

# Chancen und Risiken von Marktentwicklung und Fusionen

Michael C. Wissner

**Weil Facility Manager als Full-Service-Anbieter längst auch Zusatzdienstleistungen anbieten müssen, sieht sich die Branche stark von Kooperationen zum einen und Fusionen zum anderen geprägt. Letztere hält der Autor dabei hauptsächlich zur Stärkung von Kernprozessen für angemessen. Im Unternehmen sieht er dabei statt einer strikten Hierarchie dezentrale Strukturen von Vorteil: In einem mittelständischen Familienunternehmen wie dem eigenen können so Entscheidungen zügig vorangetrieben und bei interessanten Angeboten könne auch kurzfristig reagiert werden. (Red.)**

Die Konsolidierung im Markt für Facility-Management-Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren ungebrems fortgesetzt. Damit verändert sich die Anbieterstruktur. So wird es einerseits einige wenige große Dienstleistungskonzerne geben, die eine umfassende Bandbreite an Services anbieten. Andererseits entstehen Nischen für kleine hoch spezialisierte Unternehmen, die über besondere Kompetenzen verfügen. Schwierig wird es für Dienstleister mittlerer Größe, die weder alle Dienstleistungen aus einer Hand anbieten können noch über eine flächendeckende Präsenz verfügen.

Diese Marktverschiebung hat ihre Ursache in veränderten Anforderungen auf Kundenseite. Denn gerade im Dienstleistungsbereich trifft eine sich wandelnde Nachfrage die Anbieter ganz unmittelbar. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, nicht nur die aktuellen Anforderungen zu erfüllen, sondern auch die Entwicklungen der Kundenwünsche zu antizipieren, um so Produkt- und Servicepakete zu schnüren, die morgen benötigt und nachgefragt werden.

## Welche Produktpaletten wünschen sich die Kunden?

Nun stellt sich natürlich die Frage: Was werden die Kunden künftig von Facility Managern nachfragen? Die Antwort: Es werden Dienstleister gesucht, die komplette Lösungen, die nicht zum Kerngeschäft des Auftraggebers gehören, organisieren.

Das Facility Management fokussiert damit nicht nur auf die reine Erbrin-

gung von Services, sondern entwickelt sich zur intelligenten Verknüpfung von Sekundärprozessen. Gebäudedienstleister übernehmen dabei die Aufgabe, effektive und transparente Abläufe für den Kunden zu schaffen und Schnittstellen zu managen. Sie müssen wirtschaftlich und qualitativ den reibungslosen Ablauf der Organisation sicherstellen.

Diese komplexen Anforderungen können nur von breit aufgestellten Unternehmen übernommen werden, die über ein umfassendes Leistungsportfolio verfügen. Wobei sich diese nicht mehr nur auf immobiliennahe Dienstleistungen beschränken werden – ausgelagert werden künftig neben Services rund um die Liegenschaft weitere Aufgaben, die nicht länger zum Kerngeschäft der Kunden gehören.

Der Facility Manager von morgen ist kein reiner Gebäudemanager mehr, er wird zum Sekundärprozess-Manager. In dieser Ausprägung bleibt das sicher noch für eine Zeit lang eine Vision. Doch gerade die aktuelle Wirtschaftssituation wird die Veränderung begünstigen. Zeitversetzt nach der Krise werden sich die Wachstumschancen für Facility Management-Dienstleister deutlich verbessern, weil Auftraggeber im Wirtschaftseinbruch sehr deutlich erkannt haben, wie essenziell es ist, die Geschäftsmodelle

## Der Autor

**Michael C. Wissner** ist Vorsitzender der Geschäftsführung bei der WISAG Service Holding GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main.

zu überdenken – Erhöhung der Flexibilität durch Outsourcing ist dabei ein zentrales Thema.

## Vom Reinigungsunternehmen zum Full-Service-Anbieter

Die Wisag war schon immer nah am Kunden. Die mittelständische Struktur und die personelle Kontinuität – auch in den Führungsetagen – sichern den engen Kontakt zum Auftraggeber. Daher konnte sich das Unternehmen über die Jahre hinweg immer wieder an die sich wandelnden Kundenwünsche anpassen. Dies spiegelt sich in der aktuellen Aufstellung wider.

