

GEBÄUDE MANAGEMENT

IMMOBILIEN FACILITIES SERVICES

D 14 179 F

5/2004

Mai

Industrieparks:
FM-Strategie
schärft Profile

Reinigung:
Telekom
geht online

Six Sigma:
Qualität
hilft sparen

Standort nach Mass

I·C·M·E·
MANAGEMENT CONSULTANTS

Die Kunst der Partnerschaft

Optimiertes Immobilien-Management in Kommunen

SERIEN-AUFTAKT SITE MANAGEMENT: INDUSTRIEPARKS IN DEUTSCHLAND

Standort nach Maß

Mit Site Management entsteht ein neuer Markt, der interessante Kombinationen von Immobilien-, Utility- und dem Service-Geschäft zulässt. Für das Betreiben von Industriestandorten müssen je nach Ausgangssituation individuelle Geschäftsmodelle entwickelt werden.



Europas Industriegeschichte ist geprägt von der Entwicklung von einigen kleinen Unternehmen zu großen Mischkonzernen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Bis in die 70er Jahre konnten die Konzerne ein stetes Wachstum verzeichnen. Immer mehr neue Produkte wurden entwickelt und oft entstand eine breit diversifizierende Angebotsplatte. Die Internationalisierung dieser Mischkonzerne brachte zusätzliches Wachstum und diese Unternehmen an die Spitze des Weltmarktes.

Die zentralisierte Fertigung erlaubte eine maximale Auslastung der Kapazitäten und bei den damaligen Auftragsvolumina und Kapazitätssteigerungen war eine zentrale Infrastruktur günstig. Dies galt insbesondere für Mischkonzerne der ■ Maschinen-/Elektro-Industrie, ■ Automobilbranche und der ■ Chemischen/pharmazeutischen Industrie, die ihre industriellen Produktionsstandorte kontinuierlich weiter erschlossen und ausbauten.

Mit den Ölkrise Mitte der 70er Jahre hat sich schleichend die internationale Arbeitsteilung verstärkt, wobei sich der Konkurrenzdruck von einfacheren Industriegütern zunehmend bis hin zu High-Tech-

Gütern aufbaute. Durch einen Strategiewechsel änderte sich die Industrielandschaft und man entfernte sich von dem klassischen Konzept der großen, zentralen Produktionsstätten. Die anfangs der 90er Jahre einsetzende Fokussierung und der Verkauf von Geschäftsaktivitäten führten zu Unternehmensmischkulturen an den Standorten.

Das Konzept Industriepark hat sich in den vergangenen Jahren auch in der Automobilindustrie stark verbreitet. Auslöser war die Reduktion der Fertigungstiefe und die Strukturierung der Supply

Industrieparks wie in Höchst – Betreiber Infraserv Höchst – entwickeln individuelle Geschäftsmodelle. Foto: Infraserv Höchst

Chain in first Tier-Lieferanten (Integratoren), second Tier-Suppliers (Module) und third Tier-Suppliers (Komponenten). Gerade die Integratoren werden als eine Ausprägungsform der Just-in-Time (JiT)-Versorgung gesehen und sind vorzugsweise in nächster Nähe der (oder in den) Automobilwerke.

Bei den komplexen Liefer- und Leistungsverbunden in der chemischen und pharmazeutischen Pro-

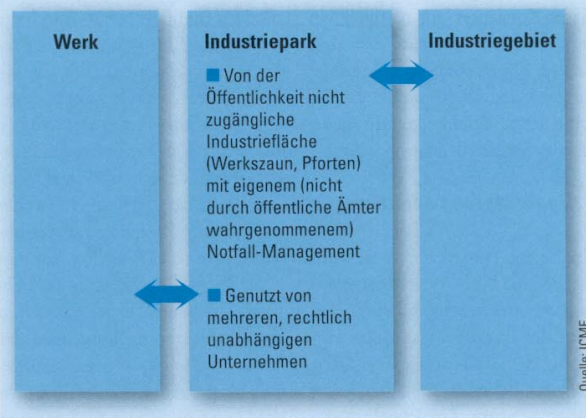
duktionslandschaft sind teilweise große Industriestandorte (z.B. Degussa hat mehr als 50 Industriestandorte in Deutschland) entstanden, deren Komplexität im Zeitablauf erheblich gestiegene Anforderungen an den ordnungsgemäßen Betrieb richten. Nunmehr in diesen Branchen einsetzende Konzentrationsprozesse verlangen im Zuge der Ressourcenverknappung heute erhebliche Struktur Anpassungen und erfordern verstärkt Optimierungsstrategien, insbesondere im Hinblick auf konkurrierende Investitionen eines Unternehmens an verschiedenen Standorten.

