



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Externes Wachstum als strategische Antwort auf die Herausforderungen für Familienunternehmen in der Facility Management-Branche

- Dossier -

München, im November 2011



Im Kampf um Marktanteile setzen die Konzerne die großen Familienunternehmen unter Druck. Der Wettlauf um die führenden Marktpositionen ist in vollem Gang



Bereits heute vereinen die Top 25 FM-Unternehmen über 1/3 des externen FM-Marktes – Tendenz steigend

TOP 25 externe FM-Dienstleister in Deutschland			
Konzerne & Umsatz in Mio. €		Familienunternehmen & Umsatz in Mio. €	
Bilfinger Berger FM	997	Dussmann Service	630
Strabag	860	WISAG Facility Service	583
Deutsche Bahn	730	Gegenbauer	381
Compass Group	664	Klüh	366
Hochtief FM	572	Piepenbrock	333
Vinci Facilities	428	Kötter	303
Sodexo	405	Schubert	241
Cofely	390	Götz Management	229
ISS Gruppe	346	Lattemann & Geiger	133
Johnson Controls	140	Dorfner Gruppe	120
RGM Holding	128	Sauter FM	115
W.I.S. Sicherheit+Service	106	Dr. Sasse	111
		Bockholt Gruppe	80
Summe Umsatz	5.766	Summe Umsatz	3.624
Marktanteil *	21,5%	Marktanteil *	13,5%

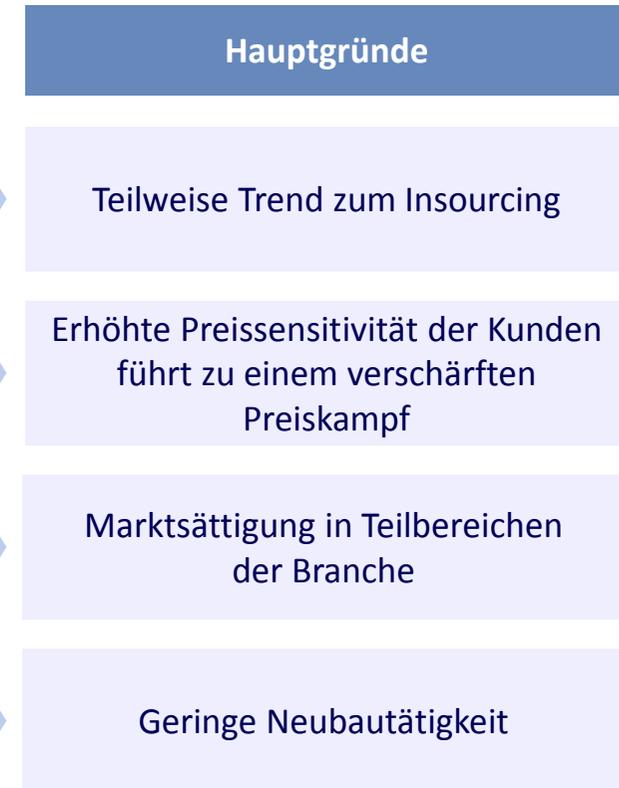
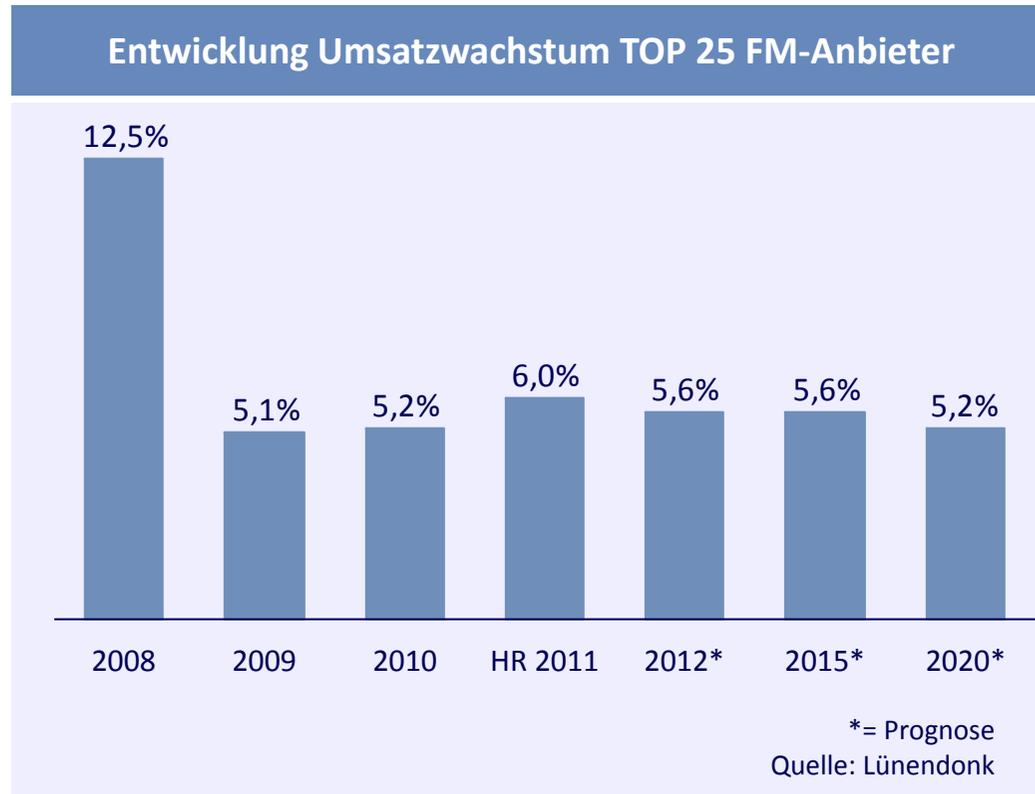
Gesamtumsatz externer FM-Markt: ca. 26,7 Mrd. Euro

