

# **Internationales Facility Management – Value Add!?**

Ch. Zimmer & G. Schlögl

I.C.M.E. Management Consultants, München, Deutschland

## **Kurzfassung**

Das Facility Management wird künftig vor allem von vier globalen Trends beeinflusst: der Internationalisierung, der Nachhaltigkeit, sich schnell ändernder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sowie höheren Kundenanforderungen. Diese Phänomene, zumal in der schwersten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten, stellen neue Herausforderungen für das FM dar. Die Nachfrage nach Outsourcing scheint sich trotz kurzfristiger Insourcingtrends fortzusetzen. Der starke Kostendruck macht eine Professionalisierung im FM-Bereich unumgänglich. Und mit der fortlaufenden Internationalisierung des Kerngeschäfts geht eine stärkere Internationalisierung des FM einher. International agierende Unternehmen verlangen verstärkt nach FM-Lösungen, die länder- und marktspezifischen Gegebenheiten Rechnung tragen und dennoch aus Kosten- und Effizienzgründen möglichst „aus einer Hand“ stammen sollen. Also einen Value Add für das Unternehmen schaffen. Angesichts der Erwartungen auf der Nachfrageseite (dies wurde in einer Vorgängerstudie 2010 festgestellt) stellt sich die Frage, ob die FM-Provider diese erfüllen können.

Mit dieser Folgestudie, die auf die FM-Provider fokussiert, wurde 2010/11 nun die Angebotsseite des FM-Marktes beleuchtet. Die global ausgerichtete Studie soll darlegen, wie die Provider sich weltweit auf die veränderten Bedürfnisse der Unternehmen einstellen bzw. ob die Einschätzungen und Bedürfnisse der Nachfrager sich in den Strategien und Angeboten der FM-Provider widerspiegeln.

Für die Studie werden bewusst nicht nur europäische Märkte berücksichtigt, sondern auch die wichtigsten Märkte aus Nahost und Asien in das Blickfeld genommen. Ziel ist es letztlich, allgemeine Trends im internationalen und globalen Facility Management ableiten zu können.

**Keywords:** FM – Sourcing Strategie, Internationales Facility Management, FM – Steuerungsmodell, Value Add

## **1. Zielsetzung der Studie**

Zielsetzung war es, die Ergebnisse bestehender Studien (siehe z.B. Dr. S. Teichmann, IC Consult oder Frost & Sullivan) zu berücksichtigen und durch ein erweitertes Studiendesign die zunehmende Internationalisierung und das Aufkommen neuer FM-Märkte mit einzubeziehen. Die Studie versucht daher einerseits zu analysieren, wie global agierende FM-Provider in den unterschiedlichen Regionen positioniert sind, welche Produkte dort angeboten werden und andererseits die sich daraus ergebenden Potentiale und Möglichkeiten für Corporates abzuleiten.

Insbesondere sollen Trends, Entwicklungen und Neuerungen auf den einzelnen Märkten vor allem im Kontext der geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und weiter steigender Internationalisierung der Corporates aufgezeigt werden.

In letzter Instanz wird der Schluss gezogen, welche Bedingungen auf Seiten der FM-Anbieter (FM-Provider) in einem globalen Kontext vorherrschen und wie sich FM-Nachfrager (Corporates) entsprechend organisatorisch aufstellen müssen um den Spezifika des Marktes gerecht zu werden und Potentiale realisieren zu können.

## **2. Ansatz/ Methode der Studie**

Wie im Abstract kurz angedeutet, baut diese Studie auf einer Vorstudie aus dem Jahr 2010 auf (ICME Studie, nicht öffentlich). In dieser Vorstudie wurden unter dem Titel: „Post-Crises: Herausforderungen im internationalen Corporate Real Estate Management“ die Nachfrageseite (also internationale Corporates) und deren Anforderungen an internationales FM beleuchtet.

Um auf die gestellten Fragestellungen (siehe Abstract) bestmöglich antworten zu können, wurde im Rahmen dieser Studie eine globale Online-Umfrage speziell für international tätige FM-Provider entwickelt.

