

Baufirmen greifen nach neuen Werkzeugen gegen die Krise

Konzerne drängen als Industriedienstleister auf den Markt · Kampf mit internen Abteilungen der Kunden

Von Michael Gassmann

Anbieter von Dienstleistungen für die Industrie dürften bald auf starke Konkurrenz treffen. Mehr als zwei Drittel der Bauunternehmen und über drei Viertel der Anlagenbauer beschäftigen sich mit dem Aufbau eigener Dienstleistungsangebote für Industriekunden.

Die Entwicklung von Dienstleistungen wird von 69 Prozent der größeren mittelständischen Bauunternehmen und von 79 Prozent der Anlagenbauer verfolgt, heißt es in einer Gemeinschaftsstudie, die der Hauptverband der Bauindustrie kürzlich zusammen mit der Universität Erlangen-Nürnberg und der Technischen Universität Berlin vorgestellt hat.

Die Geschäftsleiter und Vorstände der Anlagenbauer und Baufirmen weichen den wachsenden Problemen ihres traditionellen Kerngebiets aus. Die Nachteile des Geschäfts mit großen Einzelprojekten – ob die Errichtung von Gebäuden oder die Herstellung komplexer Industrieanlagen – werden zunehmend kritisch gesehen. Die Projekt- und Zahlungsrisiken sind beträchtlich, und der Zahlungseingang unterliegt starken Schwankungen. Zudem stehen die Renditen der Bauunternehmen unter dem Druck der seit mehr als einem Jahrzehnt rückläufigen Branchenkonjunktur.

„Das Ausweichen in renditestarke Bereiche mit geringem Risiko und kontinuierlichen Wertbeiträgen bietet die Chance, langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen“, stützen die Autoren der Gemeinschaftsstudie.

Melich Seefeldt und Steffen Pekrul, die Argumente der Konzernmanager.

Große Baukonzerne geben dem Trend zum Service seit zwei, drei Jahren Schub. So stellte der Mannheimer Baukonzern Bilfinger Berger in kurzer Zeit durch den Kauf von Firmen wie Rheinhold & Mahla, der früheren Holzmann-Tochter HSG und Babcock Borsig Service eine Industrieservice-Sparte zusammen, die inzwischen mehr als 40 Prozent zum operativen Gewinn des Unternehmens beiträgt. „Der weitere Ausbau der Dienstleistungen als zweites, gleich starkes Standbein neben dem Baugeschäft bleibt eine wichtige Stoßrichtung unserer Unternehmensentwicklung“, sagt Bilfinger-Chef Herbert Bodner.

Der Essener Hochtief-Konzern verfolgt diese Strategie mit dem Kauf der Facility-Management-Bereiche von Lufthansa und Siemens ähnlich nachdrücklich. Zudem spezialisiert sich der Konzern auf die Bewirtschaftung von Flughäfen. Zugleich reduziert er die zunächst zum Aufbau des Geschäfts eingegangene Kapitalbindung durch die Beteiligung eines Fonds.

Kleineren Firmen fehlt allerdings in der Regel sowohl das Eigenkapital als auch der Zugang zum Kapitalmarkt für eine Expansion durch Beteiligungskäufe. „Auch kleinere und mittlere Unternehmen sollten diese Chance nutzen“, zum Beispiel durch Übernahme kleinerer Projekte oder Kooperation mit anderen Unternehmen aus verschiedenen Branchen“, sagt Seefeldt und plädiert damit für ein Umdenken. Dazu seien allerdings eine neue Sicht auf die Kunden und die Einführung einer flexiblen Service-Organisation erforderlich.

Tatsächlich hapert es daran massiv. „Der Facility-Management-Vertrieb ist ineffizient. Die Hebel zur Effizienzsteigerung werden noch nicht genutzt“, konstatiert die Beratungsfirma Roland Berger in einer Branchenanalyse. Die Anbieter von Industrie- und Gebäudeservice bewegen sich nicht auf einem wachsenden Markt – Prognosen gehen in der Regel von einem allenfalls stagnierenden Bestand und einer weitgehend gleich bleibenden Nutzungsintensität an gewerblichen und industriellen Immobilien und Anlagen aus. Die neuen Dienstleister müssen vielmehr ihre Kunden davon überzeugen, dass ein Outsourcing von kaufmännischem Service, Wartung oder Montage sinnvoll ist.

Die Newcomer kämpfen also in der Regel gegen bestehende interne Abteilungen ihrer eigenen Zielgruppe. „Die eigenen Kunden sind die größten Wettbewerber der Dienstleister im harten Kampf um Marktanteile“, heißt es in der Roland-Berger-Studie. Damit ist die scheinbar paradoxe Situation der Vertriebsleute auf dem Punkt: Wenn die Branche der Industrie-Dienstleistungen wachse, dann durch die Vergabe bisher intern erbrachter Leistungen.

Den Erfolg der Akquisition interner Gebäudedienstleister nach dem Muster von Hochtief messen Experten folgerichtig vor allem daran, wie hoch die Gewinnungsrate externer Kunden ausfällt. Diese Erfolge fallen

umso leichter, je anspruchsvoller die angebotenen Dienstleistungen sind. Insbesondere im komplexen technischen Bereich wird Know-how-Aufbau durch Partnerschaften gegenüber der internen Leistungserstellung bevorzugt, so die Berger-Analyse. Eine dazu durchgeführte Umfrage bei 300 Dienstleistern und Immobilienbesitzern ergab, das 62 Prozent der Befragten bis 2006 mit einem Zuwachs bei technischen Dienstleistungen rechnen. Auch ergänzende Serviceangebote von Umzugsmanagement über Postdienste bis zur Entsorgung haben demzufolge Wachstumschancen.

Die Verlagerung technischer Aufgaben auf Dritte hat in der Industrie ein hohes Niveau erreicht. So verlagern Chemiekonzerne, Werften, Kraftwerke und andere industrielle Auftraggeber komplette Aufgaben für Isolierung, Brand- und Korrosionsschutz an Firmen wie Rheinhold & Mahla, die mit 10 000 Mitarbeitern zu den Riesen der Branche zählen. Die wohl konsequenteste Form des Facility-Managements, die Errichtung von Betreibermodellen, steckt in Deutschland dagegen noch in den Kinderschuhen.

Die Bauindustrie dringt bereits seit langem darauf, dem Vorbild angelsächsischer Länder zu folgen und den Betrieb von Schulen, Krankenhäusern oder etwa von Autobahnen privaten Unternehmen zu überlassen. Sollte sich der mit Abstand größte Immobilienbesitzer Deutschlands, die öffentliche Hand, dazu durchringen, so würde sich mit dem Markt der so genannten Public-Private-Partnership-Modelle (PPP) ein gewaltiges Betätigungsfeld für die Anbieter öffnen.

Bisher gibt es jedoch erst relativ wenige Vorbildprojekte. Als größtes Einzelprojekt gilt derzeit die Renovierung und der Betrieb von 49 Schulen im Landkreis Offenbach durch den Baukonzern Hochtief. Insgesamt enthalten die Listen gut drei Dutzend Hochbauprojekte. Darüber stehen neben Schulen auch diverse Rathäuser und Gefängnisse.

Financial Times
Deutschland, 5.4.2005
Aufl.: 127.124