



Gebäudereiniger in Deutschland | M&A als Chance

DEN WANDEL ALS CHANCE BEGREIFEN

April 2013

In der Gebäudereiniger-Branche herrscht ein intensiver Verdrängungswettbewerb. Marktanteile lassen sich größtenteils nur noch auf Kosten der zahlreichen Wettbewerber gewinnen. Gerade das setzt insbesondere mittelständische Gebäudereiniger unter Handlungsdruck: Einerseits werden Aufträge von Konzernen in großen Batches (z.B. deutschlandweit) ausgeschrieben, sodass mittelständische Unternehmen ohne flächendeckendes Niederlassungsnetz angestammte Aufträge verlieren. Andererseits werden einfache Reinigungstätigkeiten mittlerweile oft an Klein- oder Ein-Mann-Betriebe mit geringen Strukturkosten vergeben. Das vorliegende Whitepaper beleuchtet kurz die aktuellen Marktentwicklungen und soll einen Überblick über mögliche Chancen und Risiken geben, die sich aktuell insbesondere für den Mittelstand auftun.

Disclaimer

Die Informationen in diesem Whitepaper werden durch die Concentro Management AG bereitgestellt. Concentro hat diese Informationen soweit möglich geprüft, kann jedoch keine Gewährleistung für deren Vollständigkeit und Richtigkeit übernehmen. Jegliche Haftung seitens Concentro ist daher ausgeschlossen. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die in diesem Whitepaper bereitgestellten Informationen ohne eine Prüfung durch den Empfänger, ggfs. unter Einbezug geeigneter Berater, nicht als Grundlage für eine Investitionsentscheidung geeignet sind.

Vorwort

Lange Zeit konnte die Gebäudereiniger-Branche davon profitieren, dass viele Unternehmen durch die Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen zunehmend wertschöpfungs-fremde Aufgaben an Dienstleister ausgelagerten – so auch die Reinigung von Gebäuden und Fassaden. Mit der Neuregelung der Handwerksordnung von 2004 entfiel jedoch die Meisterpflicht für Gebäudereiniger-Handwerksbetriebe, was eine Gründungswelle in der Branche auslöste und zu einem stark fragmentierten Markt führte.

Durch die große Anzahl der Marktteilnehmer und die zunehmende Sättigung des Marktes herrscht ein starker Preis- und Konsolidierungsdruck, der vor allem mittelständische Gebäudereiniger trifft. Der Mittelstand steht einerseits im Wettbewerb mit den zahllosen kleinen Betrieben, die aufgrund geringerer Strukturkosten unter der Preisgrenze mittelständischer Gebäudereiniger anbieten können. Andererseits konkurriert der Mittelstand mit den Großen der Branche, die über ein deutschlandweites Niederlassungsnetz verfügen und bereits heute knapp 60 Prozent des Branchenumsatzes auf sich vereinen.

In den kommenden Jahren wird sich zeigen, welche Unternehmen im Gebäudereinigungshandwerk Risiken wie Chancen erkannt haben und anpassungsfähig genug waren, um in der zunehmend kompetitiveren und komplexeren Branche bestehen zu können.

Marktentwicklung

Die Gebäudereiniger-Branche ist das beschäftigungsstärkste Handwerk in Deutschland. Nach Angaben des Bundesinnungsverbands des Gebäudereiniger-Handwerks ist jeder 100. Arbeitnehmer in der Branche tätig.¹ Im Jahr 2011 erzielte die Gebäudereiniger-Branche einen Umsatz von ca. 11,9 Mrd. EUR und beschäftigte ca. 550.000 Per-

sonen.² Im Vergleich zu den Vorjahren ist für 2011 somit ein leichter Umsatz-Anstieg zu verzeichnen, während die Beschäftigtenzahl zurückging (vgl. Abb. 1). Generell ist festzustellen, dass sowohl die Umsatzentwicklung als auch die Entwicklung der Anzahl der Erwerbstätigen in den letzten Jahren weitgehend stagnierte.

