DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

DHI

Nicolas Warkotsch

Facility Management

Analyse der Unternehmen der „Deutsches Facility Management – Initiative des Deutschen Handwerks“

Ludwig - Fröhler - Institut

LFI

Nicolas Warkotsch

Facility Management

Analyse der Unternehmen der „Deutsches Facility Management – Initiative des Deutschen Handwerks“

2002

Ludwig-Fröhler-Institut

Inhaltsverzeichnis

1. Entstehung und Entwicklung des Facility Management 1

1.1. Entwicklung der Nachfragerseite 2
1.2. Entwicklung der Anbieterseite 3

2. Bestandteile des Facility Management 5

2.1. Portfolio-Management 6
2.2. Gebäudemanagement 7

3. Umsetzungsmöglichkeiten und Anbieterstrukturen 9

3.1. Spezialisierung vs. Diversifizierung 10
3.2. Kooperation vs. Integration 10
3.3. Potentiale für das Handwerk 11

4. Trends im Facility Management 14

5. Wettbewerbsanalyse ausgewählter FM-Anbieter 15

5.1. Auswertung wesentlicher Kenngrößen der befragten FM-Anbieter 15
5.2. Auswertung wesentlicher Kenngrößen der Unternehmen im DFM 17
5.3. Übersicht der analysierten FM-Anbieter 20

6. Wesentliche FM-Verbände und Institutionen 29

7. Literaturverzeichnis 32

1 Entstehung und Entwicklung des Facility Management

Mit Facility Management ist ein weiterer schillernder Begriff aus den USA nach Europa geschwappt. Auch er hat sich schnell verbreitet, ohne daß die genauen Inhalte, was denn unter Facility Management (im folgenden abgekürzt mit FM) zu verstehen ist, gänzlich bekannt waren. Dieser Tatbestand ist trotz zahlreicher Publikationen und Anbieter auf dem Markt auch heute noch beobachtbar. Aus diesem Grund soll im folgendem die Entstehung und Verbreitung des FM kurz skizziert werden, um in den weiteren Kapiteln auf die wesentlichen Inhalte abzustellen. Zunächst soll jedoch die von der German Facility Management Association GEFMA formulierte Definition von Facility Management vorgestellt werden:

„Facility Management ist die Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude, ein anderes bauliches Objekt oder eine im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört." (GEFMA-Richtlinie 100)

Die Dimensionen von FM, die sich aus dieser Definition ergeben, eröffnen einen äußerst umfangreichen und komplexen Handlungsraum für FM-Aktivitäten. Abbildung 1 stellt die Vielseitigkeit des FM dar.

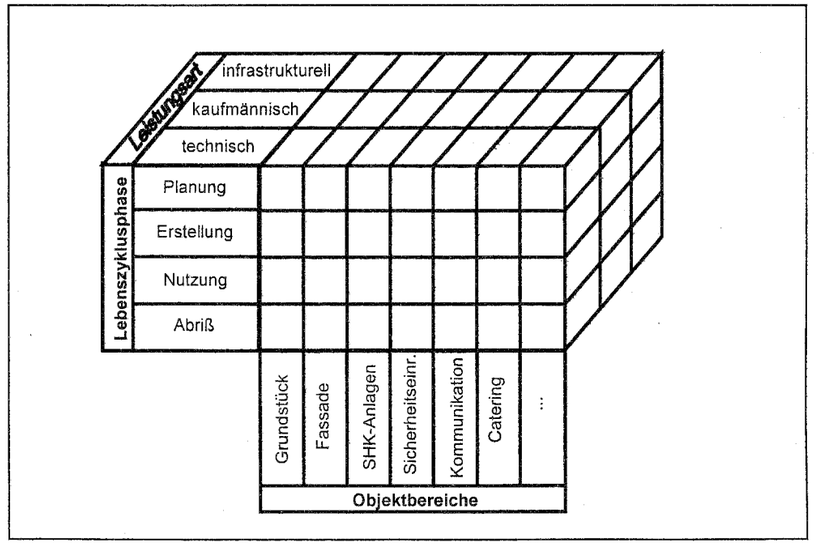


Abbildung 1: Dimensionen des FM[1]

Das Interesse, Immobilien effektiv und effizient zu bewirtschaften, existiert nicht erst seit der erstmaligen Verwendung des Begriffs Facility Management. Mit hohen Investitionen in Immobilien ist stets auch eine rationale Bewirtschaftung dieser Grundstücke und Gebäude für dauerhaften geschäftlichen Erfolg notwendig. Das Potential eines integrierten Managements wurde jedoch nicht erkannt, so daß sich Immobilienverwalter lediglich auf Teilbereiche spezialisierten und ein einge

[1] Staudt et al. (1999), S. 47.

schränktes Leistungssortiment anboten. Die erste Herauslösung dieser Aktivitäten als eigenständige Managementaufgabe, die von einem externen Dienstleister erbracht werden konnte, erfolgte daher erst in den 1950er Jahren, als sich die Pan-American-World-Services anboten, die Facilities des heutigen Cape Canaveral Air-Force Areals zu betreiben. Mit dieser ersten Vergabe umfangreicher Bewirtschaftsaufgaben begann die Geburtsstunde des FM. Bis 1980 konstituierten sich das eher forschungs- und weiterbildungsorientierte amerikanische Facility-Management-Institut und die praxisorientierte National Facility Management Association NFMA. Die Gründung der International Facility Management Association IFMA 1983 mit zahlreichen Landesorganisationen, wie die 1989 gegründete German Faciltity Management Association GEFMA, schloß diese Entwicklung vorläufig ab.

Die Entwicklung des FM hat sich bis heute äußerst heterogen entwickelt. Zur Systematisierung sollen im folgenden daher die Entwicklungslinien aus zwei Perspektiven nachvollzogen werden: 1. Inwiefern hat sich das FM unter dem Einfluß der Nachfrageseite entwickelt und 2. Welche technologischen und organisatorischen Einflüsse veränderten den FM-Anbietermarkt?

1.1 Entwicklungen der Nachfragerseite

Eine steigende Anlagenintensität und vor allem die steigenden Ansprüche an die Arbeitsproduktivität sowie die Entwicklungen der Produktionstechnik führten zu neuen Anforderungen an die Infrastruktur der Gebäude. Die Medienversorgung mußte sichergestellt werden, Instandhaltungsaktivitäten beeinflußten die Produktivität und nachhaltige Konzepte für Planung, Investitionen und Bewirtschaftung von Immobilien rückten verstärkt in den Vordergrund. Daneben zeigten auch erste Forschungsergebnisse den positiven Zusammenhang von Arbeitsproduktivität und Gestaltung der Räumlichkeiten. Diesen **gebäude-wirtschaftlichen Rationalisierungsmöglichkeiten** zur Betriebskostensenkung und Produktivitätssteigerung zu begegnen, wurde ein frühes Ziel der FM-Aktivitäten.

Neben diesen internen Gesichtspunkten sprach für eine Vergabe von FM-Aufträgen an externe Dienstleister die Gewährleistung von **technischer Gebäudeverfügbarkeit**. Leistungsgarantien und Reaktionszeiten konnten vereinbart werden.

Mit der Diskussion um die **Konzentration auf Kernkompetenzen** kam ein weiteres beschleunigendes Element in die FM-Märkte. Die Frage, ob es nicht kostengünstiger sei, Bereiche, in denen man nicht seine Stärken bzw. Wettbewerbsvorteile sieht, auszugliedern oder in einer **„make-or-buy"-Entscheidung** fremdzuvergeben, wurde häufig bejaht. Einzelne Geschäftsbereiche mußten für sich alleine genommen marktfähig sein, um intern ihren Fortbestand im Unternehmensgefüge vertreten zu können. Im Vergleich von internen FM-Abteilungen mit **externen Spezialisten** waren häufig externe FM-Dienstleister günstiger. Neben Preis- bzw. Kostenargumenten konnte häufig auf zeitliche und qualitative Leistungs-garantien verwiesen werden, die zudem bei Nichteinhalten haftungsrechtliche Vorteile mit sich brachten. Mit der Fokussierung der FM-Anbieter ihrerseits auf deren Kernkompetenzen, nämlich das FM, war zudem ein höheres und breiteres Leistungsniveau erreicht worden. Unternehmungen, die Kernkompetenzen im Bereich FM identifiziert haben, gliederten häufig diese Unternehmensteile aus.

In **Deutschland** läßt sich dagegen auf der Nachfragerseite häufig der Wunsch nach Leistungen **„aus-einer-Hand"** beobachten. Die Unzulänglichkeiten der Koordination und Organisation mehrerer Teil-Anbieter von FM-Leistungen ist arbeits- und damit zeit- und kostenintensiv. Diese Koordination kann nicht gerade als Kernkompetenz und Wunsch der nachfragenden Unternehmungen bezeichnet werden. Die Nachfrage richtet sich daher häufig an große, spezialisierte FM-Anbieter oder an zentral gesteuerte Kooperationen einzelner Erbringer von Teilleistungen.