Quelle: Lünendonk *am externen FM-Markt

Auch wenn Größe allein noch nicht Stärke ist, so ist aus Effizienzgründen (Mengenvorteile) Größe an sich ein Vorteil für jeden Facility Management-Dienstleister. Wer deutschland- bzw. europaweit Marktbedeutung haben möchte, muss groß sein.



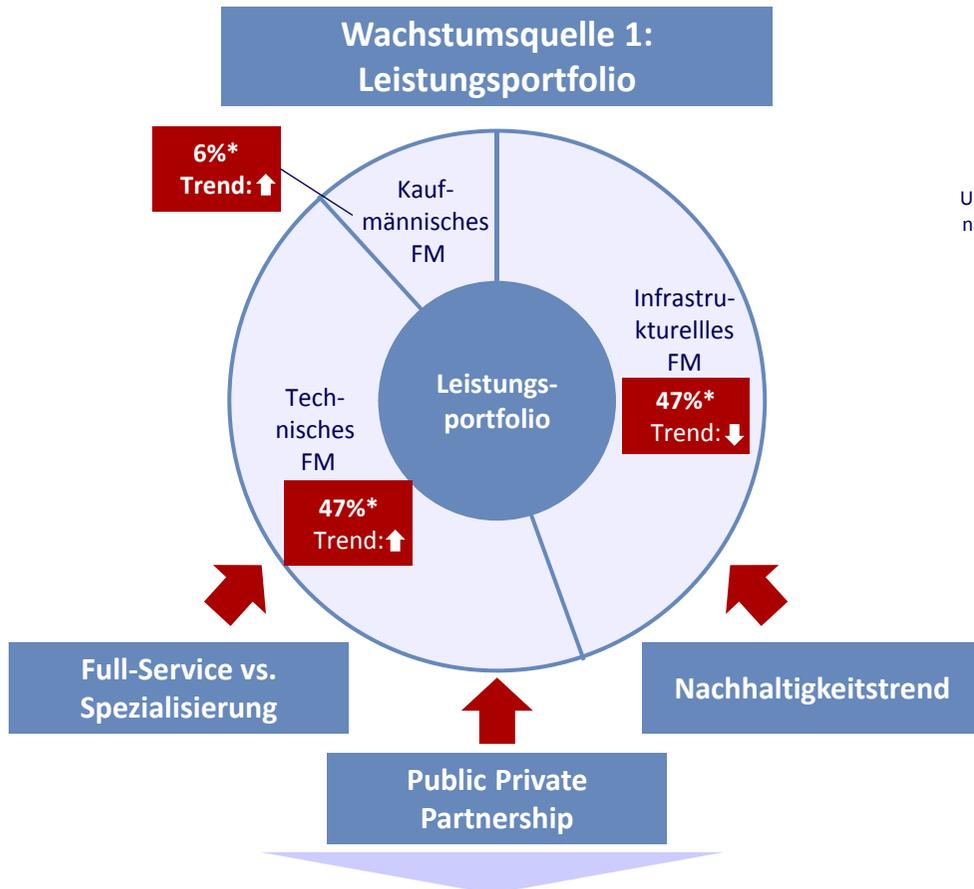
Größe erreichen heißt wachsen. Die marktbedingten Wachstumsaussichten für die Top-Player haben sich aber nach der Wirtschaftskrise auf Dauer halbiert