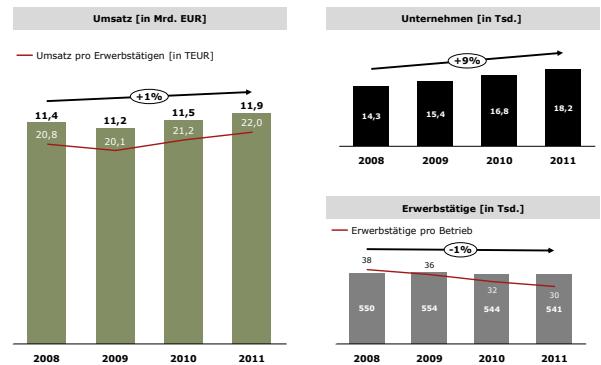


Abbildung 1: Branchenentwicklung 2008 - 2011³

Die Anzahl der Unternehmen ist hingegen in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen, was auf die Novellierung der Handwerksordnung zurückgeführt werden kann: Seit 2004 wird für die Führung eines Gebäudereiniger-Handwerksbetriebs keine Meisterpflicht mehr vorausgesetzt, so dass keine formalen Qualifikationsanforderungen mehr erforderlich sind, um das Gesamtspektrum möglicher Gebäudereinigungsarbeiten anzubieten. Hinzu kommt das Freizügigkeitsgesetz, welche natürlichen als auch juristischen Personen innerhalb der EU erlaubt, einer Tätigkeit in einem anderen Mitgliedstaat nachzugehen. Infolgedessen hat sich die Anzahl der Betriebe in Deutschland in den letzten Jahren massiv erhöht, da praktisch keine Markteintrittsbarrieren mehr bestehen. Marktanteile lassen sich größtenteils nur noch auf Kosten der zahlreichen Konkurrenten gewinnen – es herrscht ein intensiver Verdrängungswettbewerb.

Ein faktisches Hindernis stellen jedoch die Qualitätsanforderungen in einzelnen Kundensegmenten dar. Für bestimmte Reinigungstätigkeiten, wie beispielsweise im Gesundheitswesen oder in der Lebensmittel-

¹ Bundesinnungsverband des Gebäudereinigungs-Handwerks (2012): Presse-Information – Das Gebäudereiniger-Handwerk; Zahlen Daten Fakten

² Exkl. Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 17.500 EUR pro Jahr, beruhend auf Angaben des Statistischen Bundesamtes

³ Branchenentwicklung 2010 und 2011 anhand von Indexzahlen hochgerechnet

branche, kann eine DIN bzw. ISO-Zertifizierung als Qualitätsnachweis herangezogen werden, um die entsprechende Fachkenntnis und Leistungsfähigkeit des Dienstleisters zu belegen.

Das Leistungsspektrum der Gebäudereiniger-Branche hat in den letzten Jahren infolgedessen einen deutlichen Wandel durchlebt. Neben den klassischen Reinigungstätigkeiten, wie der Unterhaltsreinigung und der Glas- und Fassadenreinigung, wird das Angebotsspektrum der Gebäudereiniger zunehmend um weitere Dienstleistungen ergänzt. Dies liegt darin begründet, dass die Branche im Hinblick auf die konventionellen Bereiche der Gebäudereinigung an ihre Grenzen gestoßen ist: Bereits Mitte der 90er Jahre war die traditionelle Gebäudereinigung in Deutschland zu etwa 80 Prozent und die Glas- und Fassadenreinigung zu etwa 90 Prozent⁴ von gewerblichen Großkunden an externe Dienstleister ausgelagert worden und führte aufgrund der in den letzten Jahren weiter gestiegenen Outsourcing-Quote folglich zu einer Sättigung des klassischen Reinigungsmarktes. Unter diesem Aspekt betrachtet, sahen und sehen sich immer mehr Gebäudereiniger gezwungen, das Dienstleistungsangebot durch die Erschließung zusätzlicher Märkte zu erweitern, um weiterhin konkurrenz- und zukunftsfähig zu bleiben. Unter das erweiterte Dienstleistungsspektrum⁵ fallen unter anderem Tätigkeiten wie Catering, Wachdienste, die Landschafts- und Gartenpflege, sowie Instandhaltungs- und Umzugsdienstleistungen.

Im Hinblick auf die Top-10 Unternehmen⁶ im Gebäudereiniger-Handwerk wird ersichtlich, dass deren Fokus weit über die konventionelle Gebäudereinigung hinaus geht und das Leistungsspektrum um branchennahe Tätigkeitsfelder ergänzt wurde (vgl. Abb. 2).

