

Standort-Management – Professionalisierung in einer neuen Branche

Real Estate und Facility Management als erster Ansatz

Das in den 90er Jahren aufkommende Shareholder Value Management und die gleichzeitig ablaufenden rigorosen Kostenreduktionsprogramme in der Wirtschaft haben einen neuen Fokus zur Optimierung entdeckt: Die Immobilie. Während früher der Besitz von Immobilien zum Stolz jeder Firma zählte, wurde nun der Einfluss der Immobilien transparent: Der Anteil von Immobilien an den Aktivposten in der Bilanz kann bis zu 20 % betragen und die Betriebskosten im Lebenszyklus eines Bauwerks belaufen sich auf ein Mehrfaches der ursprünglichen Erstellungskosten. Immobilien stellen üblicherweise 5 bis 15 % der Gesamtkosten eines Unternehmens dar.

Für den Eigentümer von Immobilien hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Immobilien nicht nur Kosten verursachen, sondern einen wertvollen Beitrag an die Wertsteigerung leisten können. Professionelles Real Estate Management ist für ihn deshalb ein Instrument zur nachhaltigen Bewirtschaftung seines Anlagevermögens. Um die Bewirtschaftungskosten der Immobilien zu reduzieren, haben sich Unternehmen als integrale

Dienstleister positioniert mit dem Anspruch, sich um den Immobilienbetrieb zu kümmern und sämtliche verbundenen Leistungen zu erbringen. Unter dem Begriff Facility Management – FM – hat sich eine neue Branche etabliert. Die Innovation von

Blick auf den Industriepark Höchst in Frankfurt/M.



FM liegt darin, dass bis jetzt gewerkspezifische und zu wenig koordinierte Teilleistungen zusammengeführt werden und somit günstiger erstellt werden.

Die Erfahrung zeigt, dass mit FM nicht nur die Bewirtschaftungskosten um durchschnittlich 15 bis 20 % gesenkt werden können, sondern auch ein wesentlicher Beitrag zur Werterhaltung der Immobilie geleistet wird.

Aus Sicht des Eigentümers sind diese Betriebsleistungen nicht zum Kerngeschäft gehörend. Unternehmen stehen hier vor der Alternative, entweder eine klare strategische Ausrichtung des Immobilienbereichs mit einer professionellen, kostenoptimierten Bewirtschaftung zu forcieren oder der ganzheitlichen Abgabe des Immobilienbetriebes an einen FM-Dienstleister, der diese Aktivitäten als Kerngeschäft betreibt. Insgesamt wird immer häufiger an FM-Dienstleister ausgelagert.

Die FM-Anbieter stammen ursprünglich aus den unterschiedlichsten Branchen: aus dem Reinigungsbereich, aus der Baubranche und aus dem technischen Bereich (Equipment). Facility Management hat sich als neue, anerkannte Branche etabliert, die sich im Industriebereich umstrukturiert.

Standort-Management:

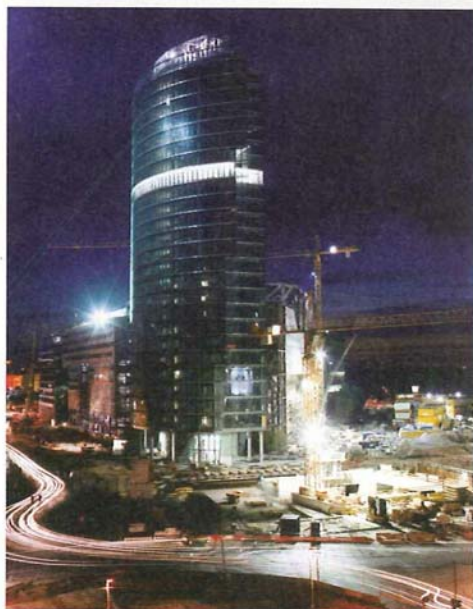
Ein erweiterter Ansatz

Mitte der 90er Jahre setzen sich weitere Management-Trends durch: Die zunehmende Globalisierung und der Anspruch, branchenführender Player zu sein, zwingt Konzerne zur zielgerichteten Fokussierung ihrer Geschäftsaktivitäten. Verkauf ganzer Geschäftsbereiche, Auslagerungen und Out-

sourcing einerseits und Allianzen und Partnerschaften andererseits werden realisiert. In der Chemie- und Pharmabranche sind aus integrierten Konzernverbunden fokussierte Pharma-, Spezialitätenchemie- und Basis-Chemikalien-Hersteller entstanden. Breit diversifizierte Industrieunternehmen konzentrieren sich auf wenige große Standbeine und haben ganze Unternehmensteile verkauft. Automobilkonzerne fokussieren sich auf die Entwicklung und Vermarktung. Zur Optimierung der Wertschöpfungskette mieten sich System- und Modulintegratoren im Werk ein.