Die Studie ist in vier Teile untergliedert: der erste Teil beleuchtet den jeweiligen Unternehmenshintergrund, die abgedeckten Märkte und angebotenen Services je Region. Der zweite Teil legt den Fokus auf entsprechende Voraussagen über die Internationalisierung und Outsourcingmöglichkeiten sowie –modelle in den einzelnen Regionen.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der spezifischen Marktsituation und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, gefolgt vom vierten Teil, welcher die daraus ergebenden Vertrags- und Kooperationsmodelle hinterleuchtet.

Die Online-Umfrage richtete sich hauptsächlich an die zuständigen Geschäftsführer bzw. Regionalverantwortlichen überregional tätiger FM-Provider.

Es wurden mehr als 250 FM-Provider auf allen Kontinenten und in mehr als 25 Ländern kontaktiert. Mit ca. 70 beantworteten Fragebögen können wir auf eine Rücklaufquote von mehr als 20% verweisen (eine detaillierte Länderaufstellung der kooperierenden Provider wird in der Präsentation dargestellt). Fragen die nicht valide waren, wurden nicht berücksichtigt bzw. ausgeschlossen. So waren beispielsweise Rückmeldungen von Providern aus Ozeanien, Afrika und Südamerika nicht eindeutig auswertbar. Deswegen konzentriert sich die Darstellung der Ergebnisse auf Provider aus Europa, Nordamerika und Asien.

Im Anschluss wurde die Auswertung zusätzlich um ausgewählte Experteninterviews (11 Interviews – Fragebogen auf Anfrage), weitere Research-Ergebnisse und unsere langjährige Erfahrung im Immobilienmanagement ergänzt und die Ergebnisse in weiteren Praxisinterviews plausibilisiert. Hierzu haben wir vor allem die Studienergebnisse auserwählter Studienteilnehmern (nicht anonyme) präsentiert und mit ebendiesen diskutiert.

### **3. Ergebnisse**

Einerseits zieht es gerade global tätige Corporates aufgrund von Marktwachstumspotentialen und niedrigen Lohn- und Lohnnebenkosten, bei zunehmend steigender Produktivität und Verbesserung der Infrastruktur verstärkt in Emerging Markets. Andererseits bedarf es gerade im Bereich des integrierten Facility Managements einer gewissen Marktreife und -entwicklung um derartige Dienstleistungen/ Produkte flächendeckend vorzufinden.

Genau in diesem Spannungsfeld befinden sich die FM-Manager global tätiger Corporates und auch genau dadurch begründen sich die auf dem Markt derzeit vorherrschenden signifikanten Unterschiede im Bereich des Facility Managements je Region und je Markt.

Der Mehrwert, den Corporate Real Estate Manager und Facility Manager an dieser Stelle liefern können, ist es herauszufinden, ob in den jeweils angestrebten Märkten das für das Kerngeschäft notwendige FM vorhanden ist.

Die Studie soll diesbezüglich erste Hinweise und Anhaltspunkte liefern bzw. sogenannte „rising stars“ und „poor dogs“ bezogen auf den FM-Markt identifizieren.

Derzeit sind am Markt stark unterschiedliche Reifegrade und Modelle zu erkennen, die sich vor allem hinsichtlich der Art der Services, der Leistungstiefe der einzelnen Dienstleister, der

Konkurrenz unter den Dienstleistern, der Vergabemodelle und der politischen Situation unterscheiden.

### **3.1. Europa**

In Europa ist grundsätzlich ein Nord-Süd Gefälle zu erkennen. Während nordische Staaten relativ weit entwickelt in Vergabemodellen sind, wird vor allem in den südosteuropäischen Staaten das FM stark fragmentiert vergeben. Zwei Ausnahmen lassen sich hier erkennen: zum einen Bulgarien welches auch erstmals universitäre Fort- und Weiterbildungen im Bereich FM forciert und zum anderen Rumänien. Beide haben stark durch den Bauboom der letzten Jahre profitiert und dadurch auch eine Aufwertung des FM-Marktes erfahren.