Der starke Marktlift der Vergangenheit ist passé. Was sind für die Zukunft mögliche Wachstumsquellen?

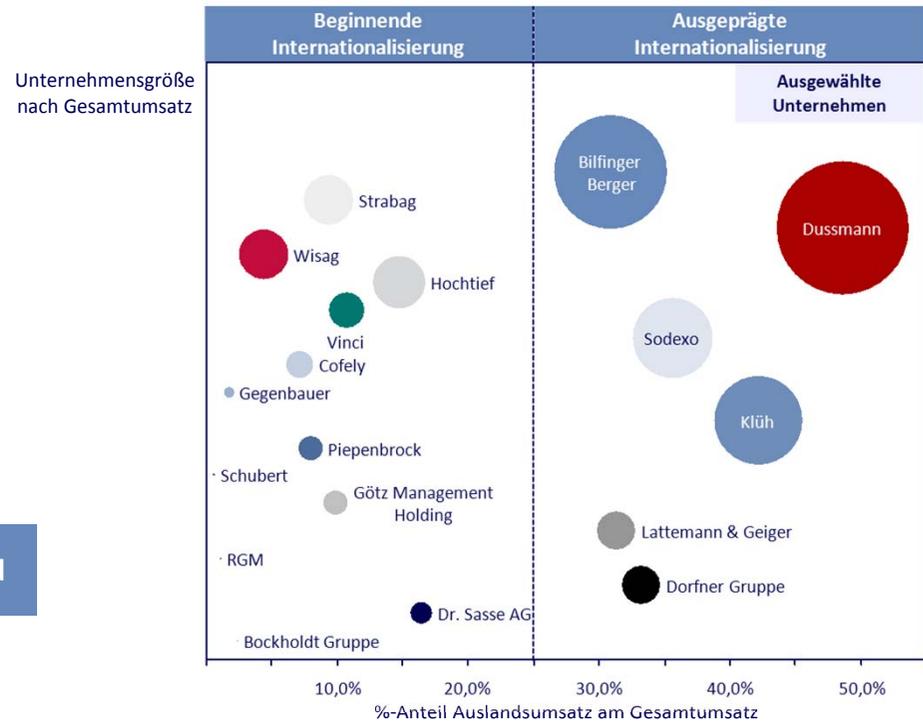


Die zwei wesentlichen Wachstumsquellen sind die Ausdehnung des Leistungsportfolios und Internationalisierung. Die Erschließung Stand Alone ist zumindest zeitlich nur restriktiv möglich



Verschiebungen im Leistungsportfolio, die steigende Nachfrage nach Full-Service Providern und der Nachhaltigkeitstrend sind Chance und Herausforderung zugleich für die Familienunternehmen.