Aktuelle Entwicklungen

In allen geschilderten Branchenbeispielen tritt die Folgewirkung auf, dass sich die ehemals homogene Unternehmensstruktur industrieller Produktionsstandorte auflöst und sich ein Prozess der Unternehmensmischkulturen an Standorten entwickelt (siehe Standort Marl, wo die Degussa inzwischen nur noch ca. 50 Prozent der Produktion stellt, oder am Industriepark Frankfurt Höchst, wo inzwischen mehr als 70 Firmen ansässig sind). Durch diese unterschiedlichen Unternehmen entstehen innerhalb eines Standortes heterogene Strukturen und verändern somit dessen Ausprägung und die Anforderungen an die strategische Weiterentwicklung des Standortes. Damit entfernen sich sowohl die Anforderungen an die Qualität und Quantität der Infrastruktur als auch die Kundenanforderungen an die Service Level bei den zu erbringenden Dienstleistungen.

Dabei wird die interne Organisationseinheit, die für das Betreiben des Standortes zuständig ist, vor neue Aufgaben gestellt, die schwerwiegende Veränderungen nach sich ziehen. Aufgrund der technischen Banalisierung ihrer Leistungen, der Professionalisierung der Kunden- und der Entwicklung professioneller Kunden-/Lieferantenbeziehungen sowie dem tiefgreifenden Strukturwandel führt ein Weiterführen des Geschäfts in der gleichen Art und Weise zu einem Verlust an Kunden.

DEFINITION INDUSTRIEPARK



ROLLEN IN EINEM INDUSTRIEPARK

■ Folgende Rollen sind in einem typischen Industriepark zu unterscheiden (unabhängig vom Unternehmenskonstrukt):

Standortfirma, Nutzer, Leistungsnehmer

- Im Industriepark angesiedeltes Unternehmen
- Nutzer der Industriepark-Dienstleistungen
- Betreiber eigener Forschungs-, Produktions- und Distributions-Anlagen

Eigentümer/Besitzer des Industrieparks

- Assets (Land, drittverwendungsfähige Immobilien)

Eigentümer/ Besitzer des Betreibers

- Dienstleistungen mit Infrastrukturanlagen

Betreiber Service-Organisation Leistungsgeber

- Betreiber des Industrieparks und seiner Infrastrukturanlagen (Versorgung/Entsorgung)
- Erwirtschaftet durch zentralen Betrieb Synergien für die Standortfirmen

Quelle: ICME

■ Nutzer, Besitzer und Betreiber können völlig unabhängige Unternehmen oder auch identische Unternehmen sein.

SERIENAUFTRAKT

Prof. Dr. Frank Riemenschneider, Lehrstuhl für Total Facility Management Fachhochschule Münster, und Markus Schwerzmann, Partner der ICME Management Consultants, nehmen mit einer Serie in GEBÄUDEMANAGEMENT das Thema Site Management unter die Lupe. Entsprechend werden in den kommenden GM-Ausgaben die Spezifikas bei den unterschiedlichen Industrieparks sowie aktuelle Trends und Entwicklungen im Site Management branchenübergreifend betrachtet.

Hierbei sind klassisch gewachsene Produktionsstandorte ohne übergeordnete systematische Werkleitplanung häufig damit konfrontiert, dass kein „major user“ mehr an diesem Standort existiert. Die sich daraus ergebende steigende Komplexität und die ökonomische Herausfor-

derung erhöhter Ressourcenbindung außerhalb der Kerngeschäftsprozesse, bei Wegfall der Wertschöpfung absorbieren zu müssen, zwingt Unternehmen dazu, Strategien zu entwickeln, um ihre industriellen Standorte und deren Infrastruktur diesen veränderten Gegeben-

heiten anzupassen. Eine oft sehr notwendige, strategische Weiterentwicklung des Standortes ist sehr schwierig. So entstanden in den letzten Jahren (geschlossene) Industrieparks mit einer Vielzahl von Nutzern.