Dienstleistungsbereiche wie Reinigung, Gebäudetechnik, Industrie- und Produktionsservice, Elektrotechnik, Catering, Grünpflege oder Sicherheitsdienste werden als Einzelleistungen angeboten. Gleichzeitig können die Services aber auch gebündelt als Facility-Management-Paket bezogen werden. Für das breite Leistungsportfolio, das sehr früh aufgebaut wurde, sind vor allem die starke Kundenorientierung und die Anpassung an die Marktentwicklung durch den Firmengründer Claus Wissner verantwortlich.

Mit Blick auf den Markt ist ein Alleinstellungsmerkmal der Wisag gegenüber anderen Anbietern hervorzuheben: der hohe Eigenleistungsanteil. Ihn auf einem sehr hohen Niveau zu halten und nach Möglichkeit sogar noch auszubauen, wird im Unternehmen konsequent verfolgt. Schließlich stehen Leistungen von eigenen Mitarbeitern für Qualität und Abläufe ohne Brüche. Denn das Personal teilt eine gemeinsame Unternehmens- und Wertekultur mit hohen Dienstleistungsansprüchen – für die Arbeit als Prozessdienstleister ein sehr bedeutsames Kriterium.

## Wie werden Fusionen gemanagt?

Es war viel von einer „breiten Aufstellung“ die Rede. Doch um diese zu erhalten, verfolgen Unternehmen unterschiedliche Wege. Einer ist der Kauf von Dienstleistern, die über spezielles Know-how verfügen. Auch die Wisag hat sich in der Vergangenheit immer wieder auf diese Weise verstärkt und – gerade in den letzten Jahren – die Kompetenz im Industriebereich ausgebaut. Dabei war das Zustandekommen eines Firmenkaufs

immer eine Frage des Zeitpunktes und der Option.

Zwar herrscht Klarheit über die Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll. Doch aufgrund der pragmatischen Unternehmenskultur wurden Optionen immer erst geprüft, wenn sie tatsächlich auf dem Tisch lagen. Dank der Struktur der Wisag ist es dann möglich, rasch Entschlüsse zu fällen und zu handeln.

Die Stärke, Entscheidungen zügig voranzutreiben, erlaubt es, bei interessanten Angeboten kurzfristig zu reagieren – ein klarer Vorteil im Vergleich zu Firmen mit Konzernstrukturen. Doch auch in anderen Bereichen, die sich auf Fusionen auswirken, ist der Faktor Familienunternehmen eine Stärke: Wertekultur und langfristige Strategie, die mit Konsequenz und Überzeugung verfolgt werden, tragen wesentlich zu einer nachhaltigen Unternehmensführung bei.

Klar ist, dass jede Integration neben den Chancen, die zur Übernahmeentscheidung geführt haben, auch Risiken bereithält. Diese gilt es nach der Kaufentscheidung zu minimieren. Denn der Grund für das Scheitern zahlreicher Fusionen liegt darin, dass kulturelle und personelle Aspekte nicht genügend berücksichtigt werden. Gerade bei Dienstleistungsunternehmen ist der Faktor Mensch ausschlaggebend. Die bisher sehr positiven Erfahrungen der Wisag mit Fusionen sind darauf zurückzuführen, dass diesem Gesichtspunkt genügend Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Die Grundsätze, die die Wisag bei Fusionen und Integrationen verfolgt, machen dies deutlich. Sie lauten:

- Stabilität vor Tempo,
- Wertschöpfung durch gemeinsame Wertschätzung,
- intensive Kommunikation mit allen Beteiligten,
- vorhandene Erfahrung aktiv nutzen.

Zudem ermöglichen die Kenntnisse aus erfolgreich abgeschlossenen Übernahmen, die klassischen Abläufe einer Integration mit sinnvollen und angepassten Aktionen zu begleiten. Diese flankierenden Maßnahmen bedeuten einen erheblichen Aufwand, doch das Engagement ist der Schlüssel zum Erfolg, da das Potenzial eines Dienstleisters in seinen Mitarbeitern liegt. Ihre Kompetenz und ihr Know-how im Unternehmen zu hal-

ten, ist wesentlich, um die Geschäfte erfolgreich führen zu können.

