

Messeausgabe 2006

Aktuelle Entwicklungen im Facility Management

Bernd Jacke

Der Preiswettbewerb im Markt für Gebäudemanagement zwingt dazu, durch Innovationen neue Nischen zu entdecken und bereits besetzte zu erschließen, konstatiert der Autor. Dies begünstigt die Ausdifferenzierung von Spezialisten, mit fokussiertem Angebot, und Generalisten, die eine breite Produktpalette vorhalten. Doch der Autor sieht für sein Haus einen dritten Weg vor: Die Einzelunternehmen sollen sich zwar als spezialisierte Anbieter positionieren, aber in der Gruppe alle Leistungen wie ein Generalist bereitstellen. Bisher scheint mit diesem Konzept eine auskömmliche Marktnische gefunden zu sein. (Red.)

Wer als Unternehmen für sich die Frage nach einer optimalen Aufstellung im Markt beantworten will, wird zunächst selbst Fragen stellen müssen. Neben solchen zu den eigenen Potenzialen auch solche zu den Faktoren, die das eigene Unternehmen am Leben halten – dem Markt und seinen Kunden. Bestimmen sie doch, wie jeder weiß, was an Services aktuell verlangt und was an Lösungen zu entwickeln ist.

Facility-Management-Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten zum Teil erhebliche Erfolge in ihrem Markt verzeichnen können. Ob und inwieweit sich diese Erfolgsgeschichten fortschreiben lassen, hängt von den spezifischen Antworten auf den aktuellen und zukünftigen Kostendruck zusammen. Nach wie vor gilt das Gebot möglichst hoher Qualität.

Preisdominierte Marktsituation?

Aber diese muss in immer stärkerem Maß unter Berücksichtigung eines weiteren Gebots realisiert werden – dem der Wirtschaftlichkeit. So gewinnt der Preis an Gewicht im Wettbewerb, aber dies in klar definierter Form: Ausschlaggebend ist oft nicht der niedrigste Preis, sondern es zählt vermehrt das beste Preis-Leistungs-Verhältnis.

Um diese Marktanforderung erfüllen zu können, sind einfache Preisreduzierungen, also Kürzungen auf der Einnahmenseite, nur eine kurzfristige, sprich aktionistische Strategie. Deren einseitigen Wirkungen sind aus anderen Branchen bekannt – sie führen direkt in einem Preiskampf der Unternehmen und damit

zu einem Preiszerfall, ein Schaden für alle Anbieter. Gefragt sind daher langfristige Strategien, die die Ausgabenseite der Facility Unternehmen betreffen. Es gilt, die eigenen Arbeitsprozesse so effizient zu gestalten, dass hohe Qualität mit anderen Prozessen, anderen Systemen und anderen Budgets erzielt werden kann.

Vielfältige Kundenwünsche

Zwei Entwicklungen, die das Facility Management begünstigt haben, setzen sich fort.

- Erstens: die Konzentration von Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Beispielsweise vergeben Industriebetriebe, Banken oder Versicherungen Dienstleistungen, die nicht zu den Kernaufgaben gehören, zunehmend an externe Partner. Dies umfasst alle Leistungen, die nicht wertschöpfend sind, aber für die Wertschöpfung des Unternehmens notwendig sind und das reibungslose Funktionieren sicherstellen. Kurz, alle infrastrukturellen, technischen und kaufmännischen Dienstleistungen rund um das Gebäude.
- Zweitens: das Werteverständnis bezüglich der Mitarbeiter. Zwar gelten die Mitarbeiter schon lange als das „Kapital

der Unternehmen“. Aber dieses Kapital wurde mehr verwaltet als gepflegt. Nun gewinnt die seit längerem bekannte Erkenntnis, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeiter ganz unmittelbar an die Qualität des Arbeitsplatzes gekoppelt ist, mehr und mehr an Raum. Und wird entsprechend umgesetzt. Damit rückt ein ganzheitlicher Blick auf die Mitarbeiter in den Vordergrund. Und das erhöht in Zukunft auch die Nachfrage nach einem entsprechend breit gefächerten Facility Management.