	Umsatz 2011 [Mio. EUR]	Reinigung							Sonstiges							
		Unterhalts- reinigung	Glas- & Fassaden- reinigung	Bauschul- reinigung	Trethservice	Schädlingsbe- kämpfung	Sonder- und Grundreinigung	Hausmeister- dienst	Catering	Security	Landschafts- & Gartenpflege	Instand- haltung	Winterdienste	Abfallmanage- ment	Umzugservice	Consigning/ Fotodienste
Dussmann	374	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Piepenbrock	314	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aveco ¹	200	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lattmann & Geiger	191	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kliih	180	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓			
Götz Management	173	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Schubert ²	140	✓	✓				✓		✓	✓			✓			✓
Gegenbauer	114	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Clean Garant	113	✓	✓				✓			✓	✓	✓	✓			✓
ISS Facility	99	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abbildung 2: Leistungsspektrum der Top-10 Unternehmen im Gebäudereiniger-Handwerk⁷

Insgesamt zeichnet sich ein Trend zum ganzheitlichen Facility Management ab, in dem technische, infrastrukturelle und kaufmännische Tätigkeiten im Bereich der Liegenschaftsverwaltung von einem Dienstleister übernommen werden. Das Angebot an Komplettlösungen hat für den Kunden einen wesentlichen Vorteil: Es verspricht Kostenreduzierung, Kostentransparenz, sowie insbesondere die Reduzierung von Komplexität, da für alle Dienstleistungen nur noch ein Ansprechpartner verantwortlich ist.

Im Allgemeinen zeigt sich die Gebäudereiniger-Branche als ein zersplitterter Markt, in welchem vor allem die Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen überwiegt, die jedoch nur einen geringen Anteil am Branchenumsatz haben: 89,2 Prozent der Unternehmen erzielen einen Jahresumsatz bis 500.000 EUR, haben jedoch nur einen Anteil am Branchenumsatz von 24,5 Prozent. Einen Umsatz zwischen 500.000 EUR und 2 Mio. EUR erreichen insgesamt 7,7 Prozent der Gebäudereiniger, die 17 Prozent des Branchenumsatzes erwirtschaften. Dominiert wird die Branche jedoch von wenigen großen Unternehmen (3,2 Prozent mit einem Umsatz größer als 2 Mio. EUR), die 58,3 Prozent des Branchenumsatzes auf sich vereinen (vgl. Abb. 3).⁸

⁴ Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks; Prof. Dr. Michael Grömling (n.a.): Branchenporträt Gebäudereiniger-Handwerk

⁵ Als Praxisbeispiel für das Vordringen in weitere Geschäftsfelder kann das Unternehmen Dussmann Service Österreich genannt werden, welches sich 2010 ein weiteres Standbein auf dem Markt für Wachdienste aufgebaut hat

⁶ Holzmann Medien – Handwerk Magazin (2011): Die 1000 größten Handwerksbetriebe in 2011

⁷ Dienstleistungen, die explizit auf der jeweiligen Internetseite der Top-10 Unternehmen aufgelistet werden (02/2013)

⁸ DSGVO (2011): Branchenreport – Reinigungsbetriebe

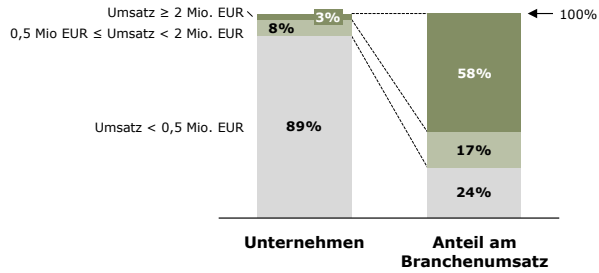


Abbildung 3: Branchenfragmentierung und Anteil am Branchenumsatz

Die Dienstleistungen der Gebäudereiniger-Branche werden von annähernd allen Wirtschaftszweigen nachgefragt, weshalb ihre Entwicklung eng an die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland gekoppelt ist. Solange die allgemeine Wirtschaftslage stabil ist, werden auch Reinigungsdienstleistungen intensiver nachgefragt. Gerät die Konjunktur jedoch in Schiefelage, so werden in Krisensituationen auf Auftraggeber-Seite Einsparmöglichkeiten identifiziert und unter anderem Reinigungsintervalle verlängert und Vertragskonditionen neu verhandelt.⁹

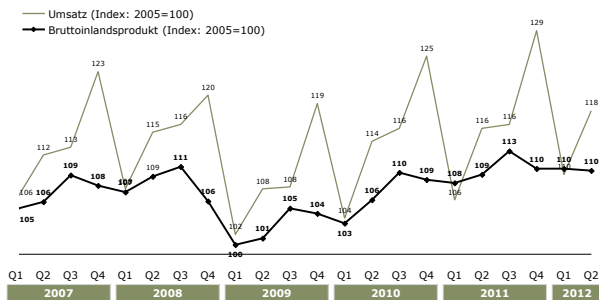


Abbildung 4: Umsatzindizes in der Gebäude-, Straßen- und Verkehrsmittelreinigung im Vergleich zum BIP 2007-2012p [Index 2005=100]¹⁰