### Zusammenführung unterschiedlicher Kulturen

Um unterschiedliche Unternehmenskulturen anzugleichen und sich gegenseitig zu verstehen, sind geeignete Kommunikationsmaßnahmen wichtig. Dies können beispielsweise Ideenbörsen, Integrationsworkshops oder Unterstützung beim Teambuilding sein. Zum Dialog zählt ebenfalls, die Gründe für den Zusammenschluss und die damit verbundenen Chancen zu verdeutlichen. Hieraus können die Mitarbeiter des gekauften Unternehmens eine Wertschätzung ihrer Kompetenz und Perspektiven innerhalb der Wisag ableiten. Dazu gehört auch, gemeinsame Stärken und Leistungen, in denen sich die Unternehmen ergänzen, hervorzuheben und die daraus resultierenden Vorteile zu argumentieren.

Sinn aller Maßnahmen ist es aber nicht, einem Unternehmen eine fremde Kultur überzustülpen. Vielmehr existiert bei der Wisag eine „Kultur der Kulturen“, die Unterschiede und Besonderheiten zulässt und diese Vielfalt als Stärke erkennt. Ziel aller Kommunikationsmittel ist es, durch gegenseitiges Kennenlernen eine Vertrauensbasis zu schaffen, die für eine erfolgreiche Integration unerlässlich ist.

Neben der Anpassung der Unternehmenskultur muss sich auch die Firmenstruktur schrittweise angleichen. Zentral sinnvoll und effizient zu steuernde Bereiche wie die Informationstechnologie werden bei der Wisag von einer Stelle aus gemanagt. Die sich daraus ergebende schlanke Organisation und die mittelständische, dezentrale Struktur sind wichtige Komponenten für den Erfolg der Wisag, die – natürlich behutsam und nach und nach – auf neue Unternehmensteile übertragen werden.

### Synergieeffekte

Fusionen werden aus wirtschaftlichen und strategischen Überlegungen heraus eingegangen. Die erhofften Vorteile sind meist eine verbesserte Positionierung oder die Erschließung neuer Märkte. Dies kann entweder über neue Dienstleistungsbereiche oder den Ausbau bereits vorhandener Services geschehen. Ein weiteres Kriterium für eine Unternehmensübernahme kann die regionale Expansion beziehungsweise die Verdichtung der regionalen Präsenzen sein. Beide Aspekte,

Leistungsausbau und geografische Aufstellung, sind vor dem Hintergrund der Marktentwicklung im Facility Management und der steigenden Nachfrage nach Full-Service-Anbietern gewichtige Argumente. Auch die Erzielung von Synergien ist ein relevanter Gesichtspunkt. Allerdings ist von Akquisitionen, die ausschließlich aufgrund der erwarteten Synergieeffekte eingegangen werden, abzuraten, da ihnen die Perspektive einer geschäftlichen Weiterentwicklung fehlt.

### Übernahme versus Kooperation

In manchen Situationen mag sich die Frage stellen, ob eine Unternehmensübernahme oder eine enge Zusammenarbeit sinnvoll ist. Kooperationen werden künftig dort entstehen, wo Facility-Management-Unternehmen in sehr genau definierten Bereichen mit den schon erwähnten hoch spezialisierten kleinen Firmen zusammenarbeiten. Fusionen werden hingegen dort angestrebt, wo Unternehmen einen interessanten Markt erkennen. Die Antwort auf die Frage „Integration oder Zusammenarbeit?“ wird also letztlich immer von der mittel- und langfristigen Strategie eines potenziellen Käufers abhängen. Denn Prozesse, die wesentlich für das Kerngeschäft sind, werden eher zugekauft als solche, die nur als Randgeschäft dienen. ■



**Aktion Deutschland Hilft**  
Das Bündnis der Hilfsorganisationen

**Gemeinsam schneller helfen**



**Jetzt spenden:**

Spendenkonto 10 20 30  
BLZ 370 205 00, Sozialbank Köln  
Stichwort: Erdbeben Haiti

oder per SMS: HAITI an die 8190 senden (5€\*)  
\*zzgl. Kosten einer normalen SMS.  
4,83€ gehen direkt an Aktion Deutschland Hilft

**www.Aktion-Deutschland-Hilft.de**



ERDBEBEN  
Haiti