Desweiteren zeichnet sich der FM-Markt in den westeuropäischen Ländern, nicht zuletzt durch Ausgründungen großer FM-Gesellschaften aus den Mutterkonzernen, durch eine Vielzahl etablierter und großer Provider aus. Diese sehen ihre Wachstumschancen im angestammten Kernmarkt einerseits in Nischenprodukten wie z.B. Health Care und andererseits durch Mergers und weiteres Outsourcing der Corporates. Man geht von moderaten Wachstumszahlen von 2-4% aus, sodass weitere Konsolidierungen bzw. Konzentrationen auf Seiten der FM-Anbieter künftig wahrscheinlich sind.

Es lässt sich erkennen, dass es gerade auch deswegen einen verstärkten Internationalisierungsdrang der westeuropäischen Dienstleister gibt. Man bleibt allerdings auf „nahen“ Märkten wie Ost- und Südosteuropa fokussiert. Dies bedeutet, dass kulturell und geographisch verwandte Märkte im Fokus der Expansion stehen. Dies kann man einerseits darauf zurückführen, dass man diese Märkte aus den angestammten Kernmärkten besser mit Fachpersonal versorgen kann und andererseits kulturelle Unterschiede geringer sind und somit Qualitätsstandards einfacher assimiliert werden können.

UK, Niederlande, Dänemark aber auch Deutschland zeichnen sich durch veränderte Kundenanforderungen aus. War es vor einigen Jahren noch gefordert nach länderweiten Lösungen und Dienstleistern zu suchen, versuchen große Unternehmen zunehmend nach portfolioweiten (oftmals global) und integrierten Lösungen zu suchen. Je nach Portfoliostruktur kann das mehr oder weniger vielversprechend sein. Auffallend dabei ist, dass hauptsächlich Banken, Mischkonzerne und Hightech- Unternehmen diese Wege gehen, Automotive und Schwerindustrie hingegen kaum.

Interessant war es zu erkennen, dass gerade in Ländern, die stark von gewerkschaftsähnlichen Organisationen geprägt sind, wie beispielsweise Frankreich, Italien und Spanien, noch ein

großes Outsourcingpotential erwartet wird. Angesichts der laufenden Staatsreformen und Budgetkrisen, sowie der Tatsache, dass in diesen Ländern gerade im öffentlichen Bereich Facility Services noch vom Eigenpersonal durchgeführt werden, kann man in den nächsten Jahren noch ein stärkeres Wachstum erwarten.

### **3.2. Nordamerika**

Die Marktanalyse hat gezeigt, dass FM-Provider mit einem zunehmenden Konkurrenzdruck, ähnlich wie in den gesättigten Märkten Westeuropas, zu kämpfen haben. Stärker als europäische Anbieter sind die nordamerikanischen Provider gezwungen, Kosten zu senken. Nach eigenen Angaben konzentrieren sich die Provider daher auf ihre Kernkompetenzen.

Dennoch wird dem Outsourcing weiterhin ein relativ hohes Wachstumspotential zugesprochen. Angesichts der Immobilien- und Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre sind auf der Gegenseite die Facility Owner umso mehr gezwungen, laufende Immobilienkosten zu senken und eröffnen somit den Anbietern ein weiteres Wachstumsfeld.

Durch eine zunehmende Globalisierung multinationaler amerikanischer Großkonzerne stehen vor allem integrierte FM-Lösungen eines Dienstleisters „single source service provider“ im Fokus. Die Unternehmen haben erkannt, dass durch die Konzentration auf das Kerngeschäft nicht nur Kostenvorteile zu erwarten sind, sondern dass durch die freiwerdenden Ressourcen auch eine Umschichtung des Personals in wertschöpfende Bereiche möglich ist. Supportprozesse bzw. Immobilien werden von den Corporates mehrheitlich als strategische Ressourcen des Kerngeschäfts gesehen, um Effizienzsteigerung zu realisieren und um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben.