Im Rahmen der oben geschilderten Entwicklung von Multi-User-

Standorten hat sich für den Betrieb des Standortes eine neue Branche entwickelt unter dem Begriff Site Management:

Das Site Management stellt alle notwendigen Infrastrukturleistungen (Strassen, Netze, Werkschutz und -sicherheit wie auch Hilfs-, Ver-

und Entsorgungseinrichtungen), sowie alle erforderlichen Dienstleistungen für die am Standort ansässigen Unternehmen sicher. Site Management setzt auch die Hausordnung am Standort durch und legt die Grundlage des ordnungsgemäßen Betriebs der technologisch anspruchsvollen Anlagen am Standort. Darüber hinaus beinhaltet Site Management den zielgerichteten Prozess zur nachhaltigen, struktur- und anforderungsgerechten Standort- und Wertentwicklung.

Dabei sind verschiedene Modelle für den Betrieb des Standortes entstanden. Sie unterscheiden sich durch unterschiedliche Beantwortung der nachfolgend beispielhaft aufgeführten Schlüsselfragen:

■ Welchen eigenen Dienstleistungsumfang hat das Standortbetreiber-Unternehmen? Die unternehmerische Spannweite reicht vom Full-Service-Provider mit mehreren tausend Mitarbeitern bis zum sechsköpfigen Eigentümer-Vertreter, der sich auf das Contract Management fokussiert.

■ Wer ist Eigentümer der Standortbetreiber-Firma? Die Unternehmen am Standort (= Kunden) bis hin zu unabhängigen Investoren.

■ Wem gehört der Standort wie wird mit drittverwendungsfähigen Immobilien umgegangen? Dem Standortbetreiber oder die einzel-

nen Parzellen den Unternehmen am Standort.

■ Wem gehören die Infrastrukturanlagen (Energieversorgung, Entsorgung, etc.)? Dem Standortbetreiber oder dem Dienstleister/Betreiber der Anlagen.

Das einzig richtige Modell gibt es dabei nicht. Zu unterschiedlich sind die äußeren Rahmenumstände und Strukturentwicklungen. Einheitlich sind die Aufgaben und Kompetenzen des Site Managements: Diese liegen vor allem in der langfristigen und umfassenden technisch-/infrastrukturellen Betreuung des Standortes unter Beachtung und Umsetzung aller behördlich relevanten Gesetze, Verordnungen und Richtlinien.

Meist sind auch Land und Immobilien einer neu formierten Industriepark-Betreiber-Gesellschaft übergeben worden mit der Aufgabe, den gesamten Betrieb und die zusätzliche Aufgabe der Standortansiedlung wahrzunehmen. Operativ übernehmen diese „Site Management“-Gesellschaften den Betrieb aller Infrastrukturanlagen eines Standortes.

Die unternehmensstrategische Bedeutung des Site Managements liegt primär in der Unterstützung eines effizienten Portfoliomanagements durch Optimierung der jeweiligen nicht kerngeschäftsrelevanten Entscheidungen im Asset

Management des Standorts. Durch diese Optimierung der Standortinfrastrukturleistungen resultiert eine Entlastung der jeweiligen Betriebsführungen. Dabei werden die benötigten Ressourcen und Dienstleistungen (wie z. B. Energie, Medien, Logistik, Ver- und Entsorgung, Transport etc.) bedarfsorientiert zu marktgerechten Konditionen beschafft bzw. erzeugt und rechtzeitig am Ort des Bedarfes bereitgestellt.

Blick in die Zukunft

Die heute existierenden Standortbetreiber haben mittlerweile verschiedene Ausprägungen im Leistungsangebot an die Standort-Nutzer entwickelt: Das Site Management beschäftigt sich im Kern um das Management komplexer Infrastruktur und bewegt sich damit genau zwischen dem Immobilien-, dem Utility und dem Service-Geschäft.