1.2 Entwicklungen der Anbieterseite

Seit den 1980igern wurde in den USA und in Großbritannien das große wirtschaftliche Potential für FM-Leistungen erkannt, was zu verstärkten FM-Aktivitäten auf diesen Märkten führte. Bereits erfolgreich agierende Unternehmen mit einem Standbein im Immobiliensektor fingen an, ihr Leistungsangebot zu diversifizieren:

- Bauunternehmungen gründeten neue FM-Geschäftsbereiche,
- Immobilienmakler erweiterten die Geschäftstätigkeit um FM-Dienstleistungen,
- Immobilienverwalter nutzten ihren verwalteten Immobilienstock als Markt für eigene FM-Leistungen und
- Gebäudetechnikunternehmungen erweiterten ihr Angebotsportfolio um spezifische Service- und FM-Leistungen.

Herausragende Beispiele für derartige **Diversifizierungen** in Deutschland sind die FM-Aktivitäten der Siemens AG, der Thyssen AG oder auch von Hochtief und Philipp Holzmann.

Neben dem Wachstum dieser Unternehmungen und der verstärkten **Internationalisierung** kam es bis in die 1990er zu starken Konsolidierungen auf den FM-Märkten. Neben Neugründungen prägten daher insbesondere Management-Buy-Outs (MBO), Spin-Offs und vor allem Akquisitionen die FM-Anbieterstruktur.

Durch ein **MBO** wird ein Geschäftsbereich, der bisher in eine Unternehmung integriert war, rechtlich und organisatorisch verselbständigt, um als eigene Einheit am Markt aufzutreten. Den wesentlichen Eigenkapitalanteil hält dabei das bisherige Management. Auslöser von MBOs sind häufig Restrukturierungs- und Dezentralisierungsbestrebungen des Managements, die durch starkes Wachstum und Komplexitätsanstieg hervorgerufen werden. Als Beispiel läßt sich hierfür die Procord Ltd. als ehemalige FM-Abteilung der britischen IBM anführen.

Spin-Offs unterscheiden sich vom MBO durch die Eigenkapitalstruktur. Bei Spin-Offs hält die Muttergesellschaft die wesentlichen Anteile der Unternehmung. Herausragendes Beispiel für Deutschland ist die Lufthansa Gebäudemanagement Gruppe.

Akquisitionen insbesondere in den USA und Großbritannien aber auch in Frankreich verringerten die Zahl der am Markt eigenständig auftretenden FM-Dienstleister. Sowohl FM-Anbieter als auch branchenfremde Unternehmungen

kauften spezialisierte Anbieter oder große Wettbewerber auf. So wurde beispielsweise die oben genannte Procord Ltd. von Johnson Controls Inc. aufgekauft und in die eigenen Aktivitäten und Strukturen integriert. Daneben kam es bis zum heutigen Datum auch zu **Kooperationen** von zum Teil hochspezialisierten FM-Anbietern, die damit ihr Produktportfolio komplettierten und vor allem ihre Vertriebskanäle erweiterten bzw. internationalisierten.

Für **Deutschland** läßt sich konstatieren, daß im Gegensatz zu den Nachbarländern Frankreich und Großbritannien ein noch stark segmentierter Markt vorliegt. Eine gewisse technische Orientierung an Gebäudetechnik und eine Vielzahl kleinerer Anbieter läßt sich ebenso feststellen wie eine verstärkter Marktauftritt von FM-Ausgründungen deutscher Großkonzerne, die neben den Facilities ihrer Muttergesellschaft auch die fremder Unternehmungen und öffentlicher Institutionen bewirtschaften. Neben diesen „homogenen" FM-Unternehmungen bilden sich in den letzten Jahren verstärkt **Kooperationen** von hoch spezialisierten FM-Dienstleistern, die rechtlich selbständig bleiben, aber gleichzeitig die Chancen neuer Vertriebskanäle und die Möglichkeiten einer gemeinsamen Leistungserbringung unter einer zentralen Koordination nutzen wollen.

2 Bestandteile des Facility Managements

Facility Management betrachtet den gesamten **Lebenszyklus** einer Immobilie von der Planung und der Realisationsentscheidung über den Neu-, Um- und Ausbau, die Instandsetzung und –haltung bis zum Recycling einzelner Werkstoffe nach dem Abriß. Dieser Lebenszyklus wird neben technischen Aspekten insbesondere unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten analysiert sowie optimal gestaltet und gesteuert, d.h. „gemanagt". Bereits in der Zugrundelegung dieses Lebenszyklus zeigt sich die Komplexität und Schwierigkeit eines integrierten FM. Denn je nachdem, welche Zwecksetzung vorherrscht, verschieben sich die Anforderungen, und es kann vor allem zu Ziel- und Maßnahmenkonflikten kommen. Die Anzahl der zu beachtenden Gestaltungsobjekte wie Strom-, Wasserversorgung, Heizung, Licht, Klima und Sanitäranlagen erhöht sich dabei je nach Detaillierungsgrad und Umfang der abzudeckenden Lebensphasen von Immobilien.

Um diese Breite an Bestandteilen zu systematisieren, hat sich eine Unterteilung des FM in zwei anhand des zugrundeliegenden Zeithorizonts unterscheidbare Kernbereiche durchgesetzt: Portfoliomanagement und Gebäudemanagement. Beide Bereiche lassen sich, wie in Abbildung 2 dargestellt, weiter differenzieren.

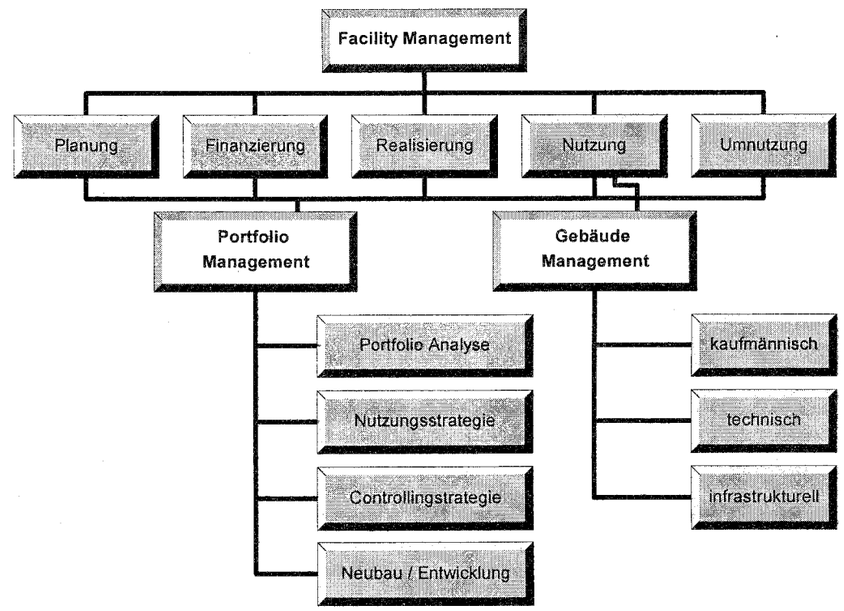


Abbildung 2: Systematisierung des FM[2]

Das **Portfoliomanagement** betrachtet das eher längerfristige, strategische Management über den Lebenszyklus von der Planung bis zur Umnutzung. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Entwicklung und Ausgestaltung von Erfolgspotentialen in der Immobilienbewirtschaftung. Die optimale Nutzung dieser Potentiale im Tagesgeschäft und mittelfristig ist die Aufgabe des **Gebäudemanagements**. Beide Teilbereiche werden in den folgenden zwei Kapiteln näher beschrieben.

[2] In Anlehnung an: HFM (1999).

2.1 Portfolio-Management

Das strategische Aufgabenfeld in Form des Portfoliomanagement läßt sich in vier untergeordnete Aufgabenbereiche unterteilen. In Abbildung 3 ist diese weitere Differenzierung schematisch dargestellt.