Abbildung 4 verdeutlicht die Aussage anhand der Entwicklung der Umsatzindizes in der Gebäude-, Straßen- und Verkehrsmittelreinigung im Vergleich zur BIP-Entwicklung für die Jahre 2007-2012p (Basisjahr 2005=100). Ein deutlich erkennbarer Umsatzeinbruch, begründet in der Weltwirtschaftskrise, ist sowohl für die Gebäudereiniger-Branche als auch für die deutsche Gesamtwirtschaft im ersten Quartal des Jahres 2009 zu erkennen. Zu berücksichtigen ist jedoch dabei, dass der Gebäudereinigungsmarkt typischerweise im vierten Quartal eines Jahres seine Umsatzspitze erreicht,

⁹ F.A.Z. (2010): In der Krise wird an der Reinigung gespart

¹⁰ Statistisches Bundesamt

wenn Herbst- und Winterdienste aufgrund der Witterungsbedingungen verstärkt nachgefragt bzw. die Reinigungsintervalle in diesen Monaten kürzer werden.

Risiken

Die Creditreform bescheinigt den in der Gebäudereiniger-Branche tätigen Unternehmen ein sehr hohes Ausfallrisiko. Die Insolvenzanfälligkeit von Unternehmen wird dabei durch den Creditreform Risiko Indikator (CRI) transparent gemacht. Der CRI erfasst Unternehmen einer bestimmten Branche, die in den vergangenen 12 Monaten ein Negativmerkmal, z.B. einen massiven Zahlungsverzug oder die Anmeldung einer Insolvenz, aufwiesen und werden ins Verhältnis zur Gesamtzahl der tätigen Unternehmen in dieser Branche gesetzt. Im Jahr 2011 betrug der CRI für die Gebäudereiniger-Branche 3,99 Prozent, d.h. pro 10.000 Unternehmen galten 399 Unternehmen als insolvenzbedroht. Der CRI der Gesamtwirtschaft lag im Vergleich dazu in 2011 bei 2,21 Prozent. Der Risikoindikator fällt dabei umso höher aus, je kleiner die Betriebe sind (vgl. Abb. 5).¹¹ Für 2012 erwartet die Creditreform für die Gebäudereinigungsbranche einen ähnlich hohen Wert wie in 2011 in Höhe von 3,96 Prozent (Gesamtwirtschaft: 2,16 Prozent).

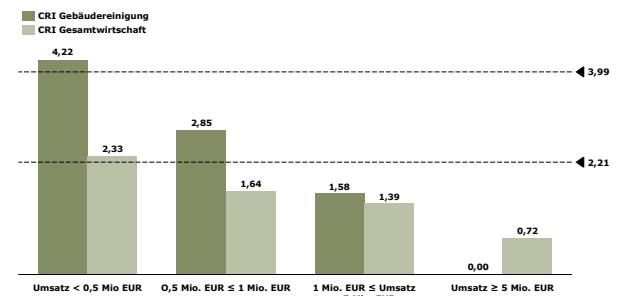


Abbildung 5: CRI nach Größenklassen im Vergleich zur Gesamtwirtschaft (2011) [in %]

Auch eine Analyse des Kreditversicherers Euler Hermes bescheinigte der Gebäudereiniger-Branche im Jahr 2011 das zweithöchste Insolvenzrisiko – lediglich die Speditionsbranche war von einem höheren Insolvenzrisiko betroffen. In 2010 gingen ca. 2 Prozent der in der Gebäudereinigung tätigen Betriebe in die Insolvenz. In 2011 nahm die Insolvenzquote leicht ab auf 1,8 Prozent.

¹¹ DSGV (2011): Branchenreport – Reinigungsbetriebe

Gründe hierfür wurden von Euler Hermes u.a. in den geringen Markteintrittsbarrieren und den vielen kleinen und mittleren Anbietern gesehen, die neben den Großkonzernen und deren Angebot an Zusatzservices, nicht bestehen können.¹²

