

Bewegung im Markt für Standortbetreiber

— Infrareal will als unabhängige Standortbetreibergruppe den Markt aufmischen / Ausgründung von Industrieparks bringt zahlreiche Vorteile —

Die Eigentümer der Pharmaserv in Marburg sowie sechs Privatinvestoren aus Deutschland und der Schweiz, haben im August 2008 die Management-Holding Infrareal in Marburg gegründet. Infrareal ist damit die erste, unabhängige Standortbetreiber-Gruppe Deutschlands, die sich ausschließlich auf das Standortmanagement konzentriert, so das Unternehmen. Dabei reklamiert Infrareal für sich – im Unterschied zu vielen anderen Standortbetreibern – das Kriterium als „Best Owner“ für die Übernahme derartiger Aktivitäten an bestehenden Industriestandorten, weil sie unabhängig von etwaigen Partikularinteressen und damit Zielkonflikten ist. Mit der Gründung der Infrareal wird die Pharmaserv in Marburg, eine der fünf größten Standortbetreiber-Gesellschaften für Pharma und Biotech-Unternehmen, eine Tochtergesellschaft der Infrareal und ist damit die erste Industriepark-Betreiber-Gesellschaft der Holding.

„Wir haben vor drei Jahren die Pharmaserv von der Hoechst bzw. dem Sanofi-Aventis-Konzern übernommen und danach viele Projekte angestoßen, die im Markt bekannt wurden. Dabei sind wir von mehreren Gesellschaften angefragt worden, ob wir das Pharmaserv-Modell übertragen oder gar den Standortbetrieb übernehmen könnten“ sagt Thomas Janssen, geschäftsführender Gesellschafter der Pharmaserv. Das positive Echo hat die Eigentümer bewegt, ihre unternehmerische Tätigkeit auszuweiten: Neben einem internen Wachstum der Pharmaserv sollen über die Management Holding Infrareal in Marburg durch externes Wachstum neue Standorte/ Standortbetreiber-Gesellschaften zu einer Gruppe zusammenwachsen. Die Infrareal wird die erste Gruppe von Standortbetreiber-Gesellschaften, die unabhängig von Partikularinteressen (anderen Kerngeschäften des Konzerns/ der Eigentümer) ist.

Die visionären Ansprüche der Infrareal sind hoch gesteckt:

- „Wir ermöglichen unseren Kunden aus der Prozessindustrie in Deutschland und selektiv Europa eine Konzentration auf ihr Kerngeschäft, indem wir die Infrastruktur an Industriestandorten bedarfsgerecht und professionell managen“
- „Wir sind eine unabhängige Unternehmensgruppe integral tätigen Standortbetreiber-Gesellschaften und dabei Eigentümer und Betreiber dieser Standorte“
- „In dem sich entwickelnden Standortmanagement-Markt sind wir der führende Anbieter von Standortmanagement-Lösungen (Standortentwicklung und Dienstleistungen)“
- Wir gestalten einen neuen Markt mit und
- entwickeln uns kontinuierlich weiter, um unsere Best Owner-Rolle für diesen Markt zu halten“

Wer kann „Best Owner“ sein?

In der Vision von Infrareal sind wichtige Punkte des unternehmerischen Selbstverständnisses der Gründer verankert:

Für den Erfolg und die Attraktivität eines Industrieparks genügt es nicht, diesen mit einem kleinen Team zu steuern im Sinne der Sicherstellung der gesetzlichen Auflagen und der Ausübung der hohheitsrechtlichen Kompetenzen. „Infrastrukturleistungen müssen auch zu einem Teil selbst erbracht werden, um diese effektiv und effizient zu halten, kontinuierlich zu optimieren und auch gegenüber den Kunden glaubwürdig aufzutreten“ so Janssen. Die Referenz der Infrareal, die Pharmaserv, bietet entsprechend ein umfassendes Dienstleistungsangebot rund um Immobilien und Flächenvermietung, Ver- und Entsorgung, Logistik und technische Instandhaltung. Die eigene Wertschöpfung beträgt dabei ca. 50%.

Für all diese Leistungen bietet Pharmaserv ein über Module zusammensetzbares Angebot. So erhalten die Kunden eine maßgeschneiderte Lösung mit hoher Preis-/Leistungs-transparenz und die Pharmaserv kann die Dienstleistungen standardisieren – was wiederum der Kostenreduktion zugute kommt. Nach Benchmarks

ist hier die Pharmaserv eine der führenden Betreiber-Gesellschaften.