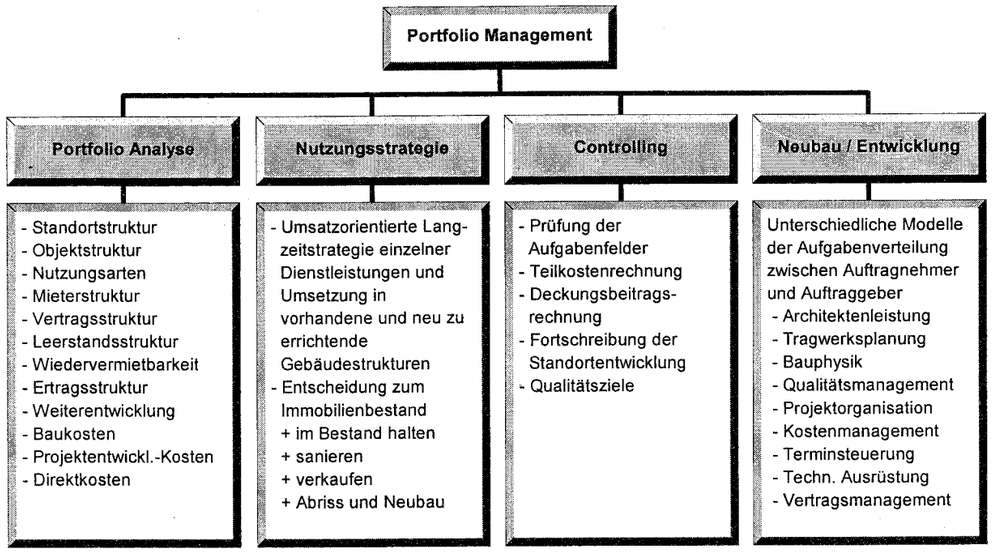


Abbildung 3: Die Aufgabenbereiche des Portfoliomanagement[3]

Die **Portfolioanalyse** sammelt und systematisiert Informationen zu den aktuellen Bestand an Liegenschaften. Betriebswirtschaftliche Informationen zu Kosten und Leistungen stehen dabei im Vordergrund, wobei auch Kennzahlen und Strukturdaten zu Mietern, Objekten, Verträgen etc. erhoben und aufbereitet werden.

Die aus der Portfolioanalyse ermittelten Bestandsdaten spiegeln das momentane Nutzungspotential wider. Inwiefern dieses Nutzungspotential die Erreichung der betrieblichen Ziele gewährleistet bzw. wie der Liegenschaftsbestand optimal genutzt werden kann, wird in Rahmen der **Nutzungsstrategie** festgelegt. Unter Zugrundelegung der verfolgten Ziele entscheidet die Nutzungsstrategie auch über mögliche Neuinvestitionen bzw. Desinvestitionen.

Das **Controlling** bedient sich der Informationen aus der laufenden Portfolioanalyse und gleicht diese mit der Zielerreichung und der Nutzungsstrategie ab. Dem Controlling kommt insbesondere eine Koordinationsfunktion innerhalb der einzelnen Aufgabenbereiche und zwischen den Aufgabenfeldern des Portfoliomanagement und des Gebäudemanagement zu, um eine gemeinsame Ausrichtung auf die gesteckten Ziele sicherzustellen.

[3] In Anlehnung an: HFM (1999).

Der Aufgabenbereich **Neubau / Entwicklung** beinhaltet die Entscheidungen und die darauffolgende Planung zur Erweiterung des Nutzungspotentials. In Abhängigkeit vom Umfang des an einem FM-Anbieter übertragenen Auftrags reicht der Aufgabenbereich von der reinen Beratungsleistung bis zur Grundstücksbeschaffung.

In **Deutschland** werden Dienstleistungen zum Portfoliomanagement meist von Unternehmungen angeboten, die ursprünglich aus der Immobilienbranche kamen und ihr Dienstleistungssortiment um FM-Leistungen erweitert haben. Insgesamt ist die Nachfrage nach strategischen FM-Dienstleistungen aber noch gering und wird meist intern abgewickelt.

2.2 Gebäudemanagement

Das Gebäudemanagement als operatives Aufgabenfeld sucht nach der optimalen Nutzung der bestehenden Liegenschaften. Je nach inhaltlichem Schwerpunkt läßt sich das Gebäudemanagement in drei Aufgabenbereiche unterteilen. Die wichtigsten Aufgaben dieser drei Bereiche sind im Überblick in Abbildung 4 wiedergegeben.

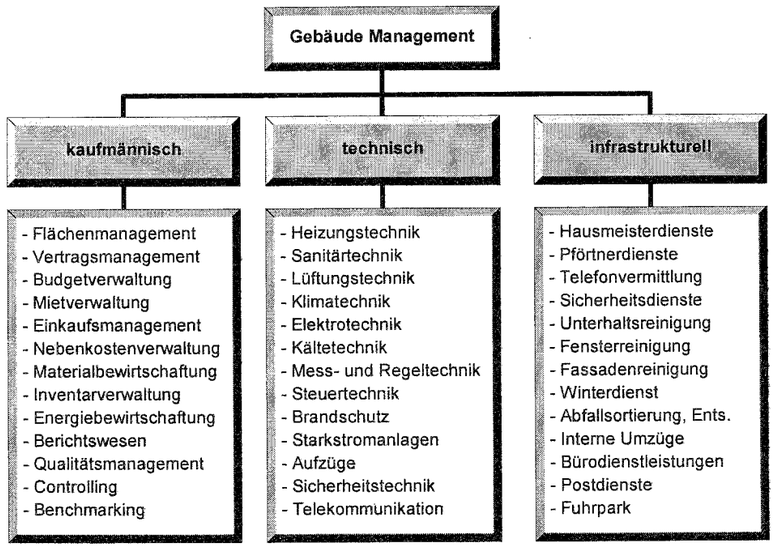


Abbildung 4: Die Aufgabenbereiche des Gebäudemanagement[4]

Das **kaufmännische Gebäudemanagement** zielt auf eine effiziente Bewirtschaftung des Immobilienbestands. Neben Dokumentations- und Berichtsaufgaben steht hier insbesondere die kosten-, zeit- sowie qualitätsoptimale Verteilung und Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Vordergrund.

Die Sicherstellung der Verfügbarkeit aller Liegenschaften obliegt dem **technischen Gebäudemanagement**. Neben der Einhaltung von Vorschriften und Standards sind die Medienversorgung und die Verfügbarkeit technischer Einrichtungen wie Telekommunikationsnetzwerke zentrale Aufgaben.

[4] In Anlehnung an: HFM (1999).

Mit dem **infrastrukturellen Gebäudemanagement** werden Aufgaben zusammengefaßt, die von der Fuhrparkpflege bis zur Durchführung von Umzügen reichen. Eine scharfe Abgrenzung läßt sich hier nicht feststellen.

Neben dem Portfoliomanagement sind die Aufgabenbereiche des Gebäudemanagement in **Deutschland** weit häufiger Outsourcing-Objekte. Dabei ist Übergewicht auf Seiten des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement beobachtbar. Ganzheitliche Lösungen, die alle drei Aufgabenbereiche umfassen, bieten neben großen FM-Anbietern in den letzten Jahren auch verstärkt Handwerkskooperationen an.

3 Umsetzungsmöglichkeiten und Anbieterstrukturen

Die am Markt für FM-Leistungen beobachtbaren Anbieter sind in ihrer Organisation und Angebotspalette äußerst unterschiedlich. Hochspezialisierte Dienstleister wie Gebäudereiniger firmieren ebenso unter FM wie stark vertikal integrierte Anbieter von ganzheitlichen FM-Konzepten über den gesamten Immobilien-Lebenszyklus. Aus der organisatorischen Perspektive betrachtet, findet sich das gesamte Spektrum von losen, zeitlich begrenzten Kooperationen bis vollintegrierten Unternehmungen wieder. In den folgenden Kapiteln sollen die Umsetzungsmöglichkeiten und Anbieterstrukturen getrennt nach Spezialisierungsgrad und Integrationsgrad aufgezeigt werden, um abschließend auf die Potentiale für das Handwerk einzugehen. Abbildung 5 stellt das zugrundegelegte Analyseraster mit idealtypischen Beispielen dar.

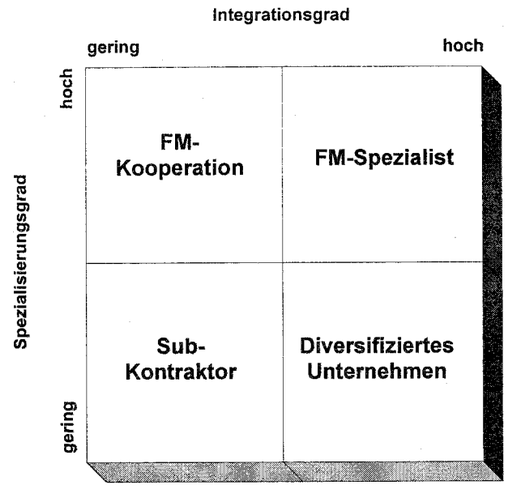


Abbildung 5: Analyseraster für FM-Anbieter

Die Quadranten enthalten die Ausprägungen differenziert nach Integrations- und Spezialisierungsgrad:

- Die **FM-Kooperation** besteht aus Partnern, die sich auf spezifische FM-Teilleistungen spezialisiert haben und ein FM-Projekt unter einer gemeinsamen Koordination abwickeln.
- **FM-Spezialisten** bieten umfassende FM-Leistungen aus einer Hand an.
- **Subkontraktoren** werden von FM-Auftragnehmern für Teilleistungen verpflichtet, ohne sich auf spezielle FM-Leistungen konzentriert zu haben.
- **Diversifizierte Unternehmen** haben Erfahrungen im Immobiliengeschäft, ohne FM als ihre Kernkompetenz zu identifizieren und unmittelbar auf dem FM-Markt aufzutreten. Sie ergänzen ihr Produktportfolio um spezifische FM-Leistungen zur Diversifizierung.

