



**I·C·M·E·**

MANAGEMENT CONSULTANTS

# **Facility Management Transaktionen**

Konzeptwettbewerb als Erfolgsfaktor bei der  
Partnersuche

München, August 2007

[www.icme.com](http://www.icme.com)

## FM Markttrends

Der Markt ist geprägt von anhaltendem FM-Outsourcing sowie von einem starken Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess

### Trends am FM-Markt

- FM-Marktvolumen wächst um ca. 3,8% p.a.
- Verstärkter Trend zur Vergabe integrierter Leistungspakete an strategische Partner
- Komplexitätsreduktion und Kostensenkung
- Konzentrations- und Konsolidierungsprozess der gesamten FM-Branche
- Entstehung neuer FM-Geschäftsmodelle
- Ausgliederung von internen Servicecentern bei Corporates



### Gründe für FM-Merger

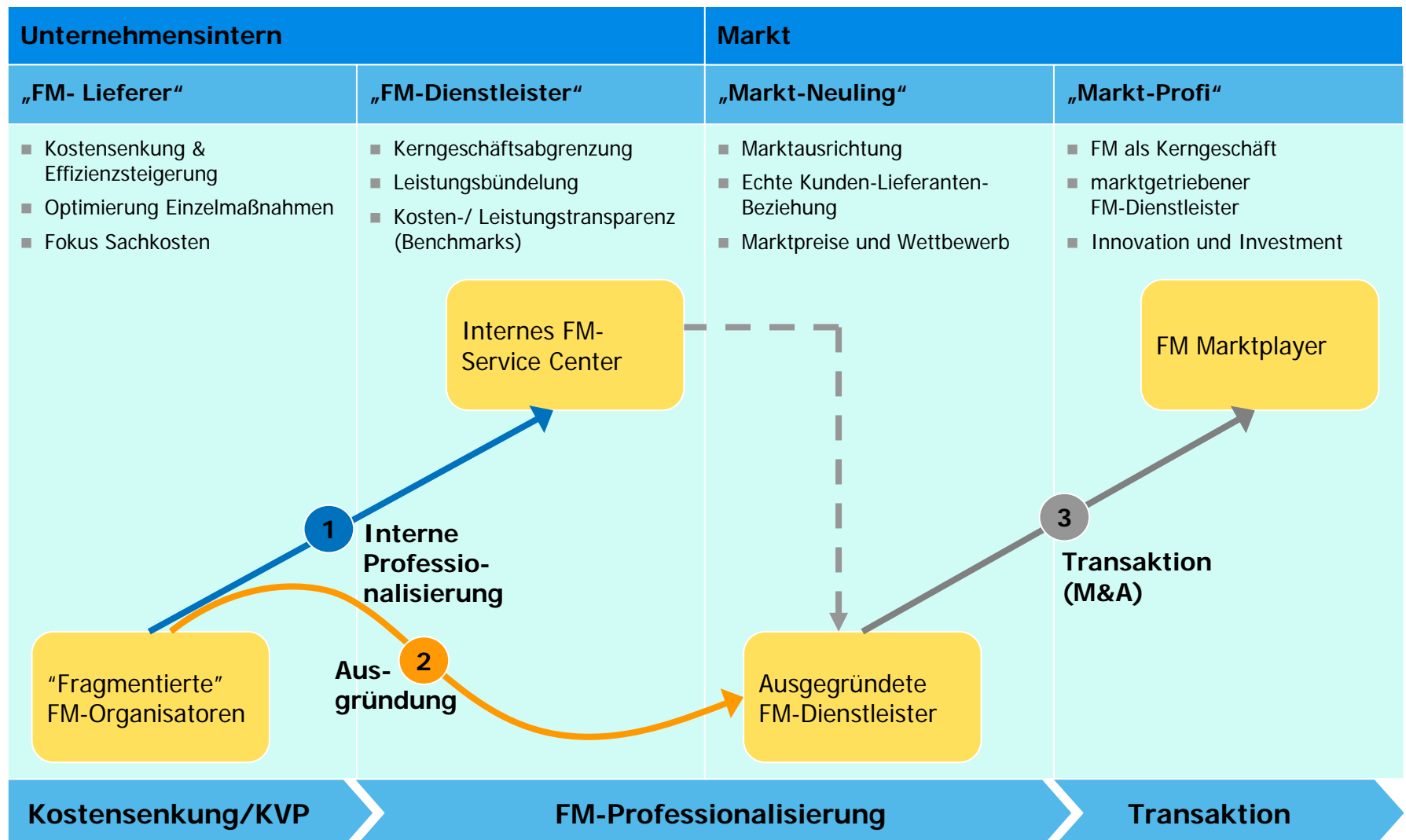
- Organisches Wachstum reicht nicht aus um kritische Masse zu erlangen
- Ausweitung des Leistungs- und Kompetenzportfolios
- Ausweitung regionale Präsenzen und Internationalisierung
- Erweiterung Auftragsvolumen und Kundenbasis