Als Folge dieser Trends lösen sich die traditionellen, geschlossenen Standortstrukturen auf. Der Weg führt dabei von der integrierten Werksorganisation über Zwischenlösungen eines Standortes mit „Gastfirmen“ hin zu Industrieparks in Form von Mehr-Firmen-Standorten. Die Standort-Management-Organisation vermietet Flächen und übernimmt die zentralen Infrastrukturaufgaben des Standortes sowie dessen Entwicklung und Vermarktung. Oft ist die Standort-Management-Organisation auch Eigentümer von Land und Büro-Immobilien.

Unter dem Begriff „Infrastruktur“ werden dabei zumeist die Leistungen in den Bereichen Werksicherheit, Straßen, Grünflächen, Kanäle und deren Unterhalt, Daten- und Kommunikationsnetze, Immobilien, Energieversorgung und Abfall- und Abwasserentsorgung definiert. Im weiteren Sinne werden auch Leistungen wie Werkstransporte und Logistik, Analytik, technische Services mit Zentralwerkstätten und auch Kantinen eingeschlossen. Die ursprüngliche Idee der Standort-Management-Organisation ist einfach:



Optimierung der Immobilienkosten durch den ganzheitlichen Ansatz des Facility Managements

Als Shared Services Organisation werden die standortgebundenen Leistungen gebündelt, um Kosten zu optimieren. Zusätzlich soll der Standortbetrieb den Unternehmen am Standort („Users“) eine erhöhte Flexibilität offerieren, d.h. Vorhalte- und Fixkosten flexibilisieren.

Ein weiteres Ziel des Standort-Managements ist die Optimierung der Immobilienkosten durch den ganzheitlichen, d.h. den Lebenszyklus des gebäudeumfassenden und gewerkeübergreifenden Facility-Management-Ansatzes. Typischerweise beträgt der Anteil an „klassischen“ FM-Leistungen ca. 20 % des Gesamtumsatzes einer Standort-Management-Organisation.

Standort-Management ist damit die „Erweiterung“ des FM-Ansatzes auf den gewerkeübergreifenden Betrieb sämtlicher Infrastrukturleistungen.

Vorreiter in dieser neuen Branche sind die aus der Hoechst AG hervorgegangene Infraseriv Gruppe (insb. mit Infraseriv Höchst in Frankfurt-Höchst als ehemaligem Stammsitz der Hoechst AG) und die Infracor in Marl, zur Degussa gehörend.

Der Markt ist groß: Eine ICME-Analyse zeigt, dass alleine in Deutschland mehr als 100 größere Chemie- und Pharma-Standorte bestehen und davon bereits heute ca. die Hälfte als Mehr-Firmen-Standorte. Andere Industrien werden sich dieser Entwicklung auf Grund des weiteren Kostendrucks nicht verschließen können.

Erfolgsfaktoren im Standort-Dienstleistungsmanagement

Die Herausforderungen zur Realisierung eines Site-Management-Konzeptes sind nicht nur aus der internen Historie (Kultur, Vertriebskompetenz) heraus sehr hoch:

Insbesondere im Produktmanagement müssen dabei neue Wege beschritten werden. Das Management von Dienstleistungen ist im Vergleich zum Management physischer Produkte wesentlich schwieriger zu beschreiben und zu organisieren. Das belegt nicht zuletzt die hohe Forschungsintensität und die Vielfalt verschiedener theoretischer und praktischer Ansätze in diesem Bereich.