3.1 Spezialisierung vs. Diversifizierung

Wie oben kurz beschrieben, haben sich große Spezialanbieter auf dem Immobilienmarkt im Laufe der Zeit diversifiziert, um ihr Produktportfolio mit Aufkommen des Facility Management Booms auszuweiten bzw. zu komplettieren. Der **Spezialisierungsgrad** rein auf FM-Leistungen bleibt allerdings bei den meisten gering. Ausnahmen hiervon bilden Spezialanbieter einzelner FM-Leistungen, die insbesondere Akquisitionen und Erweiterungen ihrer Leistungspalette zur Stärkung ihrer FM-Wettbewerbsposition vornehmen. Generell bieten sich daher aus Sicht des Spezialisierungsgrads folgende extreme Umsetzungsmöglichkeiten einer FM-Strategie an:

Bietet man bereits spezifische FM-Leistungen an, läßt sich das Kerngeschäft auf FM konzentrieren. Mit der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bzw. mit dem Aufbau spezifischen Know-hows wird man zum spezialisierten FM-Komplettanbieter bzw. zum Spezialisten in einem FM-relevanten Teilbereich. Der Marktauftritt als Komplettanbieter erfordert dabei eine gewisse Unternehmensgröße, um die benötigten Mitarbeiter vorhalten zu können. Die Strategie, als Nischenanbieter aufzutreten, setzt häufig ein Netzwerk von Anbietern für komplementäre Leistungen voraus, um FM-Gesamtkonzepte abwickeln zu können.

Bestehen im Immobilienumfeld Erfahrungen und Kenntnisse, lassen sich weitere Geschäftsfelder aufbauen, die auf den FM-Markt abzielen. Um als Anbieter von Leistungen rund um die Immobilie, auch unabhängig von speziellen FM-Leistungen, wahrgenommen zu werden, gehen z.B. Immobilienverwaltungen oder Gebäudereiniger diesen Weg. Hierbei kommt es also zu Diversifizierungen, ohne sich zum Spezialanbieter von FM zu entwickeln.

Für Neugründungen im FM-Bereich kommt aus Finanzierungsgründen häufig nur der Geschäftsbeginn mit einer speziellen Lösung für ein abgegrenztes FM-Problem bzw. für einen Teilbereich in Betracht. Hierunter fallen zumeist Anbieter technischer Lösungen in der Gebäudetechnik oder Gebäudereiniger, die neben dem eigentlichen Gebäudereinigen infrastrukturelles Gebäudemanagement anbieten.

3.2 Integration vs. Kooperation

Versteht man FM als integratives Management von Leistungen rund um die Immobilie, stellt sich die Frage, ab welchem **Integrationsgrad** von unterschiedlichen Leistungen von FM zu sprechen ist. Geht man davon aus, daß ein SHK-Betrieb kein Facility Manager im eigentlichen Sinne ist, müssen an dieser Stelle Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie unterschiedliche Angebote und Teilbereiche des FM zu integrieren sind. Bei der einseitigen Diskussion aus Sicht des Spezialisierungsgrads bleibt also die Frage offen, wie der Sprung vom Spezialanbieter isolierter FM-Elemente bzw. vom diversifizierten Unternehmen mit FM-Geschäftsfeldern zum eigentlichen (integrierten) FM vollzogen werden kann. Auch bei dieser Frage des Integrationsgrads bietet sich wiederum die Erklärung über zwei extreme Positionen an:

- Wählt man die Strategie, als spezialisierter FM-Anbieter am Markt präsent zu sein, ist ein hoher Integrationsgrad unterschiedlicher FM-Leistungen in der eigenen Unternehmung erforderlich. Dies setzt umfassendes Know-how in unterschiedlichen Teilbereichen des FM voraus und läßt sich daher nur aus einem nachhaltig am Markt agierenden Unternehmen entwickeln. Eine Mindestgröße zur Abdeckung der erforderlichen Leistungen ist zudem zu beachten. Häufig konzentrieren sich diese hoch integrierten Unternehmen auf einzelne Aufgabenfelder des FM wie Portfoliomanagement oder einen Teilbereich des Gebäudemanagement. Als Beispiel dient an dieser Stelle Johnson Controls Inc. mit seiner Akquisitionsstrategie zum umfassenden Anbieter technischen Gebäudemanagements.

- Im Gegensatz zur Integration zielt eine Kooperationsstrategie auf die Beibehaltung rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit der einzelnen Spezialanbieter von isolierten FM-Leistungen. Unter dem Kooperationsbegriff fallen langfristige, z.T. streng fixierte strategische Allianzen ebenso wie Ad hoc-Kooperationen, die sich nach der Beendigung eines FM-Projekts wieder auflösen. Häufig treten einzelne Unternehmen als Auftragnehmer auf, die einzelne Teilaufgaben unter den Kooperationspartnern verteilen und koordinieren. Hierbei lassen sich reine Auftragszentren ohne eigenes operatives Geschäft ebenso verstehen wie Unternehmen, die den größten Auftragsanteil übernehmen und die Kooperationspartner als Art Subkontraktoren einsetzen. Ein Beispiel für Kooperationen gleichwertiger Partner sind die verstärkt gegründeten Handwerkskooperationen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft.

3.3 Potentiale für das Handwerk

Das jährliche Umsatzpotential für FM-Leistungen wird auf 100 Mrd. DM geschätzt. Etwa die Hälfte dieses Umsatzvolumens wird fremdvergeben. Ein großer Teil davon geht an Ausgründungen von Unternehmen mit großem Immobilienbesitz (z.B. Thyssen Facility Management GmbH) bzw. an große FM-Spezialisten (z.B. Johnson Controls Inc.). Für diese Vergabepolitik sprechen einleuchtende Argumente:

- Unternehmen fragen bevorzugt Komplettleistungen für das FM nach. Die Philosophie „alles aus einer Hand" ist weit verbreitet und einsichtig: Mit der Nachfrage nach unterschiedlichen Teilleistungen bleiben weiterhin interne Kapazitäten für die Koordination dieser Leistungen gebunden; die Koordination ist zudem mit Kosten verbunden.

- Große Anbieter von integriertem FM können eher auf Referenzprojekte und –kunden verweisen, die große Volumina umfaßten, als Handwerksbetriebe. Zudem haben sie durch die Verwaltung ihrer eigenen Liegenschaften Erfahrungen gesammelt, die einem mittelständischen Betrieb zwangläufig verwehrt bleiben.

- Bei personellen und technischen Engpässen innerhalb von FM-Aufträgen lassen sich im Zweifel leichter weitere Kapazitäten freimachen.

- Durch die größere Finanzkraft und den bestehenden Marktauftritt haben größere FM-Unternehmen die Möglichkeit, bessere Vertriebskanäle aufzubauen und Ziel direkter Nachfragen zu sein.

Gegen eine Übermacht an solchen Schwergewichten scheint für das Handwerk nur wenig Potential für einen nachhaltigen Markteintritt zu bestehen. Allerdings zeigt sich, daß das Handwerk mit seinen mittelständischen Strukturen **spezifische Vorteile** ausspielen kann. Zwar kann der kleine oder mittelständische Handwerksbetrieb lediglich Teilleistungen anbieten und nicht als Komplettanbieter auftreten. Allerdings wird mit einer ausgefeilten Kooperationslösung eine Weiterentwicklung vom Sub-Kontraktor zum Element eines FM-Netzwerks möglich. Durch die Kooperation von Handwerksbetrieben lassen sich die unterschiedlichen Stärken einbringen, und gleichzeitig wird es durch die gesteigerte Größe möglich, grundsätzliche Schwächen von Handwerksbetrieben auszugleichen. Folgende Punkte sprechen für die erfolgreiche Umsetzung von FM-Kooperationen im Handwerk:

- Handwerksbetriebe sind traditionell nahe am Kunden. Durch lange Erfahrungen des Kunden mit dem Handwerksbetrieb kommt es häufig zu einer hohen Kundenbindung. Damit verfügt eine Kooperation über einen äußerst effektiven Vertriebskanal durch seine Mitglieder.

- Die unterschiedlichen Gewerke decken die meisten Anforderungen eines integrierten FM ab. Häufig bestehen Defizite im Portfoliomanagement und im kaufmännischen Gebäudemanagement, die jedoch durch entsprechende Kooperationspartner außerhalb des Handwerk abgedeckt werden können.

