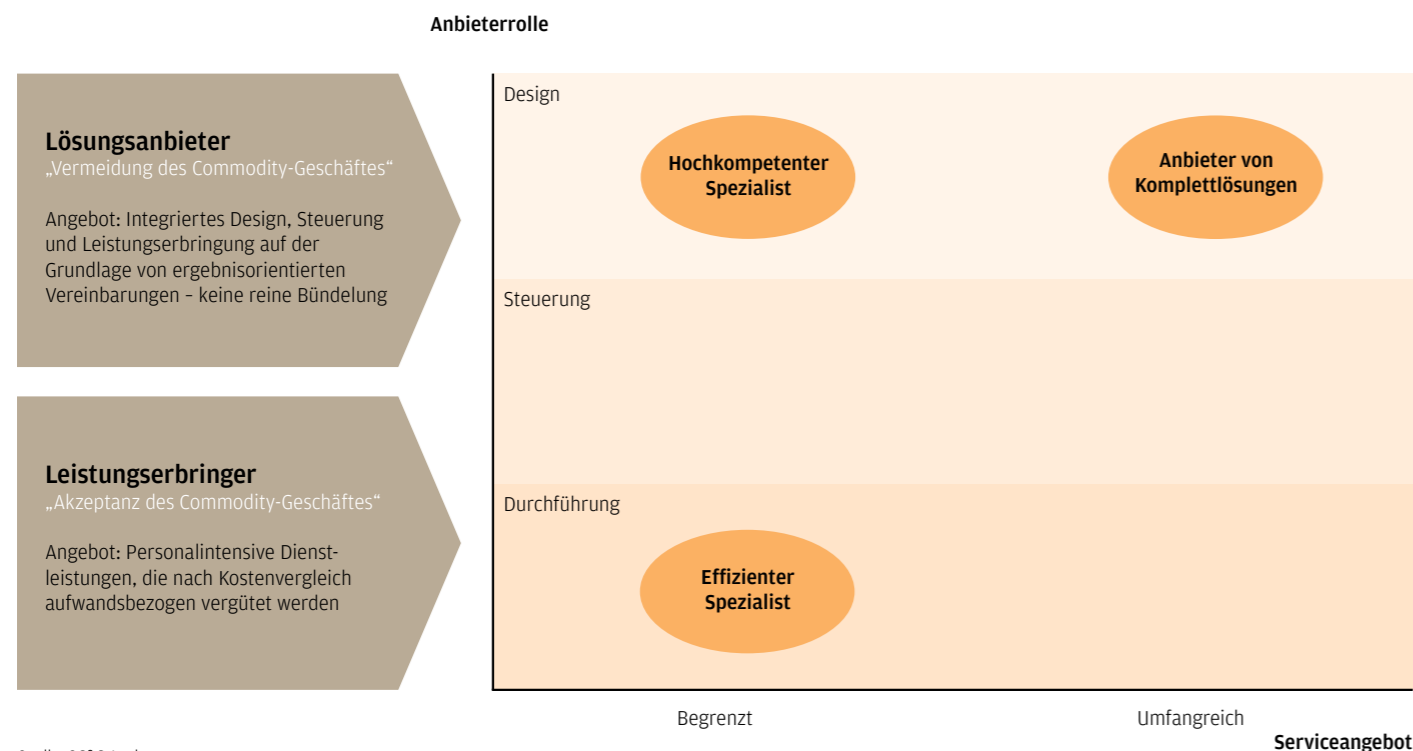
Um nach der aktuellen Marktphase der Professionalisierung zu den Gewinnern zu zählen, sollten Dienstleister sich schon heute eine klare strategische Vision über ihre angestrebte Positionierung im reifen Markt erarbeiten. Für die richtige Strategie gibt es natürlich kein Patentrezept – drei grundsätzliche Richtungen scheinen aber besonders erfolgversprechend zu sein:

Der **Leistungserbringer** (z.B. Gebäudereinigung) baut Kompetenzen nur für eine sehr begrenzte Anzahl von Leistungen auf. Es handelt sich zumeist um standardisierte Dienstleistungen, die bei vielen Anbietern

in ähnlicher Qualität verfügbar sind. Eine Differenzierung, und somit Erreichung einer ertragreichen Marktposition, ist vor allem über effiziente Leistungserbringung und damit geringe Kosten möglich.

Der **Lösungsanbieter** dagegen bietet zumeist integrierte Komplettlösungen an (z.B. von Gebäudereinigung bis hin zur Sicherheit) und verhandelt mit dem Kunden weniger über die Aufwandstreiber der Dienstleistung an sich, sondern vielmehr über das Ergebnis der Dienstleistung. Die Dienstleistung ist somit deutlich ergebnis- und wertorientierter ausgelegt. Die **Spezialisten** (z.B. Catering) sind dabei Lösungsanbieter, die sich auf klar abgegrenzte Nischenangebote spezialisiert haben.

Typische Positionierungen im reifen Markt für FM-Dienstleister



Die richtige Strategie hängt unter anderem von den Kernkompetenzen, der aktuellen Rolle bei den Kunden, der Kostenstruktur, dem organisatorischen Aufbau und dem Mitarbeiterpotenzial der Dienstleister ab. Jeder Anbieter sollte heute entsprechend seiner Marktpositionierung, Kompetenzen und Möglichkeiten seine individuelle Positionierung als Zielvision für die Zukunft festlegen.