Die Anforderungen von Unternehmen und Kunden einerseits und der Wettbewerb andererseits rücken vier Aspekte in den Vordergrund, die für den Standortdienstleister entscheidend sind:

1. Klare Abgrenzung der Geschäftsaktivitäten des Standort-Managers mit den Aktivitäten der Standort-Kunden („User“). Nur mit einer sauberen Trennung können Doppelspurigkeiten (und damit Ineffizienzen) vermieden werden.
2. Definition des Kerngeschäftes: Standort-Management ist ein sehr komplexes Geschäft mit einem sehr heterogenen Produktsortiment. Es ist aus diesem Grunde umso wichtiger, das standortspezifische Kerngeschäft sauber zu definieren, um auch nach innen eine Verbundenheit und Unternehmenskultur zu prägen.
3. Leistungsbündelung: Die Produktionsverfahren großer Industrieunternehmen sind weitgehend starr und können kurz- und mittelfristig nicht verändert werden. Die besonders in Deutschland hohen Lohnkosten können daher nur durch eine hohe Effizienz in der Administration kompensiert werden. Ein Standortdienstleister kann die Kunden am besten unterstützen,

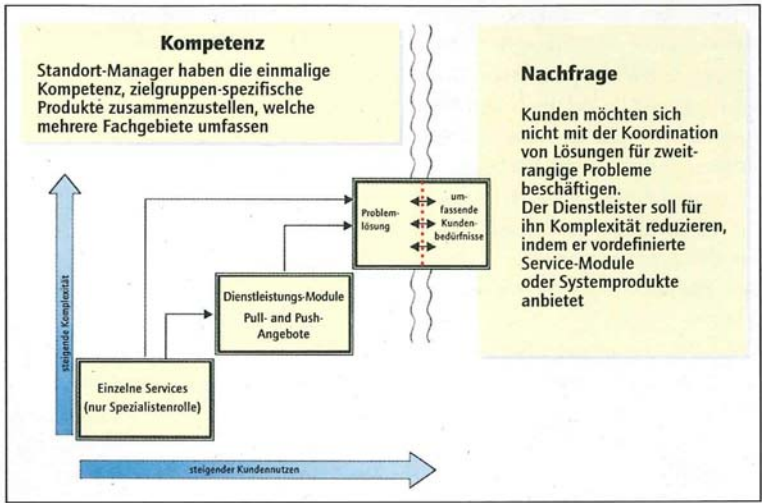
wenn insbesondere technisch orientierte Einzelleistungen gebündelt und als Problemlösung angeboten werden.

Damit kann sich der Standortdienstleister wichtige Wettbewerbsvorteile verschaffen, denn die produkt- oder technologiebedingten Alleinstellungsmerkmale gewähren heute nur noch einen Wettbewerbsvorteil von einem bis drei Jahren. Dagegen sind komplexe Marketingorganisationen und Leistungsbündelungen, aber auch solche Aspekte wie Unternehmenskultur, dauerhaft schützbar und kaum replizierbar.

4. Vermeidung der Komplexitätsfalle: Die angestrebte Orientierung an der Erfüllung aller Kundenwünsche kann jedoch leicht in einem nicht mehr überschaubaren Wildwuchs von Vertragsvarianten resultieren. Schnell baut sich auf Seiten der Site Manager eine nur schwer beherrschbare Komplexität mit entsprechenden Kosten auf. Erfolgreich ist nur der, der den Spagat zwischen der kundenspezifischen Bündelung der Produkte und der Komplexitätsreduktion schafft.

Die strategische Maxime für Standort-Manager lässt sich vor diesem Hintergrund wie folgt formulieren:

Es gilt das heutige Produktangebot auf eine überschaubare Anzahl gebündelter Leistungspakete zu fokussieren und diese als Problemlösungen mit einem optimalen Preis-Leistungsverhältnis anzubieten.



Bislang ist das Angebotsspektrum der Standort-Manager noch weitgehend von Einzelprodukten und -leistungen und einer Profit-Center-orientierten Struktur geprägt. Daraus entstehen Chancen für innovative Angebots- und Servicemodelle und gleichzeitig hervorragende Perspektiven für die qualifizierten Beschäftigten eines Standortes im Sinne von Professionalisierung und Arbeitsplatzschaffung. Der Standortdienstleister kann sich zu einem Modullieferanten entwickeln, der die Fähigkeit zur Integration von Komponenten zu Modulen und ganzen Systemen besitzt. Dabei betreibt er Wertschöpfung in der Integration einzelner Leistungen, und fungiert als „Kit“ in der Wertschöpfungskette. Die einzelnen Komponenten der Module können sowohl eingekauft als auch selber hergestellt werden. Der Fokus liegt dabei auf Angebotsdifferenzierung, d.h. auf dem Angebot von kundenspezifischen Lösungen. Dieser Ansatz hat für die Kunden der Standort-Manager große Vorteile,