- Innerhalb einer Kooperation bleibt die Selbständigkeit weitgehend gewahrt, so daß ein Handwerksbetrieb sein bisheriges, isoliertes Betätigungsfeld nicht vernachlässigen muß. Dadurch wird der Aufbau eines zweiten Standbeins möglich, und die Spezialisierungsvorteile können weiterhin ausgespielt werden.

- Der Nachfrage nach Komplettleistungen kann nachgekommen werden, indem zentrale Tätigkeiten wie Akquise, Marketing, Projektplanung und –steuerung und eben auch die Auftragskoordination innerhalb der Kooperation zusammengezogen werden. Der Auftraggeber hat damit einen einzigen Ansprechpartner von der Planung und Beratung bis zur Fakturierung.

- Für die beteiligten Handwerksbetriebe können neben der Erweiterung ihres Umsatzvolumens auch Kosteneinsparungen realisiert werden. Administrative Tätigkeiten von Kooperationsaufträgen werden zentral übernommen und belasten damit die einzelnen Handwerksbetriebe nicht. Die benötigten Personalkapazitäten lassen sich auf alle Kooperationsbetriebe verteilen.

Mit **Kooperationen** lassen sich somit die Flexibilität und Kompetenz der einzelnen Handwerksbetriebe erhalten und gleichzeitig der Markteintritt in den komplexeren FM-Markt vollziehen. Die Anforderungen des FM-Marktes wurden erkannt und Kooperationsstrategien umfangreich verfolgt.

In einigen Bundesländern existieren inzwischen FM-Kooperationen des Handwerks in der Rechtsform der AG oder als eingetragener Verein. Häufig haben sich neben den einzelnen Handwerksbetrieben auch strategische Partner wie Versicherungen

beteiligt. Zur Abdeckung der administrativen Tätigkeiten wurde spezielles Personal eingestellt. Um das benötigte Managementwissen und Beratungsleistungen zur Verfügung zu stellen, wurden auch Handwerkskammern oder andere Einrichtungen des Handwerks in die Kooperationen miteinbezogen.

Um große Auftraggeber auch überregional betreuen zu können, wurde die **DFM Deutsche Facility Management** gegründet. In diesen Interessens- und Leistungsverbund sind derzeit 9 aktive Facility Management AGs eingebunden. Die DFM repräsentiert ca. 500 Mitgliebsbetriebe mit ca. 70.000 Mitarbeitern. Weitere Gesellschaften befinden sich bereits in der Gründungsphase.

4 Trends

Der Markt für FM-Leistungen wird durch die gewerblich genutzten Immobilienflächen abgesteckt. Für ein Wachstum in diesem Markt sind drei Entwicklungstendenzen vorstellbar:

- Die zu verwaltende Immobilienfläche nimmt zu.
- Das Outsourcing von FM im Sinne der Konzentration auf Kernkompetenzen setzt sich durch.
- Das Serviceniveau der gewerblichen Immobilien und damit auch der Umfang für FM steigt.

Inwiefern sich diese Tendenzen als realistisch und nachhaltig erweisen, bleibt dahingestellt. Neben diesen den Markt erweiternden Faktoren sind auch gegenläufige Tendenzen auszumachen. So führt die technologische Entwicklung zu verschleißärmeren, längerfristig wartungsfreien Betriebsanlagen und Werkstoffen. Daneben kommt es durch die verstärkte Modularisierung technischer Betriebsanlagen eher zu Austauschvorgängen als zu Reparaturen. Insgesamt läßt sich ein höchstens moderat wachsender Markt prognostizieren, der jedoch mit starken Fremdvergabe-Aktivitäten verbunden ist und auch noch zukünftig sein wird.

5 Wettbewerbsanalyse ausgewählter FM-Anbieter

Die folgende Wettbewerbsanalyse bezieht sich auf die Antworten einer Umfrage, die von September bis November 2001 bei den Unternehmen des DFM durchgeführt wurde. Die Daten zu den sonstigen Unternehmen wurden in einer Sekundäranalyse erhoben. Die Rücklaufquote und der Umfang der Antworten läßt viele Lücken in der Auswertung, so daß die Ergebnisse nur Tendenzen wiedergeben können.

Insgesamt wurden die neun im DFM zusammengeschlossenen Unternehmen, sechs weitere Handwerkskooperationen und drei großindustrielle Unternehmen analysiert. Durch die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse nur stark eingeschränkt gegeben. Um homogenere Gruppen zu bilden, die miteinander verglichen werden können, wird eine Aufteilung in vier Gruppen vorgenommen: Unternehmen im DFM (Gruppe „DFM"), alle „Handwerks-FM-Anbieter" (DFM und kooperative Unternehmen aus Handwerksbetrieben, Gruppe „HW"), die sonstigen Unternehmen (Gruppe „Rest") und als Referenz alle untersuchten Unternehmen (Gruppe „alle"). Die folgende Tabelle zeigt die Anzahl der nach einzelnen Kriterien auswertbaren Unternehmen.

	Anzahl ausgewerteter Unternehmen **ALLE**	Anzahl ausgewerteter **DFM** Unternehmen	Anzahl ausgewerteter **HW** Unternehmen	Anzahl **REST**
Umsatz	7	4	4	3
Betriebe	13	8	13	0
Gewerke	6	4	6	0
Mitarbeiter	9	6	6	3
Niederlassungen	4	1	1	3
Mitarbeiter Verwaltung	4	4	4	0
Eigenkapital	4	4	4	0

Tabelle 1: Auswertbare Unternehmen pro Kriterium

In einem ersten Schritt wird eine Auswertung der Daten aller in der Wettbewerbsanalyse berücksichtigten FM-Anbierter gemäß ihrer Gruppenzugehörigkeit vorgenommen (Kapital 5.1). Daran schließt sich eine Auswertung an, die auf die Unternehmen des DFM fokussiert (Kapital 5.2).

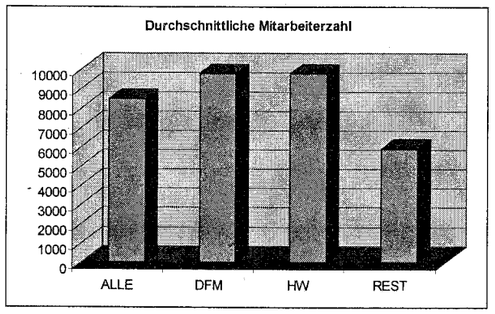
5.1 Auswertung wesentlicher Kenngrößen der befragten FM-Anbieter

Über die letzten Jahrzehnte haben viele Großunternehmen ihre FM-Aufgaben an spezialisierte Abteilungen übergeben bzw. eigene Tochterunternehmen gegründet. In einem zweiten Schritt wurden die so erworbenen Kenntnisse auch für andere Unternehmen als Dienstleistung angeboten.

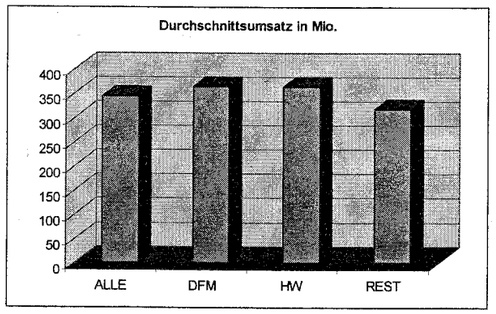
Eine zweite Gruppe Unternehmen hat sich aus dem Handwerk heraus entwickelt und stellt häufig Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben aus unterschiedlichen Gewerken dar. Diese Unternehmen sind meist regional begrenzt.

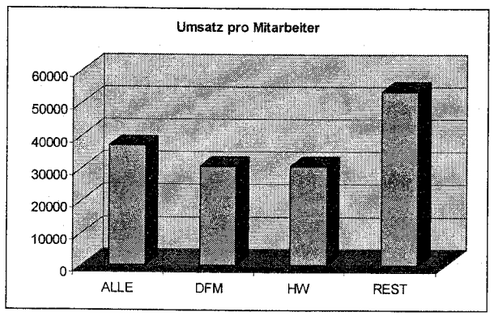
Die dritte Klasse von Unternehmen, die ausgewertet wurden, sind neun Unternehmen, die in der „Deutsches Facility Management – eine Initiative des Deutschen Handwerks" (DFM) zusammengeschlossen sind. Hierbei handelt es sich über

wiegend um Aktiengesellschaften, die meist unter Führung der regionalen Handwerkskammern entstanden sind. Gesellschafter sind dabei die einzelnen Handwerksbetriebe. Die in der DFM zusammengeschlossenen Unternehmen sind regional aufgestellt, nehmen jedoch auch Aufträge für das gesamte Bundesgebiet an.



Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl bezieht sich bei den Unternehmen der DFM auf die Summe der Mitarbeiter der einzelnen Betriebe. Wie in der Abbildung dargestellt, beschäftigen die Unternehmen der DFM tendenziell mehr Mitarbeiter als der Durchschnitt der untersuchten Unternehmen (ALLE) und deutlich mehr als Nicht-DFM-Unternehmen (REST). Dieser Tatbestand liegt insbesondere daran, daß die in den AGs des DFM kooperierenden Handwerksbetriebe weiterhin rechtlich selbständig sind und am Markt auf eigene Rechnung auftreten; Synergieeffekte und der Abbau von Verwaltungsstellen sind daher kaum möglich.





Der Durchschnittsumsatz als Umsatz pro Unternehmen liegt bei den DFM-Unternehmen oberhalb des Durchschnitts. Hierbei ist allerdings zu beachten, daß die Umsätze der einzelnen Unternehmen extrem unterschiedlich sind. Dies liegt unter anderem auch daran, daß einige der DFM-Unternehmen sich noch in Gründung befinden bzw. erst seit kurzem am Markt auftreten. Um den Größeneffekt aus dieser Statistik zu eliminieren, wurde der Durchschnittsumsatz pro Mitarbeiter ermittelt. Diese Kenngröße reduziert auch den Einfluß der Dauer, über die ein Unternehmen bereits am Markt ist; denn es ist plausibel, daß ein neu gegründetes Unternehmen geringere Umsätze generiert und gleichzeitig erst ein eingeschränktes Mitarbeiterkontingent besitzt. Hierbei zeigt sich, daß der Umsatz pro Mitarbeiter bei den DFM-Unternehmen deutlich unterhalb der Pro-Kopf-Umsätze der Nicht-DFM-Unternehmen (REST) liegt. Es zeigt sich also, daß die höhere Durchschnittsmitarbeiterzahl die höheren Durchschnittsumsätze der DFM deutlich aufwiegt.

Die folgenden beiden Tabellen fassen die Daten nochmals zusammen:

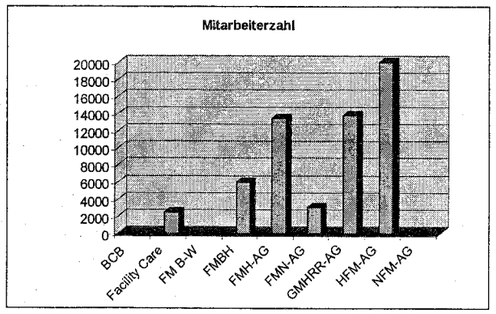
	ALLE	Durchschnitt	DFM	Durchschnitt	HW	Durchschnitt	REST	Durchschnitt
Summe Umsatz in Mio.	2414	345	1459	365	1459	365	955	318
Summe Umsatz 2005			30	15				
Summe Betriebe	860	66	742	93	860	66		
Summe Gewerke	93	16	71	18	93	16		
Summe Mitarbeiter	76549	8505	58789	9798	58789	9798	17760	5920
Summe Niederlassungen	167	42	6	6	6	6	161	54
Summe MA Verwaltung	16	4	16	4	16	4		
Summe EK in Mio.	5	1	5	1	5	1		

	ALLE	DFM	HW	REST
MA pro Gewerk	604	604	604	
MA pro Betrieb	120	120	120	
Betrieb pro Gewerk	5	5	5	
Umsatz pro Betrieb in Mio.	3	3	3	
Umsatz pro Gewerk in Mio.	40	40	40	
Umsatz pro Mitarbeiter	37095	30824	30824	53773
Umsatz pro Niederlassung	zu wenig Angaben			
Umsatzsteigerung bis 2005	zu wenig Angaben			
Verwaltung pro 100 Tsd. Umsatz	zu wenig Angaben			
EK pro Unternehmen in Mio.	1	1	1	
EK pro Betrieb in Mio.	0	0	0	

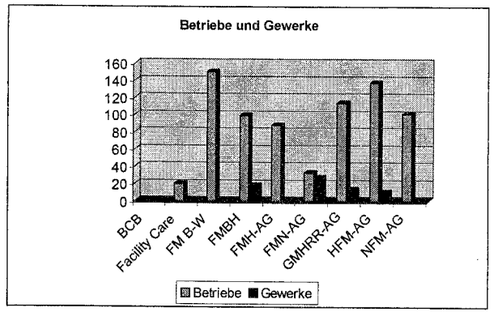
Tabelle 2: Zusammenfassung der Daten

5.2 Auswertung wesentlicher Kenngrößen der Unternehmen im DFM

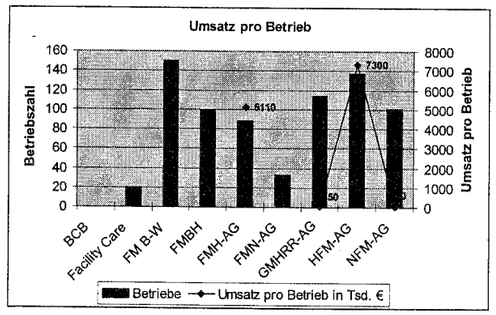
In der weiteren Auswertung werden lediglich die neun Unternehmen gegenübergestellt, die in der „Deutschen Facility Management – eine Initiative des Deutschen Handwerks" zusammengeschlossen sind.



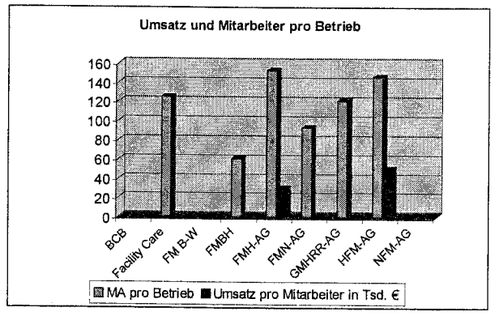
Im Vergleich der Mitarbeiterzahlen zeigt sich eine breite Streuung. Setzt man die Mitarbeiterzahlen mit dem Unternehmensalter in Beziehung, läßt sich erkennen, daß mit steigendem Alter die Mitarbeiterzahl zunimmt. Bei der noch kurzen Lebensdauer der Unternehmen weist dies darauf hin, daß sich ein Teil von ihnen noch in der Aufbauphase befindet.



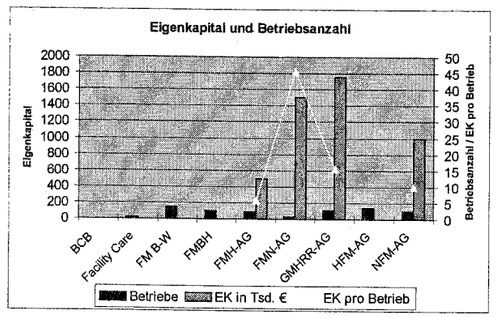
Beim Vergleich der Betriebs- und Gewerkeanzahl läßt sich kein unmittelbarer Zusammenhang erkennen. Berücksichtigt man die durchschnittliche Betriebsanzahl pro Gewerk ermitteln sich äußerst unterschiedliche Strukturen von ca. 1 (FMN-AG) bis 12 Betriebe pro Gewerk (HFM-AG). Hierbei sollte allerdings berücksichtigt werden, daß die Aufteilung der Gewerke keinen Einfluß hat.



Die Umsätze der einzelnen Betriebe schwanken erheblich. Von € 50.000 bis € 7.300.000 reicht die Spanne. Ein Zusammenhang mit der nominalen Betriebszahl läßt sich nicht erkennen. Die Mitarbeiterzahl pro Betrieb liegt zwischen 60 und 150, was darauf hinweist, daß vornehmlich größere Betriebe innerhalb der Unternehmen des DFM kooperieren.



Die Umsätze pro Mitarbeiter variieren von € 417 bis € 50.000. Insgesamt sind die Angaben zu den Umsätzen jedoch kritisch zu betrachten, da eine Verifizierung nicht durchgeführt werden konnte.



Das Eigenkapital liegt zwischen ca. € 0,5 Mio. und knapp € 1,8 Mio. Bezieht man das Eigenkapital auf die Anzahl der Betriebe, läßt sich die Beteiligungssumme der einzelnen Betriebe ermitteln. Das Eigenkapital pro Betrieb berechnet sich dabei zwischen € 5.000 und € 45.000. Die Höhe der Beteiligungssumme zeigt sich in der Auswertung nicht als Kriterium für den Schwierigkeitsgrad, neue Betriebe zu werben (Anzahl der Betriebe).

In der folgenden tabellarische Zusammenfassung sind die wesentlichen Relationen nochmals aufgeführt.