### **3.3. Asien/ Südostasien**

Der Raum Asien bzw. Südostasien ist gekennzeichnet durch eine extreme Heterogenität der einzelnen Märkte. Je nach historischer Entwicklung, wirtschaftlicher Öffnung und politischer Situation lassen sich ganz unterschiedliche Szenarien darstellen. Allgemein kann man jedoch feststellen, dass asiatische Länder (mit Ausnahme Japans) gegenüber Industrieländern im Bereich des FM derzeit noch unterentwickelt sind, aber zunehmend aufholen. Einzelne Entwicklungsstadien, wie sie aus der Lebenszyklustheorie bekannt sind, können dabei sogar übersprungen werden.

Obwohl beispielsweise Vietnam ein wirtschaftlich aufstrebendes Schwellenland ist und einen ebenso aufstrebenden Immobiliensektor aufweist (insbesondere in der Großstadt Ho-Chi-Minh-City), ist Facility Management als integrativer Ansatz noch relativ unterentwickelt. Die

nationalen Corporates sehen Facility Management als Routineaufgabe der Gebäudebewirtschaftung. Die vorherrschenden Anbieter sind hauptsächlich in Einzelbereichen wie Reinigung, Wartung, Catering und Baubereich stark vertreten. Der FM-Anbietermarkt wird demnach eher von einer Vielzahl kleiner, heimischer Billiganbieter und Einzelvergaben dominiert. Daneben gibt es wenige internationale Player, die bestimmte Produktsparten für sich besetzt haben (z.B. Catering) und nun beginnen, integriertes Facility Management anzubieten.

Damit liegt Vietnam dennoch weit hinter führenden südostasiatischen Staaten wie Singapur, Malaysia und sogar Indonesien.

Angesichts der Tatsache jedoch, dass in Südostasien eine Vielzahl neuer Projekte, vor allem im Bürobereich, in der Realisierungsphase ist, darf man in Zukunft eine weitere Professionalisierung sowie weiteres Wachstum des FM-Marktes erwarten.

Dies lässt sich analog für die Märkte im mittleren Osten erkennen. Heute wird dort FM einerseits von den Development Companies selbst angeboten bzw. von deren neu ausgegründeten FM-Tochterunternehmen. Auf der anderen Seite entstehen lokal ansässige FM-Unternehmen, die als Joint Ventures mit großen international etablierten FM-Anbietern auftreten. Vor allem im Bereich des technischen Gebäudemanagements wird aufgrund der hochtechnisierten Monumentalbauten ein großes Wachstumspotential erwartet. Außerdem haben derartige Projekte auch einen Prestige-/ Marketingreiz und sind daher bei internationalen Providern hoch im Kurs.

In Südostasien sehen die Befragten vor allem im Bereich der infrastrukturellen Services ein stärkeres Wachstumspotential. Dies ist vermutlich auf den Bereich Ver- und Entsorgung („Waste Management“) zurückzuführen. Es ist zu erwarten, dass Vietnam dem Trend anderer südostasiatischen Staaten folgen wird, wobei ein Wachstum integrierter Services schwächer ausgeprägt sein wird.

Im Gegensatz dazu ist die Situation in Singapur absolut konträr. Getrieben durch zwei Aspekte, einerseits durch die Bedürfnisse großer Immobilieninvestment-Gesellschaften (REITs) und andererseits durch die Regierung selbst (Outsourcing von Facility Services und Management von Departments) ist das integrierte Facility Management ein verbreiteter Ansatz.

Ähnlich aber nicht ganz so stark ausgeprägt ist die Situation in Malaysia. Der Markt für integriertes FM wächst stetig und ist sogleich von einem starken Konkurrenzkampf dominierender heimischer Anbieter geprägt.

Integrierten Facility Services wird ein zunehmendes Wachstumspotential zugesprochen, insbesondere getrieben durch ansässige, hochtechnologische Unternehmen.