Wachstumsquelle 2: Internationalisierung



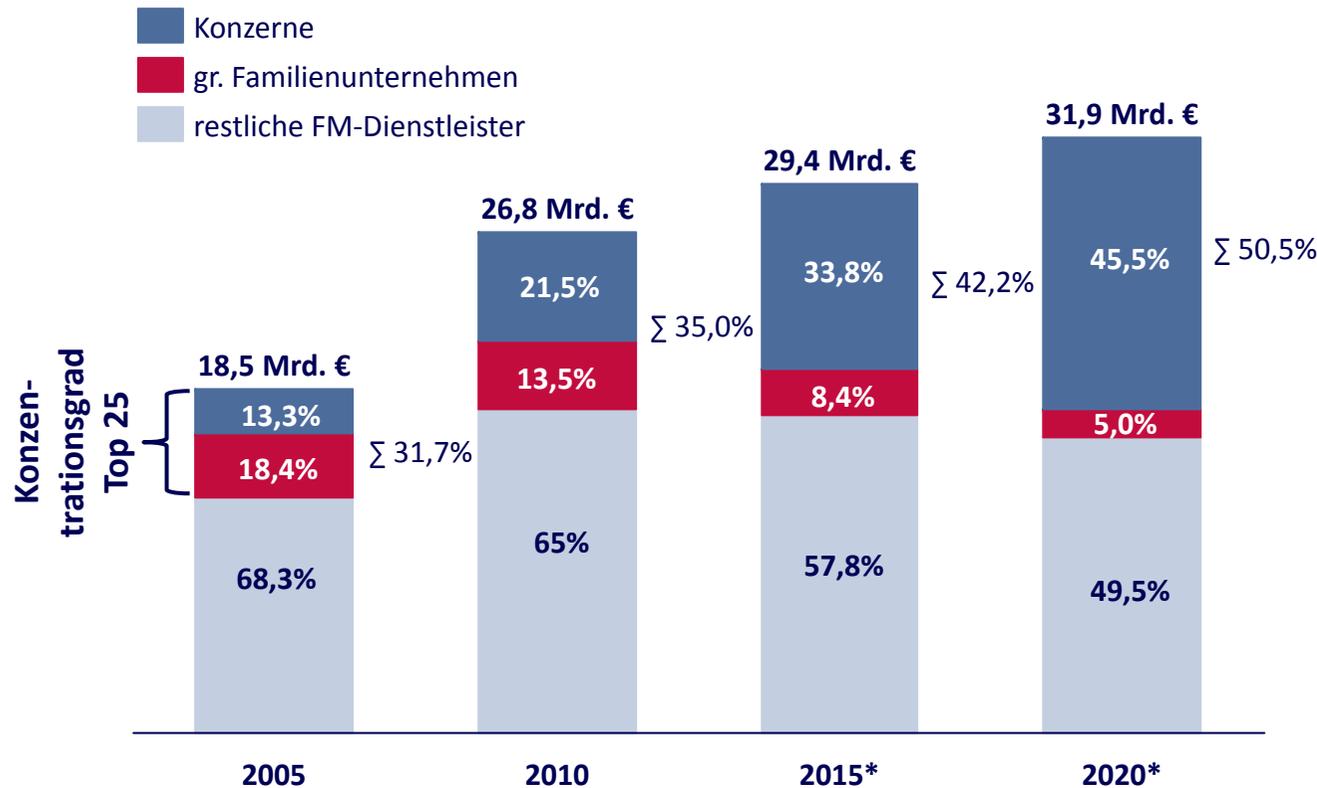
Die FM-Branche insgesamt steht hinsichtlich der Internationalisierung noch am Anfang. Besonders Osteuropa bietet eine hohe Marktattraktivität, marktspezifische Unterschiede erschweren jedoch die Erschließung.

*= Anteil am Gesamtumsatz der Branche



Was passiert, wenn Familienunternehmen weiterhin auf Stand Alone setzen, zeigt das folgende Szenario auf: Sie verspielen ihre Marktposition

Szenario Konzentration und Marktanteile im externen FM-Markt bis 2020



W&P-Szenario Wesentliche Prämissen

- Aufteilung interner/externer Markt in 2010 53% intern und 47% extern, Verschiebung zu á 50% extern und intern bis 2020 (erst Outsourcingtrend, später Verlangsamung durch Insourcing)
- Marktwachstum der Top 25 zwischen 5% und 6% ab 2010 in Anlehnung an Lünendonk-Studie
- Innerhalb der TOP25 überproportionales Wachstum der Konzerne im selben Ausmaß wie von 2005 bis 2010
- Restmarkt stagniert wie bereits von 2009 auf 2010

Stand Alone ist für viele Familienunternehmen auf Dauer kaum eine echte Alternative, um eine marktführende Position zu verteidigen oder gar auszubauen.