	BCB	Facility Care	FM B-W	FMBH	FMH-AG	FMN-AG	GMHRR-AG	HFM-AG	NFM-AG
EK in Mio.€	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	0,50	1,50	1,75	k.A.	1,00
Gewerke	k.A.	k.A.	k.A.	18,00	k.A.	28,00	14,00	11,00	k.A.
Betriebsanzahl/ Aktionäre	k.A.	20,00	150,00	99,00	88,00	33,00	114,00	137,00	101,00
Mitarbeiteranzahl	k.A.	2500,00	k.A.	6000,00	13428,00	3061,00	13800,00	20000,00	k.A.
Umsatz in Mio.€	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	450,00	0,00	5,75	1000,00	2,75
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.	k.A.	2,00	k.A.	1,00	7,00	k.A.	6,00

	BCB	Facility Care	FM B-W	FMBH	FMH-AG	FMN-AG	GMHRR-AG	HFM-AG	NFM-AG
Mitarbeiter		2500		6000	13428	3061	13800	20000	
Betriebe		20	150	99	88	33	114	137	101
Gewerke				18		28	14	11	
Umsatz in Mio. €					450		6	1000	3
Verwaltung				2		1	7		6
EK in Tsd. €					500	1500	1750		1000
MA pro Gewerk				333	153	109	986	1818	
MA pro Betrieb		125		61	93	1	121	146	
Betrieb pro Gewerk				6	1		8	12	
Umsatz pro Betrieb in Tsd. €					5110		50	7300	30
Umsatz pro Gewerk							0	91	
Umsatz pro Mitarbeiter in Tsd. €					30		0	50	
Verwaltung pro Mio. Umsatz						0	1		2
EK pro Betrieb					6	45	15		10

Tabelle 3: Tabellarische Zusammenfassung der wesentlichen Relationen

5.3 Übersicht der analysierten FM-Anbieter

Name des Unternehmens	BCB Logistik GmbH	Facility Care AG
Hauptsitz	Bremen	Münster
Homepage	http://www.baucentrum.de/	http://www.facility-care.com/
DFM	x	x
Region	Niedersachsen	Nordrhein-Westfalen
Gründungsjahr	Jul 99	k.A.
Rechtsform	GmbH	AG
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	k.A.	k.A.
Betriebsanzahl/ Aktionäre	k.A.	20
Mitarbeiteranzahl	k.A.	2500
Leistungspalette	Neubau, Bestandspflege, Bestandsentwicklung und die dauerhafte Betreuung von Immobilien	kaufmännisch, technisch, infrastrukturelles FM, Energiemanagement
verwaltete Fläche	k.A.	k.A.
Zahl der Kunden	k.A.	k.A.
Umsatz in Mio DM	k.A.	k.A.
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Facility Management Baden-Württemberg Handwerk AG	Facility Management Berliner Handwerk AG
Hauptsitz	Stuttgart	Berlin
Homepage	http://www.seitz-und-partner.de/	http://www.fmbh.de/
DFM	x	x
Region	Baden-Württemberg	Brandenburg
Gründungsjahr	Okt 01	Nov 99
Rechtsform	AG	AG
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	komplett	18
Betriebsanzahl/ Aktionäre	150	99
Mitarbeiteranzahl		6000
Leistungspalette	Komplettanbieter	Hausverwaltung, Projektsteuerung, Generalplanung, Gutachter
verwaltete Fläche	k.A.	k.A.
Zahl der Kunden	k.A.	k.A.
Umsatz in Mio DM	k.A.	k.A.
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	2
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Facility Management Hessisches Handwerk AG	Facility Management Niedersachsen AG
Hauptsitz	Eschborn	Seelze
Homepage	http://www.fmh-ag.de/	http://www.fmn-ag.de/
DFM	x	x
Region	Hessen	Niedersachsen
Gründungsjahr	Nov 99	2001
Rechtsform	AG	AG
EK	1 Mio	1,5 Mio €
Gewerke	k.A.	28
Betriebsanzahl/ Aktionäre	88	33
Mitarbeiteranzahl	13428	3061
Leistungspalette	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM; Neu- und Umbau; Schadensmanagement	kaufmännisches GM, Infrastruktur, Gebäudetechnik, Projektmanagement
verwaltete Fläche	k.A.	0
Zahl der Kunden	k.A.	0
Umsatz in Mio DM	900	0
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	30 (2005)
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	0-3-10-20-30
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	1 (12: 2005)
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	4
Werbebudget in Tsd	k.A.	30 (59: 2005)
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Gebäude Management Handwerk Rhein Ruhr AG	Hamburger Facility Management AG
Hauptsitz	Duisburg	Hamburg
Homepage	http://www.gmhrrag.de/	http://www.hfm-ag.de/
DFM	x	x
Region	Nordrhein-Westfalen	Schleswig-Holstein
Gründungsjahr	Feb 00	1998
Rechtsform	AG	AG
EK	3,5 Mio	k.A.
Gewerke	14	11
Betriebsanzahl/ Aktionäre	114	137
Mitarbeiteranzahl	13800	20000
Leistungspalette	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM; Projektmanagement
verwaltete Fläche	k.A.	>50.000 qm
Zahl der Kunden	k.A.	
Umsatz in Mio DM	10,5	2000
geplanter Umsatz in Mio	30 (2005)	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	0,5(00)-10,5(01)-30(05)	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	7	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	4	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	Aachen Münchener Immobilien Audi/VW Köster
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	Aperture Profi
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	6

Name des Unternehmens	Nordbayerisches Facility Management AG	Facility Management Aachener Handwerk e.V.
Hauptsitz	Nürnberg	Aachen
Homepage	http://www.nfm-ag.de/	k.A.
DFM	x	
Region	Bayern	k.A.
Gründungsjahr	Jul 00	Okt 99
Rechtsform	AG	e.V.
EK	2 Mio	k.A.
Gewerke	Bau, Ausbau, Gebäudereinigung	10
Betriebsanzahl/ Aktionäre	101	25
Mitarbeiteranzahl	k.A.	k.A.
Leistungspalette	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM; Projektmanagement	k.A.
verwaltete Fläche	k.A.	k.A.
Zahl der Kunden	k.A.	k.A.
Umsatz in Mio DM	5,5	k.A.
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	6	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	Aperture Profi	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Facility-Management-Kooperation Handwerk	Handwerk im Team e.V.
Hauptsitz	Hannover	k.A.
Homepage	k.A.	k.A.
DFM		
Region	k.A.	Pfalz
Gründungsjahr	k.A.	Apr 00
Rechtsform	k.A.	e.V.
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	Haustechnik, Gebäudereinigung	12
Betriebsanzahl/ Aktionäre	6	13
Mitarbeiteranzahl	k.A.	k.A.
Leistungspalette	k.A.	k.A.
verwaltete Fläche	k.A.	k.A.
Zahl der Kunden	k.A.	k.A.
Umsatz in Mio DM	k.A.	k.A.
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Facility Management Grundstücks- und Gebäudemanagement AG	Facility Management Sachsen e.V.
Hauptsitz	Warendorf	
Homepage	http://www.kh-waf.de/mainset.htm	http://www.atb-projekte.de/fms/start.htm
DFM		
Region	k.A.	Sachsen
Gründungsjahr	Okt 99	Aug 00
Rechtsform	AG	e.V.
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	k.A.	k.A.
Betriebsanzahl/ Aktionäre	60	14
Mitarbeiteranzahl	k.A.	k.A.
Leistungspalette	Baulandentwicklung, Projektmanagement, FM, Contracting	k.A.
verwaltete Fläche	k.A.	k.A.
Zahl der Kunden	k.A.	k.A.
Umsatz in Mio DM	k.A.	k.A.
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	k.A.
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	k.A.
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	k.A.

Name des Unternehmens	Facility Management Hamburger Handwerk AG	ABB Gebäudetechnik AG
Hauptsitz	Hamburg	k.A.
Homepage	http://www.fmh-hh.de/	http://www.abb.de/gte
DFM		
Region	Schleswig-Holstein	bundesweit
Gründungsjahr	k.A.	1997
Rechtsform	AG	AG
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	k.A.	k.A.
Betriebsanzahl/ Aktionäre	k.A.	100% ABB AG
Mitarbeiteranzahl	k.A.	2.900
Leistungspalette	k.A.	Techn., kaufm., infrastrastrukturelles GM; Flächenmanagement; techn. Gebäudeausrüstung
verwaltete Fläche	k.A.	2,5 Mio qm
Zahl der Kunden	k.A.	1.000
Umsatz in Mio DM	k.A.	1,1 Mrd. in 1999 (etwa 240 Mio. im FM)
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	k.A.	Deutsche Börse Compaq Deutschland Sparkasse Neuss
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	Concept 500, Aperture
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	k.A.	47