Gegenwärtig zeichnet sich ein unternehmenspolitisch geprägter Wettstreit von unterschiedlichen Geschäftsmodellen ab, die unterschiedliche Betreibermodelle und Eigentümerkonstruktionen abbilden:

■ Erste „Kraft“ sind die – wie oben beschriebenen – entstandenen, singulären Industrieparkbetreiber-Gesellschaften.

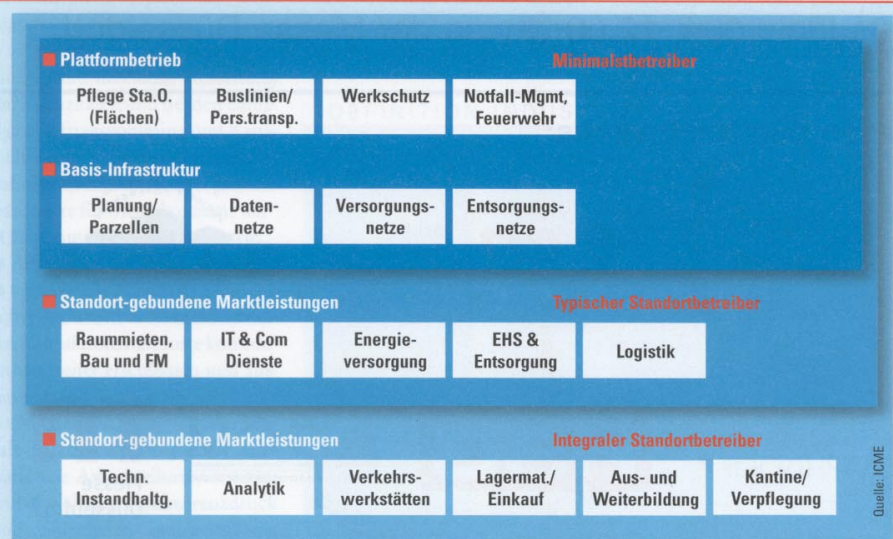
■ Zweitens: Das FM definiert sich zunehmend als das Management der Nicht-Kerngeschäftsprozesse in einem Unternehmen. Je mehr diese Bestrebungen auch in Deutschland an Raum gewinnen, den übergeordneten Charakter des Facility Managements zu betonen, so, dass sich das Verständnis des Facility Managements von seiner Immobilienorientierung und vom Charakter der reinen Konzeption löst und sich als Management aller Prozesse etabliert, die nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören, desto deutlicher werden sich unterhalb des übergeordneten Begriffs des Facility Managements Spezialisierungen herausbilden, die spezielle Anforderungen erfordern oder spezifische Schwerpunkte legen. Hierzu zählt u.a. das Site Management.

■ Auf einer dritten Schiene bemühen sich Energieverteilungs-Unternehmen (EVU's) im Rahmen der Liberalisierung um Marktanteile – besonders für die großen Geschäftskunden. Dabei bewegt sich eine zunehmende Anzahl von EVUs (und Stadtwerken) von der Stromversorgung zur integralen Energieversorgung (alle Medien). Mit Multi-Utility sind z.T. auch Entsorgungsleistungen integriert worden. In letzter Zeit werden auch klassische FM-Leistungen angeboten, damit werden EVUs fähig, ganze Industrieparks zu managen. Beispiel: Industriepark Oberbruch, durch Nuon betrieben.

Mit dem Site Management ist ein neuer Markt am entstehen, der interessante Kombinationen von Immobilien-, Utility- und dem Service-Geschäft zulässt. Sicher ist, dass sich hier ein neuer Markt entwickelt, wo je nach spezifischer Ausgangssituation individuelle Geschäftsmodelle entwickelt werden müssen, um den Anforderungen an strukturgerechte Weiterentwicklung der Infrastruktur und unterschiedlichen Kundenanforderungen an die Dienstleistungen gerecht zu werden.

Prof. Dr. Frank Riemenschneider, Lehrstuhl für Total Facility Management FH Münster; Markus Schwerzmann, Partner der ICME Management Consultants Zürich, Frankfurt, München

PROZESSE DES SITE MANagements



Quelle: ICME