Des Weiteren schnitt die Gebäudereiniger-Branche im Rahmen eines Rating-Verfahrens der Feri AG im Vergleich zu allen Wirtschaftszweigen schlecht ab. Die Branchenanalyse und -bewertung basiert auf ausgewählten Prognoseindikatoren (Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Rentabilität, Branchenstruktur, Konjunkturabhängigkeit), die zu einem Rating der Branchen konzentriert werden, wobei auch die Risikoerwartung und Risiken von Investitionen bzw. Ausfallwahrscheinlichkeiten im Kreditgeschäft in die Prognose mit einbezogen werden. Letztendlich wird jede Branche in eine von zehn Ratingklassen eingeteilt, wobei „AAA“ für eine außergewöhnlich erfolgreiche Branche steht, während die Bezeichnung „E“ das Schlusslicht im Ranking bildet und für eine außergewöhnlich gefährdete Branche steht. Für Juli 2012 ermittelte die Feri AG für die Gebäudereiniger-Branche die Rating Klasse „D-“. Somit wurde das Branchenrisiko zu diesem Zeitpunkt als weit überdurchschnittlich eingestuft.¹³

Vor allem der Mittelstand sieht sich zunehmend mit einem Preis- und Konsolidierungsdruck konfrontiert. Mittelständische, nur regional präsente Gebäudereiniger sind grundsätzlich im Nachteil, wenn Großkonzerne ihre Aufträge überregional bzw. bundesweit ausschreiben und somit einen Anbieter suchen, der alle Standorte bedienen kann. Diese Aufträge sichern sich die wenigen großen Komplettanbieter in der Branche, die zwar zum Teil kleine oder mittelständische Wettbewerber wieder als Subunternehmer beauftragen, den Großauftrag allerdings für sich verbuchen.

Mittelständische Gebäudereiniger können sich jedoch aufgrund ihrer persönlichen Nähe zumeist im regionalen Umfeld durchsetzen. Mittlere und kleine Kunden schätzen kurze Wege, den direkten persönlichen Kontakt sowie hohe Flexibilität. Das Risiko aber, auch Bestandskunden aufgrund mangelnder

überregionaler Präsenz zu verlieren, sollte vor dem Hintergrund einer zunehmenden Nachfrage nach überregionalen Dienstleistungen bzw. einem zentralen Ansprechpartner nicht unterschätzt werden.

Neben dem Größendruck von „oben“ sieht sich der Mittelstand einem zusätzlichen Preisdruck insbesondere von „unten“ ausgesetzt: kleine oder Ein-Mann-Betriebe können aufgrund ihrer niedrigeren Kostenstruktur (Klein-)Aufträge zum Teil wesentlich günstiger anbieten. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit mittlerem Umsatzniveau im Vergleich zu den größeren bzw. kleineren Wettbewerbern schlechter abschneiden, da ihnen auf der einen Seite für eine stärkere Ausrichtung zur Systemdienstleistung die volle Synergie der Größe und zum anderen für eine strengere regionale Präsenz die Flexibilität der Kleinunternehmen fehlt.¹⁴

Für die personalintensive Gebäudereiniger-Branche besteht insbesondere in den Löhnen stets ein latentes Kostenrisiko. Gebäudereiniger haben naturgemäß eine hohe Personalaufwandsquote (etwa die Hälfte des Umsatzes ist in Löhne und Gehälter auszu zahlen), bewegen sich aber im Bereich des Niedriglohnssektors. Dabei ist der Niedriglohn definiert als der Lohn, der mehr als zwei Drittel unter dem mittleren Verdienst aller Beschäftigten liegt. Für das Jahr 2010 zählten diejenigen Beschäftigten zum Niedriglohnsektor, die weniger als 10,36 EUR/Std. verdienten.¹⁵ Im Hinblick auf die Gesamtwirtschaft lag in 2010 die Niedriglohnquote bei 20,6 Prozent. Betrachtet man ausschließlich den Wirtschaftszweig „Reinigung von Gebäuden, Straßen und Verkehrsmitteln (WZ-Code 81.2) so waren in dieser Branche 81,5 Prozent der Arbeitnehmer Niedriglohnbezieher, davon 21,6 Prozent Normalarbeitnehmer, sowie 59,9 Prozent atypisch Beschäftigte (Teilzeit-, befristete oder geringfügige Beschäftigung). Trotz der sukzessiven Erhöhung der Mindestlöhne in den letzten Jahren bewegt sich zumindest das Lohnniveau pro Stunde im Bereich der Innenreinigung immer noch unterhalb der Niedriglohngrenze aus dem Jahr 2010 (vgl. Abb. 6).