Gefordert sind daher umfassende Konzepte, die zwei Dimensionen abdecken müssen. Zum einen natürlich die größtmögliche Abwesenheit von Störungen. Dies beinhaltet unter anderem die Gebäude- und Betriebstechnik, die im Hintergrund Heizung, Lüftung und Klima, Wasser und Strom optimal regelt und so das Arbeiten in funktioneller Hinsicht komfortabel gestaltet. Zum anderen die größtmögliche Präsenz von Annehmlichkeiten. Hierbei kommt es unter anderem auf die hohe Qualität der Gebäudereinigung, der Sicherheitsdienste, des Catering sowie der Garten- und Landschaftspflege an.

Hinzu kommt als weiterer Wachstumsmotor das Betriebskosten-Management, das im Zuge des Energieausweises mit neuen Herausforderungen rechnen kann. Denn von 2007 an muss die Gesamtenergieeffizienz sämtlicher Gebäudearten bei Neubau, Verkauf oder bei größeren Sanierungen im Rahmen einer EU-Richtlinie einheitlich bewertet werden.

Der dafür ausgestellte Energieausweis stellt den Verbrauch von Wärme und Strom für Beleuchtung, Lüftung, Kälte und Klima von Gebäuden dar und quantifiziert diesen nach einem komplexen, verbindlichen Regelwerk. Der Energieausweis wird dadurch als Betriebskostenargument ein entscheidender Faktor für Vermarktungsfähigkeit, Risikobewertung nach Basel II und die Wertentwicklung von Immobilien.

Aktive Akquise

Neben denen zum größten Teil eher passiven Formen der Kundengewinnung, die sich als Reaktion auf Marktbedingungen und Kundenwünsche darstellen lassen, ist der FM-Markt auch geprägt von zahlreichen Initiativen der Unternehmen, die man zu den aktiven Strategien der Kundengewinnung zählen kann. Dazu gehören:

Der Autor

Bernd Jacke ist Vorsitzender der Geschäftsführung der WISAG Service Holding GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main.

- die Verschlinkung beziehungsweise Effizienzerhöhung der eigenen Prozesse durch Einsatz neuester Technologien zur Erreichung eines rentablen Preis-Leistungs-Verhältnisses,
- die Wertsteigerung bereits am Markt und beim Kunden etablierter Angebote durch innovative Konzepte,
- die proaktive Entwicklung von speziellen Produkten, die im Trend liegen, aber noch nicht auf breiter Basis nachgefragt werden,
- die alleinige Erschließung bereits bewährten Facility Managements für neue Kundensegmente und dessen präzise Abstimmung auf die jeweiligen Branchen-Bedürfnisse,
- die Erschließung neuer Kundensegmente in Kooperation mit anderen Unternehmen im Interesse einer gemeinsamen Wachstumsstrategie.

Generalist und Spezialist?

Zweifellos verspricht eine Positionierung als Generalist und Spezialist eine besonders hohe Marktabdeckung. Und kommt den zuvor skizzierten vielfältigen Kundenwünschen besonders entgegen. Realistisch, und das heißt mit einer breiten Kundenzufriedenheit zu vereinbaren, ist dies aber nur bei bestimmten Unternehmensstrukturen.

Zum einen ist natürlich eine gewisse Unternehmensgröße zur Verwirklichung der zahlreichen Aufgaben unerlässlich. Zum anderen ist eine Aufteilung in autonome, aber unter einem Dach agierende FM-Einheiten nötig, die, was besonders wichtig ist, gemeinsamen Qualitätsstandards verpflichtet sind. Denn für Kunden macht es wenig Sinn, alle Aufgaben einem FM-Unternehmen anzuvertrauen, das je nach Sparte mit großen Leistungsschwankungen seine Aufgaben erfüllt.