Wertschöpfende neue Service-Angebote resultieren aus der Bündelung mehrerer fachspezifischer Einzelleistungen

denn sie profitieren von der Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung des Standort-Managers und den maßgeschneiderten Angeboten. Gleichzeitig stellt er an den Standort-Manager hohe Anforderungen: Er muss nicht nur für die Spezifikation der Problemlösung und die Organisation von Komponentenzulieferungen sorgen, sondern insbesondere seine Kompetenzen im Bereich des Projektengineering deutlich verstärken. Als Problemlöser für ganze Wertschöpfungsbereiche kann sich der Standort-Manager dabei zum Outsourcing-Spezialisten entwickeln. Der dafür unternehmensentwicklerische Pfad ist ambitiös und schwierig. Aber die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter und Betriebsräte motiviert mitgestalten und mitarbeiten, dies im

- Mit dem Aufbau einer Standort-Manager-Organisation werden neue Rollen geschaffen: Nebst Eigentümer entsteht ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis.
- Dabei sind die Zielperspektiven dieser neuen Rollen sehr unterschiedlich.
- Profil und Strategie der neuen Standortbetreiber-Organisation haben allen wichtigen Anspruchsgruppen zu genügen.



Heterogene Zielperspektiven der neuen Rollen im Standort-Management

Sinne der Perspektive zur Professionalisierung und Arbeitsplatzsicherung, aber auch im Wissen, im Kerngeschäft einer neuen Organisation tätig zu sein. ICME's langjähriges Involvement in der Begleitung von Standort-Management-Organisationen zeigt, dass sich die großen Standort-Manager erfolgreich etablieren konnten.

In der gegenwärtigen Phase der Formierung der Branche „Site Management“ gibt es aber auch für mittelgroße und kleinere Gesellschaften eine große Erfolgchance. Denn nicht die Größe alleine zählt, sondern die Geschwindigkeit.

Standort-Management: Ausblick und Trends

Auf Grund unserer tiefen Kenntnisse der Branche wagen wir drei Thesen für die Zukunft zu formulieren:

These 1: Es wird eine Trennung in den Eigentümerverhältnissen geben.

Die meisten Standort-Management-Organisationen sind heute im Eigentum eines oder mehrerer „User“, d. h. Industrien am Standort und damit Kunden des Standort-Managers. Die strategischen Zielperspektiven sind dabei sehr unterschiedlich. Die damit einhergehenden Interessenskonflikte sind enorm. Nur die eigentumsrechtliche Trennung von Standort-Management (als Lieferant) und User (als Kunde) kann hier für Klärung sorgen. Ergänzend ist beizufügen, dass eine gute Corporate Governance eine unabhängige Unternehmensführung fordert und erste Studien zu „best Ownership“ zeigen, dass Kunden von Standort-Dienstleistungen nicht auch ein weiteres Kerngeschäft beherrschen können.

These 2: Die Komplexität im Geschäft erfordert mittelfristig eine kritische Größe. Das oben beschriebene Produktmanagement ist äußerst komplex und damit kostenintensiv. In der Phase



der Bildung der Standort-Management-Branche kann jeder mithalten. Mittelfristig können sich jedoch nur die Großen eine laufende Produktpflege leisten. Die meisten Standort-Betreiber geben heute zwar an, ihre Produkte beschrieben zu haben, doch Hand aufs Herz: Welcher Standort-Manager hat sauber definierte, konfigurierbare Produkte, die auch über ein Portal abbildbar sind und im Sinne e-Sales elektronisch bestellt werden können?

These 3: Der Markt wird wachsen: Große Multi-Utilities-Unternehmen und Stadtwerke ergänzen ihr Dienstleistungsportfolio von der Energieerzeugung, -verteilung über Entsorgung zu Facility Management. Der bisherige Erfolg der Standort-Management-Organisationen ist ein großer Anreiz für die Versorgungs- und Entsorgungsindustrie, ihr bestehendes Klientel abzusichern und gleichzeitig Wachstum zu erzeugen durch Ergänzung des Produktsortimentes. Reine Facility-Management-Organisationen

werden sich auf Büro- und Wohn-Liegenschaften konzentrieren oder den Weg ins Standort-Management beschreiten müssen.



*Markus Schwerzmann,
Partner ICME International AG,
Management Beratung,
35041 Marburg*