¹² Euler Hermes (2011)

¹³ Volksbank Remscheid-Solingen eG: Brancheneinschätzung – Reinigung von Gebäuden, Straßen und Verkehrsmitteln (4. Quartal 2012)

¹⁴ Volksbank Remscheid-Solingen eG; Brancheneinschätzung – Reinigung von Gebäuden, Straßen und Verkehrsmitteln (4. Quartal 2012)

¹⁵ Statistisches Bundesamt: Niedriglohn & Beschäftigung 2010 (Erhebung der Niedriglohnquote im vierjährigen Turnus)

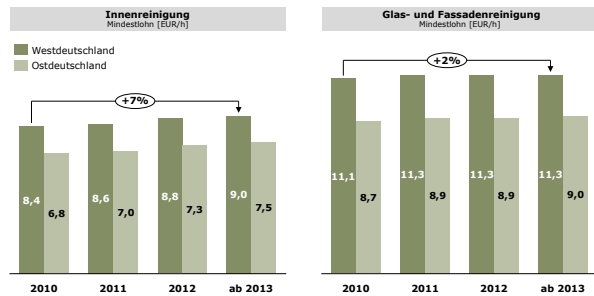


Abbildung 6: Entwicklung des Mindestlohns in der Gebäudereiniger-Branche 2010-2013 [in EUR/h]

Damit besteht für die Gebäudereiniger stets das Risiko steigender Personalkosten, welche eventuell nicht in voller Höhe an den Auftraggeber weitergegeben werden können.

Chancen

Aktuell stellt die Reinigung von Industrie- und Bürogebäuden die Auftragsschwerpunkte der Branche dar. Dennoch werden Wachstumspotentiale, unter anderem im Bereich des Gesundheitswesens, gesehen. Etwa 20 bis 30 Prozent der Gesamtkosten in Krankenhäusern entfallen auf sekundäre Leistungsbereiche, wie beispielsweise die Reinigung und Verpflegung, welche derzeit noch weitestgehend von klinikinternem Personal verrichtet werden.¹⁶ Das Outsourcing der Reinigungstätigkeiten im Gesundheitswesen an einen externen Dienstleister erfordert von den Reinigungsfirmen jedoch zwingend die notwendige Fachkompetenz, falls in solch einen hochsensiblen Bereich vorgestoßen wird.

Weitere Wachstumschancen werden sowohl im Sport- und Freizeitsegment als auch im Beförderungswesen, wie in Flughäfen und Bahnhöfen, gesehen. Grundsätzlich birgt eine Erweiterung des eigenen Dienstleistungsportfolios ein nicht zu unterschätzendes Cross-selling-Potenzial: durch eine erweiterte Angebotspalette lassen sich nicht nur neue Kunden(gruppen) erschließen. Das breitere Portfolio an Dienstleistungen lässt sich auch den bestehenden Kunden anbieten. Somit lassen sich mehr Dienstleistungen pro Kunde erbringen und damit weite Wege zwischen einer Vielzahl von Kunden vermeiden und die Produktivität letztlich steigern. Zum anderen wird dem zunehmenden Kundenwunsch nach einem zentra-

¹⁶ DSGVO (2010): Branchenreport - Reinigung von Gebäuden, Inventar und Verkehrsmitteln

len Ansprechpartner Rechnung getragen und dem weiter oben beschriebenen Risiko durch überregional agierende Wettbewerber begegnet. Neben dem Erschließen neuer Absatzregionen lassen sich so auch auf eine zunehmende Anzahl von Ausschreibungen bieten und neue, regionale Kunden erschließen.

Realisieren lässt sich eine regionale Ausweitung auf unterschiedliche Weisen: neben dem ressourcenintensiven Aufbau eigener neuer Standorte lassen sich diese auch durch Unternehmenszukäufe realisieren (eine entsprechende Finanzkraft des akquirierenden Unternehmens vorausgesetzt). Zukäufe haben zudem den Vorteil bereits über die kritische Unternehmens- bzw. Niederlassungsgröße und einen Auftragsbestand sowie stehendes Geschäft zu verfügen.

Eine weitere Möglichkeit um z.B. auch auf überregionale Ausschreibungen bieten zu können, ergibt sich z.B. durch Bieterkonsortien. Hier bietet sich für den mittelständischen Gebäudereiniger der Aufbau eines überregional agierenden Konsortiums an. Darüber hinaus lässt sich dadurch die Anzahl der Subaufträge reduzieren und eine höhere Marge realisieren.

Das Besetzen von Nischen, z.B. durch das Anbieten von Sonderdienstleistungen, kann ebenfalls eine sinnvolle strategische Entscheidung darstellen und insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen großes Entwicklungspotenzial bergen. Die heutige Spezialisierungsbandbreite reicht von verhältnismäßig einfachen Tätigkeiten wie der Fußmatten- oder Jalousie-Reinigung bis hin zur Reinigung unter schwierigsten Bedingungen wie z.B. die Reinigung (z.T. auch Instandsetzung) von dauerbefüllten (Gefahrgut-) Tanks durch Industrietaucher.