#### **4. Diskussion / Conclusio**

Auf Basis der Studienergebnisse kann die allgemein bekannte Hypothese, dass sich die Märkte entlang eines Lebenszyklus‘ in bestimmten Phasen entwickeln, weiter untermauert werden. Es ist hierbei anzumerken, dass in aufstrebenden Ländern gewisse Phasen übersprungen bzw. schneller durchlaufen werden, als es in entwickelten Ländern in der Vergangenheit der Fall war. Dies trifft vor allem auf Länder mit einem hohen Investitionsvolumen (z.B. Vereinigte Arabische Emirate) zu, die sich das notwendige Know-how extern zukaufen. Hier gilt es abzuwarten, wie nachhaltig diese Entwicklungen sein werden, sobald die Investitionen zurückgehen. Andere Entwicklungsmärkte zeichnen sich wiederum durch eine verstärkte Lokalisierung der FM-Provider aus.

Insgesamt lässt sich anhand der Studienergebnisse erkennen, dass es selbst in verwandten Regionen und Wirtschaftsräumen keine einheitlichen Entwicklungen gibt. Die FM-Märkte werden von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die länderspezifisch ausgeprägt sind, wie z.B.:

- Politische Situation und politische Maßnahmen
- Dienstleisterstrukturen - Anzahl und Größe der Service Provider
- Angebotene Services und Leistungspakete
- Vorhandensein von internationalen Unternehmen

Ob sich über ein global integriertes FM tatsächlich Einsparungen erzielen lassen, lässt sich schwer beantworten. Große FM-Provider können im Management und im Einkauf bessere Konditionen erwirtschaften und somit wirtschaftlich oft das preisgünstigere Angebot legen. Regionale Dienstleister sind in der Regel in der operativen Arbeit effizienter und qualitativ hochwertiger, da kürzere Entscheidungswege und Pragmatismus vorherrschen.

Aus diesem Grund lässt sich auch keine global gültige Aussage darüber treffen, wie sich Corporates in den einzelnen Ländern organisieren müssen. Klar ist nur, dass es zumindest

länder- wenn nicht sogar regionenspezifische Steuerungsmodelle und unterschiedliche Leistungstiefen geben muss. Ob es nun besser, effizienter und kostengünstiger für Corporates ist, einen bzw. wenige global tätige Service Provider oder regional agierende KMUs zu beschäftigen, hängt sehr stark vom Kerngeschäft, der Zielsetzung, des Immobilienportfolios und der Aufgaben ab.

Um einen Value Add für das Unternehmen zu generieren, muss aus oben genannten Gründen den Marktspezifika Rechnung getragen werden, d.h. es bedarf eines internationalen Ansatzes der aber an die jeweiligen Spezifika der Märkte angeglichen wird.

In den meisten uns bekannten Best-Practice-Fällen kommt es daher zu einer Mischung zwischen integrierten FM-Services in entwickelten Märkten und Einzelvergaben oder auch Eigenleistungen für Spezialbereiche in weniger entwickelten Ländern bzw. Regionen. In manchen Regionen macht es daher durchaus Sinn, qualifiziertes Eigenpersonal vorzuhalten.

Aber genau diese Spezifika und Adaptionen des globalen Standards (als Guideline zu verstehen) gilt es herauszuarbeiten und an das jeweilige Unternehmen anzupassen.

Der Trend „think global, act local“ lässt sich daher für viele global tätige Corporates weiter übertragen.

## Literaturverzeichnis

- Dr. Teichmann, S. (2008): Integriertes Facility Management in Europa, Regensburg, Deutschland: Immobilien Manager Verlag
- Berger, R. / Gefma (2003): FM-Markt vor dem Höhenflug? Empirische Studie zur internationalen Marktstrukturanalyse. In: Der Facility Manager 10/2003, S.24-27
- Öttl, R. (2008) International tätige Anbieter von Facility Services und Facility Management-Leistungen in Europa. In: Facility Management 4/2008, S. 23
- Reifenrath, A. (2010): Post-Crisis Studie 2010: Auswirkungen der Krise auf das CREM. In: Der Facility Manager 05/2010, S.4-7
- Frost & Sullivan (2007): Integrated Facilities Management (IFM) Services Market in Malaysia, Malaysia: Research and Markets