Hinzu kommt eine Eigenschaft, die den Generalisten-Spezialisten klare Vorteile gegenüber dem reinen Spezialisten oder Generalisten bringen kann. Die Rede ist vom möglichen Wissens- und Know-how-Transfer, der zur gegenseitigen Leistungssteigerung eingesetzt werden kann. Wenn die einzelnen Einheiten in einem fruchtbaren Dialog stehen, lassen sich Lösungen entwickeln, die sich durch einen besonderen innovativen Charakter auszeichnen. Und die auf-

grund der Unternehmensgröße auch über entsprechende Ressourcen einfach umzusetzen sind. Ein weiteres Plus für den Generalisten-Spezialisten sind die zahlreichen möglichen Cross-Selling-Perspektiven.

Am Beispiel der Wisag lässt sich besonders gut darstellen, dass man Angebotsbreite und -tiefe im Facility Management auf hohem Niveau realisieren kann. Das Unternehmen ist einer der FM-Marktführer, in allen Kernbereichen des FM vertreten und kann sein Kundenportfolio stetig ausbauen. Unter anderem durch die Erweiterungen der Geschäftsfelder:

- Wisag Gebäude- und Betriebstechnik betreut Hotels in der Nische „Oberes Marktsegment“. Die technischen Dienstleistungen umfassen dabei unter anderem: Technical Guest Service, Betriebsführung/Instandhaltung der technischen Anlagen, Energiemanagement sowie Brandschutz und Arbeitssicherheit.
- Einstieg in den Spezialmarkt Wohnungswirtschaft über Joint Venture mit der GSW, Berlin. Die erbrachten FM-Leistungen: Transparente, günstige Abrechnungen sowie qualitativ hochwertiger Service.
- Wisag Sicherheitsdienste übernehmen zunehmend den für eine positive Unternehmenskommunikation wesentlichen Empfangsservice. Darüber hinaus engagiert man sich nun auch im Bereich Wohnanlagen durch Arealstreifen, die unter anderem Beschwerden aufnehmen und Defekte dokumentieren.
- Wisag Comfor-Tables Catering bietet Bioprodukte und ist dafür nach der EG-Öko-Verordnung zertifiziert. Für Betriebsrestaurants kommen neben umfassenden Versorgungsleistungen wie bei der BS Energy ganzheitliche gastronomische Konzepte inklusive baulicher Umsetzung zum Einsatz, zum Beispiel bei der BP Deutschland.

Weitere spezielle Produkte

Spezielle Sparten-Angebote des Unternehmens sind unter anderem die Entwicklung und Umsetzung des Gebäudereinigungskonzepts „Integrierte Reinigung by Wisag“, das auf dem direkten Dialog zwischen Arbeitsplatznutzer und Reinigungskraft beruht. Dies eröffnet den Unternehmen Einsparpotenziale von 13 bis 15 Prozent.

Ein weiteres Produkt ist der Einsatz der selbst entwickelten Software Remuss Mobile. In einen Handheld integriert fungiert die Software als mobiles Auftragsmanagement vor Ort, mit dem sich Arbeitsprozesse umfassend definieren und kontrollieren lassen. Aber auch die Entwicklung einer Raucherkabine mit patentierter Wirbelhaubentechnik, deren Einsatz in geschlossenen Räumen Nichtraucher wirkungsvoll vor den schädlichen Substanzen des Tabakrauchs schützt, gehört zu den speziellen Angeboten.

Dies zeigt, dass man sich nicht entscheiden muss. Und die beiden Pole des FM Generalist und Spezialist keine unvereinbaren Gegensätze sind. Wer sein Facility Management in dieser Richtung aufstellen will, sollte allerdings noch eines unbedingt bedenken: Jede Idee ist nur so intelligent wie ihre Umsetzung. Jede Umsetzung nicht praktikabler als die zugrunde liegende Idee. Kurz, man braucht für ein umfassendes FM-Angebot nicht nur eine gewisse Unternehmensgröße und -struktur, sondern auch sehr qualifizierte Mitarbeiter. Am besten natürlich: Strategen und Praktiker, jeweils in einer Person. ■