Um den Entwicklungen in der Branche Rechnung zu tragen gilt es, der eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten bewusst, das sich ergebende Potenzial zu heben. Für den mittelständischen Gebäudereiniger bedeutet dies Wachstums- oder Differenzierungsstrategien gegeneinander abzuwägen, festzulegen und letztlich diszipliniert zu verfolgen.

Die Umsetzung einer neuen Unternehmensstrategie bzw. das sich Anpassen an neue sich ändernde Marktgegebenheiten benötigt jedoch Zeit und sollte hinsichtlich des Aufwandes nicht unterschätzt werden. Insbesondere kleine und mittelständische Unter-

nehmen laufen bei dem Versuch ihr Angebot oder Tätigkeitsfeld (massiv) auszuweiten Gefahr ihre eigenen Kapazitäten schnell überzustrapazieren.

M&A als Chance

In einem von Preis- und Konsolidierungsdruck geprägtem Markt sind Differenzierungs- und Wachstumsstrategie gegeneinander abzuwägen. Die Differenzierungsmöglichkeiten sind zahlreich, beschränken sich aber vor allem auf die Spezialisierung. Eine mittels M&A (Übernahme oder Fusion von bzw. mit anderen Marktteilnehmern) umgesetzte Wachstumsstrategie lässt sich auch sinnvoll mit einer Differenzierungsstrategie verbinden: die eigene Marktposition kann dadurch gestärkt und in neuen, evtl. attraktiveren Gebäudeservice-Segmenten auf- bzw. ausgebaut und damit nicht bearbeitete Geschäftsfelder erschlossen werden.

Beispiele für strategisch motivierte Transaktionen

Eine Betrachtung der letzten Jahre zeigt, dass es zu einigen Transaktionen in der Gebäudereiniger-Branche kam und viele, insbesondere große Unternehmen, M&A als Chance begriffen haben, um weiter konkurrenz- und zukunftsfähig zu bleiben.

Als Beispiel für eine Übernahme, die aus wachstumsstrategischen Gründen erfolgte, dient der Erwerb der Schubert Unternehmensgruppe durch die WISAG Facility Service Holding Anfang des Jahres 2012. Sowohl WISAG als auch die Schubert Gruppe zählen zu den großen Facility-Service-Anbietern in Deutschland. Während WISAG über ein breitgefächertes Dienstleistungsspektrum verfügt, profitiert die Schubert Unternehmensgruppe vor allem von ihrer fundierten Branchenexpertise im Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens. Grundgedanke der Akquisition aus Sicht der WISAG Facility Service Holding war es, „sowohl das Leistungsspektrum als auch die regionale Präsenz durch Zukäufe weiter auszubauen.“¹⁷

¹⁷ Pressemitteilung der WISAG Facility Service Holding GmbH & Co. KG (23.01.2012): WISAG erwirbt Schubert Unternehmensgruppe

Eine ebenfalls im letzten Jahr erfolgreich durchgeführte Transaktion im Rahmen einer übertragenden Sanierung stellte die Übernahme der Grillmeier Gebäudereinigung e.K. durch die Stölting Gruppe dar, bei der Concentro mit der Veräußerung beauftragt wurde. Das Leistungsportfolio der Grillmeier Gebäudereinigung e.K. mit Sitz in Hof/Saale umfasst neben der konventionellen Unterhaltsreinigung, auch die Glas- und Baureinigung, sowie Außenanlagenpflege und Winterdienste. Die in den letzten Jahren stark gewachsene Stölting Gruppe nutzte die Akquisition um das eigene Tätigkeitsfeld auszuweiten und um in Bayern Fuß zu fassen. Über die Grillmeier Gebäudereinigung werden nun die Dienstleistungen der gesamten Gruppe auch in Bayern angeboten.

Weitere nennenswerte Transaktionen, die in den letzten Jahren stattgefunden haben, sind der folgenden Übersicht zu entnehmen (vgl. Abb. 7).