Infrareal will nicht nur Betreiber von Anlagen sein, sondern aufgrund der Pharmaserv-Erfahrungen auch Eigentümer. Denn durch die Kombination von Besitz und Betrieb werden die notwendigen Anreize zur kontinuierlichen Kostenoptimierung geschaffen. Erst durch diese übergreifende Sicht können organisatorische Bündelungen und vor allem investitionsgetriebene Kostenoptimierung kontinuierlich vorangetrieben werden. Echte Lebenszyklusbetrachtung wird durch Lebenszyklusverantwortung nicht nur möglich, sondern unentbehrlich. Die ganzheitliche, integrale Sicht geht bei Infrareal weiter: Neben Eigentum und Betrieb kommt als dritte Komponente die Entwicklung des Standortes (der Immobilie(n) und der Infrastruktur) hinzu. Davon profitieren auch die Nutzer des Standortes, weil die Infrastruktur parallel zu ihrem Kerngeschäft kontinuierlich weiterentwickelt wird und Fixkosten (wie z.B. Werksicherheit) verdünnt werden.

Die visionäre Anspruchshaltung setzt sich fort: Infrareal will „Best Owner“ für Industriepark-Betreiber-Gesellschaften sein. Die Historie seit 1997 zeigt, dass Standortbetreiber, die im Eigentum der wichtigsten Nutzer des Standortes sind, sich nicht entsprechend den Notwendigkeiten des Infrastrukturgeschäftes entwickeln können: Es gibt zu viele, nicht vereinbare Zielkonflikte der verschiedenen, involvierten Parteien. Dies war ja von 1997 bis 2005 auch die Erfahrung der Pharmaserv.

In den letzten Jahren haben sich verschiedene andere Unternehmen um den Kauf von Industrieparks bemüht: Diese haben alle ein eigenes Kerngeschäft und suchen mit dem Industriepark primär ihr Kerngeschäft zu stärken und weniger die anderen Leistungen oder gar den Standort. Es sind dies insbesondere:

- Energieversorgungsunternehmen
- Immobilien-Unternehmen (oder auch nur Real Estate Funds)
- Instandhaltungsdienstleister



Eine weitere mögliche Eigentümerkategorie von Industrieparks/Industrieparkbetreibern sind Private Equity-Unternehmen, die aufgrund der Unvereinbarkeit mit dem langfristigen Infrastrukturgeschäft offensichtlich nicht „Best Owner“ sind.

bleibt noch die „Filettierung“ der Industrieparkleistungen durch den Verkauf an mehrere spezialisierte Unternehmen in den Bereichen Energieversorgung, Abfallmanagement, Immobilien, Facility Services, technische Instandhaltung, Logistik, etc. Viele der Dienstleistungen sind so stark durch interne Leistungsbeziehungen verflochten, dass eine solche Lösung nebst massiven Doppelpurigkeiten auch zu einer merklichen Erhöhung der Komplexität beim Kunden führen und damit den Industriepark als Ganzes in seiner Attraktivität schmälern.

Damit sind auch die „Best Owner“-Kriterien für den Standortbetrieb genannt: Eigentumsmäßige Unabhängigkeit, einziges Kerngeschäft = Standortbetrieb, Wille zum integralen Standortmanagement und langfristige, industrielle Perspektive. Genau dies erfüllt die Infrareal. Deshalb ist Infrareal in der Kategorie der „Best Owners“ für Standortmanagement. Und gegenwärtig in Deutschland die einzige Gruppe dieser Art.

Vorteile einer Industriepark-Ausgründung

Die Erkenntnis, dass Infrareal zu den „Best Owners“ gehört, hat auch wie eingangs beschrieben, zu Anfragen an die Pharmaserv geführt. Denn der

Markt ist zwar überschaubar, aber in Bewegung:

Die Chemieindustrie repräsentiert mit einem Umsatz von ca. 150 Mrd. € und 500.000 Beschäftigten einen der fünf wichtigsten Industriesektoren Deutschlands. Im Jahre 2005 waren in den 150 wichtigsten Chemie-/ Pharmastandorten etwa 350.000 Menschen beschäftigt. In den insgesamt 40 wichtigsten (als Unternehmen ausgegründeten) Chemieparks waren etwa 240.000 Menschen beschäftigt. Das bedeutet einerseits, dass noch weitere Ausgründungen zu Industrieparks anstehen, denn die Liste der Vorteile ist lang:

- Höherer Professionalisierungsgrad
- Professionelle Wahrnehmung der Standortaufgaben (da Kerngeschäft)
- „Neutralität“ gegenüber allen Standortnutzern (z.B. für Investitionen)
- Wahrung der Vertraulichkeit von Informationen (z.B. Produktionsmengen und -Probleme, Veränderungen in Forschungsaufwendungen etc.)
- Kostengünstiger für die Standortkunden da „Shared Service“-Konzept
- Bündelungseffekt mehrerer Kunden/anderer Standorte
- Betrieb oberhalb der kritischen Größe; Vorteile bzgl. Sicherheit, Professionalität und Kosten
- Entwicklung innovativer Konzepte
- Da Kerngeschäft, Optimierung der Infrastrukturkosten durch Quererfahrung über mehr Kunden/anderer Standorte und Entwicklung innovativer Konzepte
- Übernahme des unternehmerischen Risikos durch

die Standortbetreiber-Gesellschaft

- Unternehmerischer Auftrag der Standortbetreiber-Gesellschaft ist, Infrastruktur-Risiken zu übernehmen; so z.B. Auslastungsrisiko einer Infrastrukturanlage oder Beschäftigungsrisiko vorzuhaltender Handwerker
- Strukturerechte Standortentwicklung (insb. Investitionen)
- Steigerung der Standortattraktivität und Erhöhung der Anziehungskraft für Neuanstellungen
- Bessere KPI (Key Performance Indicators) in Bilanz und GuV
- Verschlankeung der Bilanz (Eigentum beim Standortbetreiber)
- Reduktion der Altlastenrisiken (Eigentum Grund+Boden beim Standortbetreiber)
- Erhöhung des Umsatzes pro Mitarbeiter (Infrastruktur-Mitarbeiter beim Standortbetreiber)

Auch für die betroffenen Mitarbeiter, die von der Infrareal ebenso übernommen werden würden, ergeben sich viele Vorteile:

- „Heimat“ und Motivation im Kerngeschäft
- Die Mitarbeiter sind stolz auf ihre Aufgabe und ihr Unternehmen
- Entscheiden und Handeln nach dem diesem Geschäft angepassten Regeln und Leitplanken
- Förderung der Ausnutzung unternehmerischer Chancen im Kerngeschäft Standortbetrieb
- Wachstum in der Gruppe
- Neue Chancen und Herausforderungen
- Erfahrungsaustausch bis hin zu Job-Rotation innerhalb der Gruppe
- Leitung von Centers of Excellence
- Commitment und Unterstützung seitens Belegschaftsvertretung und IG BCE
- Die (lokale) Politik nimmt den Wirtschaftsfaktor und den Hebelarm eines Standortbetreibers wahr.

Entsprechend sind in den letzten drei Jahren auch eine Reihe von Industrieparks erfolgreich verkauft worden. Teilweise sind aber auch nur Teilbereiche (insbesondere die Facility

Services oder Energie-Einspar-Contracting) an externe Dienstleister vergeben worden.

Der Markt ist eindeutig in Bewegung und die Vorbehalte, maßgeblich Einfluss auf die Infrastruktur zu halten, haben sich als unbegründet erwiesen. Andererseits hat sich bis heute kein klarer Industriestandard zum Thema Standortmanagement durchgesetzt. Es gibt mehr als zehn unterschiedliche Betreibermodelle.

Auch glauben viele Branchenbeobachter, dass die Anzahl der Standortbetreiber-Gesellschaften sich konsolidieren wird. Die Vorteile zeigt die Infrareal deutlich auf: Die vielfältigen Dienstleistungen können innerhalb einer Gruppe gebenchmarkt werden und das jeweils beste Konzept (pro Leistungsbereich) kann auf die anderen Standorte übertragen werden (Centers of Competence).

Zielsetzung der Infrareal

Schlussfolgernd glaubt die neue Infrareal Gruppe, sich im sich bewegenden Markt mit der Referenz Pharmaserv dauerhaft als führende Standortbetreibergruppe zu etablieren und dabei einerseits die eigenen Wachstumschancen wahrnehmen zu können wie auch andererseits einen Industriestandard zu setzen: Best Owner ist die unabhängige Gruppe mit der Philosophie des „integralen Standortmanagements“. Der Erfolg ist den sechs Privatinvestoren (Alexander Höfer, Thomas Janssen, Stefan Waldschmidt, Jürgen Schroetter, Dr. Thomas Bergmann und Markus Schwerzmann) zuzutrauen: Sie haben jeweils mehr als zehn Jahre Erfahrung in dieser Branche und haben diese als Manager oder Berater aktiv mitgestaltet.

Markus Schwerzmann

■ Kontakt:
Infrareal GmbH, Marburg
Thomas Janssen
Markus Schwerzmann
Tel.: 06421/39-16
thomas.janssen@infrareal.de
markus.schwerzmann@infrareal.de
www.infrareal.de