Name des Unternehmens	DIW Instandhaltung GmbH	M+W Zander Facility Management GmbH
Hauptsitz	Stuttgart	Nürnberg
Homepage	http://www.diw-instandhaltung.de	http://www.mw-zander.com
DFM		
Region	bundesweit	bundesweit
Gründungsjahr	1962	Jan 98
Rechtsform	GmbH	GmbH
EK	k.A.	k.A.
Gewerke	k.A.	k.A.
Betriebsanzahl/ Aktionäre	k.A.	k.A.
Mitarbeiteranzahl	14.000	860
Leistungspalette	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM	infrastrukturelles, technisches, kaufmännische FM
verwaltete Fläche	5,5 Mio. qm in Europa	k.A.
Zahl der Kunden	8.500	k.A.
Umsatz in Mio DM	550	260
geplanter Umsatz in Mio	k.A.	k.A.
gepl. Wachstum bis 2005	k.A.	k.A.
Verwaltung: Anzahl MA	k.A.	k.A.
Verwaltung: Qualifikation	k.A.	k.A.
Werbebudget in Tsd	k.A.	k.A.
Referenzkunden für komplettes FM	Audi, Siemens, VW, Opel	IBM, Metro, Akzo Nobel
bevorzugtes CAFM-System	k.A.	Visual FM, Speedikon
Anzahl der Niederlassungen in Deutschland	100	14

6 Wesentliche FM-Verbände und Institutionen

BCB Logistik GmbH
Haferwende 23
28357 Bremen
Tel.: 0421/246870
Fax: 0421/2760155
Internet: www.baucentrum.de

DFM - Deutsche Facility Management
c/o Hamburger Facility Management AG
Behringstr. 120
22763 Hamburg
Tel.: 040/881801-0
Fax: 040/881801-19
Internet: www.hfm-ag.de

FaciliCon - Hamburger Institut für Gebäudeconsult GmbH & Co. KG
Völckersstr. 14-20
22765 Hamburg
Tel.: 040/39889025
Fax: 040/397149

Facility Care AG
Grevener Str. 75
48159 Münster
Tel.: 0251/89966-0
Fax: 0251/89966-66
Internet: www.facility-care.com

Facility Management Aachener Handwerk e.V.
c/o HWK Aachen
Sandkaulbach 21
52062 Aachen
Tel.: 0241/471-0
Internet: www.hwk-aachen.de

Facility Management Baden-Württemberg Handwerk AG
Mühlstr. 19
72658 Bempflingen
Tel.: 07123/93249-0
Fax: 07123/93249-2
Internet: www.seitz-und-partner.de

Facility Management Berliner Handwerk AG
Bürgerstr. 17
13409 Berlin
Tel.: 030/814711-24
Fax: 030/814711-17
Internet: www.fmbh.de

Facility Management Hessisches Handwerk AG
Kölner Str. 10
65760 Eschborn
Tel.: 06196/400-166
Fax: 06196/400-869
Internet: www.fmh-ag.de

Facility Management Niedersachsen AG
Alfred-Nobel-Str. 2
30926 Seelze
Tel.: 0511/2786-430
Fax: 0511/2786-444

Facility Management Stollberg-Sachsen
Turleyring 15
09376 Oelsnitz/ Erzgeb.
Tel.: 037298/3141-36
Fax: 037298/3141-29
Internet: www.atb-chemnitz.de/fms

Gebäude Management Handwerk Rhein Ruhr AG
Düsseldorfer Str. 162
47053 Duisburg
Tel.: 0203/759970-0
Fax: 0203/759970-20
Internet: www.gmhrrag.de

GEFMA – Deutscher Verband für Facility Management e.V.
Dottendorfer Str. 86
53129 Bonn
Tel.: 0228/230-374
Fax: 0228/230-498
Internet: www.gefma.de

GGM – Grundstücks- und Gebäudemanagement AG
Von-Ketteler-Straße 42
48231 Warendorf
Tel.: (02581) 636023
Fax: (02581) 6360240
Internet: www.ggm-ag.de

Hamburger Facility Management AG
Behringstr. 120
22763 Hamburg
Tel.: 040/881801-0
Fax: 040/881801-99
Internet: www.hfm-ag.de

IFMA – International Facility Management Association
European Bureau
40, rue Washington
BE-1050 Brussels
Belgium
Tel.: +32/2/645-2672
Fax: +32/2/645-2671
Internet: www.ifma.org

IFMA - International Facility Management Association
Headquater
Greenway Plaza, Suite 1100
Houston, TX 77046-0194 USA
Tel: 1-713-623-4362
Fax: 1-713-623-6124
Internet: www.ifma.org

Nordbayerische Facility Management AG
Sulzbacher Str. 11-15
90489 Nürnberg
Tel.: 0911/539948-0
Fax: 0911/539948-30
Internet: www.nfm-ag.de

ZDH – Zentralverband des deutschen Handwerks
Mohrenstr. 2/21
10117 Berlin
Tel.: 030/20619-0
Internet: www.zdh.de

7 Literaturverzeichnis

Barrett, P.: Facility Management. Optimierung der Gebäude- und Anlagenverwaltung, Berlin 1998

Braun, H.-P.; Oesterle, E.; Haller, P.: Facility Management. Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung, 2. Aufl., Berlin 1999

DIN: Gebäudemanagement. Begriffe und Leistungen, DIN 32736

Frevel, A.; Heinen, E.: Facility Management. Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk, Schriftenreihe des Zentralverbands des deutschen Handwerks, Heft 58, Berlin 2000

Frutig, D.; Reiblich, D.: Facility Management. Erfolgsfaktoren der Immobilien- und Anlagenbewirtschaftung, Zürich 1995

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.): Facility Management. Gefahr für das Handwerk? Information/Dokumentation 1/98, Düsseldorf 1998

Handwerkskammer Stuttgart (Hrsg.): Facility Management. Dienstleistungen rund ums Gebäude, Schriftenreihe 39, Stuttgart 2000

Henzelmann, T. et al.: Facility Management. Ein neues Geschäftsfeld für die Versorgungswirtschaft, Renningen-Malmsheim 1998

HFM Hamburger Facility Management AG, Folienvorlagen aus Qualifizierungsseminaren, Hamburg 1999

Lochmann, H.-D.; Köllgen, R. (Hrsg.): Facility Management. Strategisches Immobilienmanagement in der Praxis, Wiesbaden 1998

Lutz, W.: Handbuch Facility Management. Gebäudebewirtschaftung und Dienstleistungen, 2. Aufl., Landsberg 1997

Staudt, E.; Kriegesmann, B.; Thomzik, M.: Von der Kernkompetenz zur Systemleistung. Das Beispiel Facility Management, Berichte der angewandten Innovationsforschung, No. 177, Bochum 1998

Staudt, E.; Kriegesmann, B.; Thomzik, M.: Facility Management. Der Kampf um Marktanteile beginnt, Frankfurt am Main 1999

Wurche, S.: Strategische Kooperationen für mittelständische Unternehmen. Entscheidungshilfen zur Auswahl und Gestaltung zwischenbetrieblicher Kooperationen, Ergebnisse eines durch die Stiftung Industrieforschung geförderten Forschungsvorhabens, Band 7, Köln 1994

ZDH (Hrsg.): Kooperationen. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks, Leitfaden zur Unterstützung interessierter Handwerksunternehmen, Schriftenreihe des Zentralverbands des deutschen Handwerks, Heft 58, Berlin 1999

Zechel, P. et al.: Facility Management für die Praxis. Herausforderung in Gegenwart und Zukunft, 2. Aufl., Renningen-Malmsheim 1998

Ausgewählte Veröffentlichungen

Handwerkswirtschaftliche Reihe:

Nr. 112 W. U. Schwarz
Strategische Unternehmensführung im Handwerk;
Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe
1998, 210 Seiten, Euro 24,30 ISBN 3-925397-12-4

Nr. 113 S. Regge
Genossenschaften im Handwerk;
Zukunftsperspektiven durch Kooperationen und neue Märkte
2000, 93 Seiten, Euro 9,50 ISBN 3-925397-13-2

Nr. 114 M. Glasl
Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk;
Gestaltung des Informationssystems in Handwerksunternehmen
2000, 266 Seiten, Euro 24,30 ISBN 3-925397-14-0

IHW Studien und Berichte:

Nr. 67 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Grabmalsteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, Euro 6,90

Nr. 68 B. Bertram-Pfister
Strukturdaten für Bausteinmetze
Arbeitsunterlagen für betriebliche Auswertungen
1999, 21 Seiten, A4, Euro 6,90

Nr. 75 D. Eisenschmid, W. U. Schwarz
Strukturananlyse des backenden Gewerbes in Deutschland
Ergebnisse einer Umfrage unter den Innungsmitgliedern des Deutschen Bäckerhandwerks
2000, 80 Seiten, A4, Euro 12,00

Sonstige:

Handbuch zur Strategischen Unternehmensführung im Handwerk
2001, 300 Seiten, Euro 29,90 ISBN 3-925397-16-7

Rahmenlehrplan zu Teil III der Meisterausbildung im Handwerk;
Wirtschaftliche und rechtliche Stoffgebiete
2000, 36 Seiten, Euro 4,40 ISBN 3-925397-15-9