Unternehmen	Branche/Segment	Käufer	Jahr
Grillmeier Gebäudereinigung e.K.	Gebäudereiniger	Stölting Service Group GmbH	2012
Schubert Holding AG & Co. KG	Facility Management	WISAG Facility Service Holding	2012
Walter Bösch GmbH & Co KG	Gebäudereiniger	Alfred Kärcher GmbH	2012
KS Chemie GmbH	Herstellung Chemischer Produkte	BÜFA Reinigungssysteme	2012
Steritalia SpA	Herstellung steriler Produkte	Dussmann Service s.r.l	2011
Hicopla	Schädlingsbekämpfung	Ecolab Group	2011
Dreieck Gruppe	Facility Management	Veolia	2011
Yildiz GmbH	Gebäudereiniger	WISAG Facility Service Holding	2011
Peter Busjahn	Gebäudereiniger	Lattemann & Geiger	2010

Abbildung 7: Ausgewählte Transaktionen in der Gebäudereiniger-Branche 2010 – 2012

Fazit

Um langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen und/oder diese halten zu können, ergeben sich aus der eben aufgezeigten Marktsituation zwei mögliche Strategien für mittelständische Gebäudereiniger:

Über regionales Wachstum (z.B. über Bieterkonsortien) und Differenzierung (z.B. durch das Anbieten von Zusatzdienstleistungen), lässt sich der aktuellen Marktsituation progressiv entgegenreten und (entsprechende freie Kapazitäten und Finanzkraft vorausgesetzt) auch aus eigener Kraft realisieren. Flankierend oder aber auch als grundlegende Strategie bieten Unternehmenszukäufe hier ebenfalls die Möglichkeit für den Mittelstand sich zu differenzieren und/oder zu wachsen.

Eine defensivere Strategie ermöglichen Kooperationen, Spezialisierung oder der Unternehmensverkauf. Anders als z.B. in der Automotive-Branche zeigen sich die erziel-

baren Verkaufspreise weitgehend konjunkturunabhängig, sodass für Unternehmensverkäufe, beflügelt durch die aktuelle Marktsituation, eine stete Nachfrage besteht.

Partner des Mittelstands

Die Concentro Management AG unterstützt Sie bei der Strategiefindung bis hin zur Umsetzung, bei Unternehmens(ver)käufen, als auch beim Aufbau bzw. Schließen von Kooperationen oder Konsortien. Als Partner des Mittelstands bieten wir seit mehr als 13 Jahren erstklassige Beratung in den Bereichen Restrukturierung, M&A und Unternehmenssteuerung.

Rank	Legal Advisor	Number of No. Deal	Rank	Legal Advisor	Number of No. Deal
1	Concentro Management AG	38	1	Concentro Management AG	38
2	DLA Piper	20	2	DLA Piper	20
3	Ernst & Young	18	3	Ernst & Young	18
4	Deloitte	17	4	Deloitte	17
5	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	15	5	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	15
6	Deutsche Bank AG	15	6	Deutsche Bank AG	15
7	DLA Piper	14	7	DLA Piper	14
8	DLA Piper	14	8	DLA Piper	14
9	DLA Piper	14	9	DLA Piper	14
10	DLA Piper	14	10	DLA Piper	14
11	DLA Piper	14	11	DLA Piper	14
12	DLA Piper	14	12	DLA Piper	14
13	DLA Piper	14	13	DLA Piper	14
14	DLA Piper	14	14	DLA Piper	14
15	DLA Piper	14	15	DLA Piper	14
16	DLA Piper	14	16	DLA Piper	14
17	DLA Piper	14	17	DLA Piper	14
18	DLA Piper	14	18	DLA Piper	14
19	DLA Piper	14	19	DLA Piper	14
20	DLA Piper	14	20	DLA Piper	14

Abbildung 8: Thomsen Reuters League Table Mid-Market

Seit drei Jahren in Folge zählen wir zu den Top-10 Beratungen (vgl. Abb. 8) im deutschen M&A-Markt und können somit auf relevante Mandate aus der Gebäudereiniger-Branche und unsere langjährige Projekterfahrung zurückgreifen.

Gerne diskutieren wir Ihre spezielle Unternehmenssituation und spezifische Herausforderungen mit Ihnen in einem unverbindlichen Gespräch.

Ansprechpartner



Concentro Management AG
Herr Michael Raab
 Partner

Telefon: +49.(0)911.597.2477.77
 Mail: raab@concentro.de



Concentro Management AG
Herr Andreas Weigert

Telefon: +49.(0)911.597.2477.72
 Mail: weigert@concentro.de



Concentro Management AG
Herr Jens Feldmann

Telefon: +49.(0)911.597.2477.61
 Mail: feldmann@concentro.de

Concentro Management AG
 unabhängig | partnergeführt | umsetzungsstark