Die Nutzenaspekte von Fusionen sind vielfältig – an erster Stelle steht in der Regel das Erreichen von strategischen Zielen

Unternehmerischer Nutzen von Fusionstransaktionen im Facility Management-Markt

Strategischer Nutzen

- „Überlebenssicherung“ für Familienunternehmen im FM-Markt, der von steigender Konzernkonzentration geprägt ist
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (z.B. Vergrößerung des Marktanteils, Verbesserung der Marktposition, Marktmacht)
- Erschließung neuer Märkte (besonders durch geographische Expansion/Akquisitionen im Ausland)
- Schließung einer strategischen oder operativen Lücke (z.B. Erweiterung des Leistungsportfolios, um Trends und Entwicklungen der Branche abzudecken)
- Schaffung einer kritischen Größe

Finanzieller Nutzen

- Risikostreuung: Verteilung der Geschäftsumsätze auf ein breiteres und tieferes Leistungsspektrum
- Verbesserung der Rendite durch Kostensynergien
- Schaffung neuer Finanzierungs- und Investitionsspielräume durch verbesserte Kreditwürdigkeit

Individueller Nutzen

- Erreichen persönlicher Management-Ziele
- Erreichen von Gesellschafterzielen
- Sicherung oder Erhöhung von Arbeitsplätzen



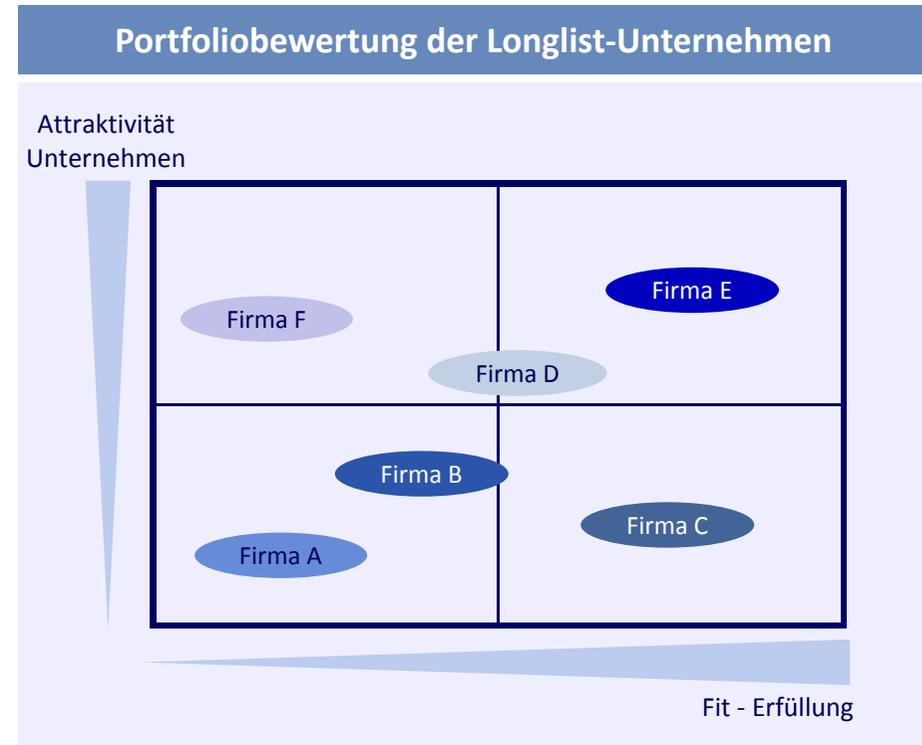
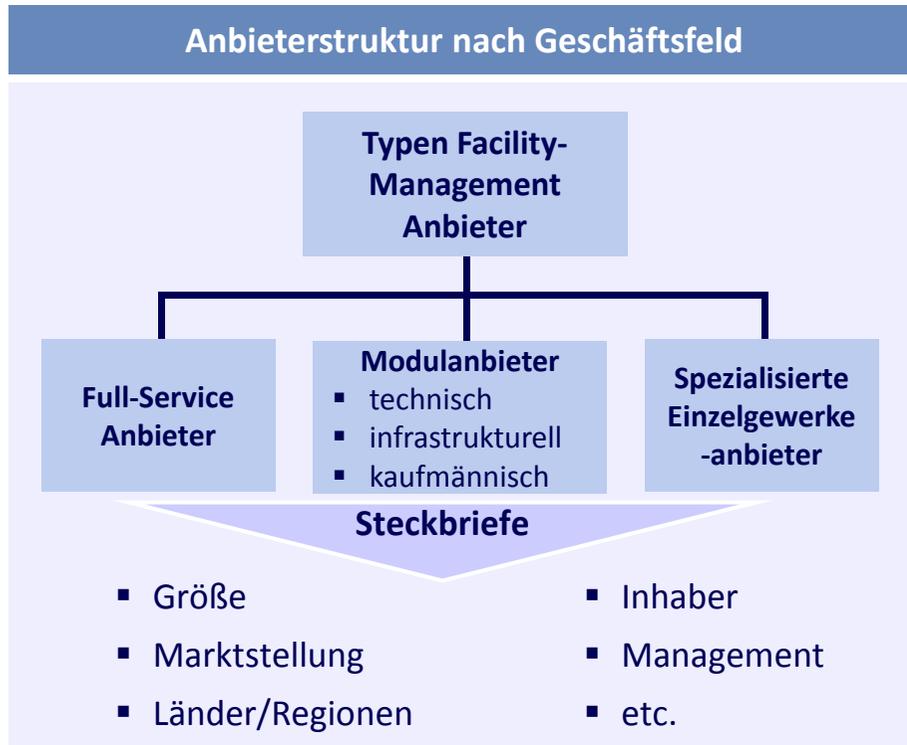
**Aber: Fusionen/Kooperationen konzipieren und führen verlangt Hürden zu überwinden.
Mit faktischen und emotionalen Widerständen ist in jedem Fall zu rechnen**