2. Entwicklung eines taktischen Fahrplans für die Markttransformation

Genauso wichtig wie die Definition der übergeordneten Strategie ist das Verhalten in der Phase der Markttransformation. Die große Herausforderung besteht darin, während eines sich stetig wandelnden Marktumfeldes die jeweiligen Marktbedürfnisse adäquat bedienen zu können. Anbieter sollen ihren Kunden zwar immer ein Stück voraus sein, dürfen diese aber nicht durch zu fortschrittliche Lösungen überfordern und „abhängen“. Die Sicherung der Wettbe-

werbsfähigkeit hat folglich zu jedem Zeitpunkt oberste Priorität. Dies führt Unternehmen in dieser Entwicklungsphase in einen dauerhaften Abwägungsprozess, welche Produkte und Kunden aktuell und in Zukunft für das Unternehmen interessant und lohnenswert sind.

Um die taktischen Entscheidungen während der Transformation auf einer dichten Faktenlage zu treffen, sind leistungsfähige Steuerungs- und Controlling-Instrumente unabdingbar. Diese müssen die kontinuierliche Beobachtung von und Bewertung des eigenen Geschäftsmodells sowie der Trends auf Seite der Kunden und der direkten Wettbewerber sicherstellen.

**KLARE ZIELE FÜR
DIE POSITION IM
REIFEN MARKT UND
KONSEQUENTES
MANAGEMENT DES
ÜBERGANGS SIND
VORAUSSETZUNGEN
FÜR ERFOLG**

KONKRETE MASSNAHMEN ...

... zur Entwicklung und Umsetzung
der richtigen Strategie

Um sich für den reifen Markt zu rüsten, sollten FM-Dienstleister eine Reihe von sowohl strategischen als auch taktischen Aufgaben angehen.

Strategisch und somit langfristiger müssen Marktpotenziale und attraktive Nischen identifiziert und daraus die zukünftige Positionierung abgeleitet werden. Zur Zielerreichung müssen Schritte für Schritt z.B. das Produktportfolio, Steuerungs- und Controllingmechanismen, Prozesse und der Organisationsaufbau angepasst und optimiert werden.

Während des Transformationsprozesses müssen zudem immer wieder **kurzfristige, taktische Aufgaben** bearbeitet werden. Ein typischer Schwerpunkt liegt hier im Vertrieb. Durch systematische Markt- und Kundenanalysen sowie durch entsprechende Maßnahmenpakete können ungenutzte Potenziale gehoben werden. Unterstützt wird der Marktengang durch angepasste Steuerungs- und Überwachungsmechanismen. So ist das Unternehmen früh in der Lage, zu jedem Zeitpunkt Kosten und Wirtschaftlichkeit auf allen Ebenen des Prozesses transparent darzustellen und schnell und punktgenau zu reagieren.

Typische Aufgaben und Herausforderungen für FM-Dienstleister

Grundsätzliche, strategische Aufgabenblöcke

- Übergeordnete **Strategiedefinition**
- **Marktanalyse** zur Identifizierung von Potenzialen und unbesetzten Nischen
- **Gap-Analyse** zur Ermittlung noch fehlender Kompetenzen
- Fahrplanentwicklung zum **Kompetenzaufbau**
- Entwicklung des **zukünftigen Produktportfolios** und Definition der eigenen Rolle innerhalb der Wertschöpfungskette
- Aufbau von Kompetenzen, um **Kunden strukturiert beraten** zu können
- Definition und sukzessive Einführung des **zukünftigen Organisationsaufbaus**

Kurzfristige, taktische Herausforderungen

- **Optimierung des Vertriebs** zur Hebung von Umsatzpotenzialen und Optimierung der Kundenansprache
- **Anpassung des Vergütungssystems** für den Außendienst
- **Marktsegmentierung** zur Identifizierung von attraktiven Kundengruppen
- Steuerung des **Deckungsbeitrags auf Einzelkundenebene**
- **Optimierung und Überführung der IT** in eine einheitliche Struktur
- **Harmonisierung** von internen Fähigkeiten und Kundenanforderungen
- Optimierung der **Personaleinsatzplanung und -steuerung**

**Erfolgreiche
Positionierung im Markt**



ZUSAMMENGEFASST:

DIE FÜNF WESENTLICHEN ERFOLGSFAKTOREN

- 1. ENTWICKELN SIE DIE VISION FÜR DIE POSITIONIERUNG IHRES UNTERNEHMENS IM REIFEN MARKT**
- 2. BEANSPRUCHEN SIE SCHON HEUTE FÜR IHR ZIELSEGMENT DIE KONZEPTIONELLE FÜHRERSCHAFT UND ARBEITEN SIE AN MARKTSTANDARDS**
- 3. AGIEREN SIE DANEBEN AUCH TAKTISCH ZUR WAHRUNG DER KURZFRISTIGEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND ZUM KURZFRISTIGEN AUSBAU DER MARKTPPOSITION**
- 4. UNTERSTÜTZEN SIE WO NOTIG UND MÖGLICH IHRE KUNDEN IN DER ENTWICKLUNG**
- 5. SCHIEBEN SIE DIE STRATEGISCHEN THEMEN NICHT AUF – HANDELN SIE JETZT**

Büros

Boston

T +1 617 896 9900

Düsseldorf

T +49 211 86070

Hamburg

T +49 40 4017 560

Hong Kong

T +852 2201 1700

London

T +44 20 7010 8000

Mumbai

T +91 22 6619 1166

Neu Delhi

T +91 11 4051 6666

New York

T +1 212 803 72 80

Paris

T +33 1 58 56 18 00

Rotterdam

T +31 10 217 5555

Shanghai

T +86 21 6115 0310

www.occstrategy.com