Klassische Hürden	Lösung
Unsicherheit über Synergiehöhe / Nutzen der Fusion	<ul style="list-style-type: none">▪ Saubere strategische und betriebswirtschaftliche Bewertung
Heterogenität / Identität der Fusionspartner	<ul style="list-style-type: none">▪ Marktgerechtes und fusions- taugliches Geschäftsmodell, das fair mit unterschiedlichen Identitäten umgeht
Mangelnder Glaube an die Fusion/ schlechte Erfahrungen erzeugen Ablehnung	<ul style="list-style-type: none">▪ Glauben an Willen, Professionalität, Integrität, Leistungs- und Kooperationsfähigkeit der Betei- ligten (Good Will-Vorschuss, der zu beweisen ist)
Persönliche Barrieren der Beteiligten	<ul style="list-style-type: none">▪ Geschäftsauftrag der Funktionsträger muss im Vordergrund stehen

Der Fusionsbildungsprozess muss daher von Beginn an professionell geführt werden, sonst ist das Scheitern oft schon vorprogrammiert oder die Fusion führt nicht zu den gewünschten Ergebnissen.



Umso wichtiger ist es, potenzielle Partner frühzeitig gemäß ihrer Attraktivität und dem „Fit“ zum eigenen Geschäftsmodell zu beurteilen



Die Fusionshistorie im Facility Management-Markt zeigt, dass vor allem kleine und mittlere Modulanbieter sowie ausgegliederte FM-Sparten großer Konzerne als passende Partner für Familienunternehmen in Frage kommen.



Fazit: Die Familienunternehmen in der Facility Management-Branche stehen vor der Herausforderung extern durch Fusionen und Zukäufe zu wachsen

▶ **Alle branchentreibenden Faktoren weisen stark darauf hin, dass die Konzentration in der Facility Management-Branche auf Konzernebene weitergehen wird. Die Position der Familienunternehmen wird hierdurch nachhaltig gefährdet.**

▶ **Familienunternehmen müssen zur Verteidigung bzw. zum Ausbau ihrer Marktposition wachsen, was Stand Alone nur eingeschränkt oder nicht im strategisch angemessenem Tempo möglich ist. Insofern ist Größe durch externes Wachstum eine relevante, wenn nicht gar notwendige strategische Option.**

▶ **Größe allein heißt jedoch noch lange nicht Stärke. Viele Fusionen/Allianzen bringen in der Praxis nicht die erhofften Synergien bzw. den erwarteten Nutzen.**

▶ **Damit rückt für die Familienunternehmen der Facility Management-Branche mehr denn je das Thema „professionelles Fusionsmanagement“ und die „Post Merger Integration (PMI)“ in den Mittelpunkt einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung.**



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Tel: +49 (0)89 / 286 23 - 0
E-Mail: info@wieselhuber.de