### ► Konsolidierung wird getrieben durch

- **große FM-Unternehmen, die mit Hilfe ihres Mutterkonzerns expandieren**
- **Investment-Häuser, die ihr Portfolio im FM-Sektor ausbauen**
- **Corporates, die ihre FM-Bereiche ausgliedern**

## Entwicklungspfad Facility Management

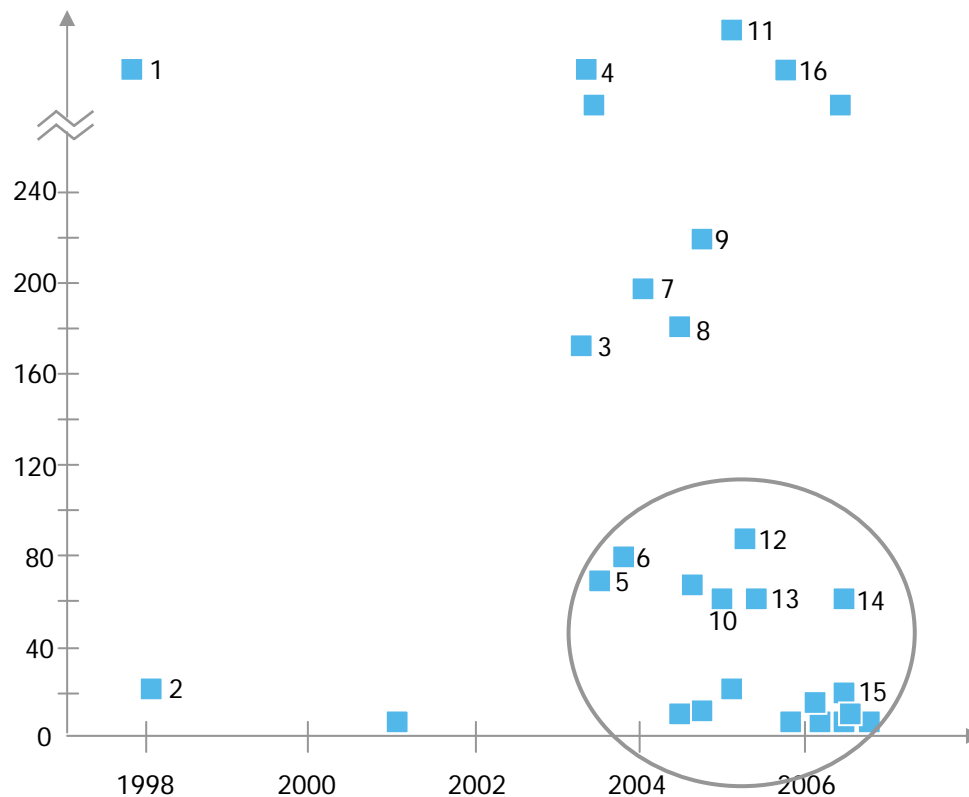
Im Rahmen der Marktkonsolidierung werden ausgegründete „Markt-Neulinge“ zunehmend von „Markt-Profis“ übernommen



## Häufung der Unternehmenstransaktionen im FM-Bereich

Insbesondere FM-Unternehmen mit mittlerer Größe sind im Fokus von FM-Transaktionen

**Ausgewählte FM-Transaktionen**  
(Erworbener Umsatz in Mio. €)



Unternehmen	Erwerber
1 M+W Zander	Fusion
2 Credit Swiss Group	MIBAG
3 HSG	Bilfinger Berger
4 Skanska bzw. Coor	3i
5 ABB Building & Infrastructure Solutions	MCE
6 MIB Property & Facility Management	3i
7 Siemens Gebäudemgmt. & Services	Hochtief
8 Lufthansa Gebäudemanagement	Hochtief
9 ThyssenKrupp HiServ	WISAG
10 Nobis	ISS A/S
11 ISS	EQT & GS
12 Infracore Höchst Technik	Bilfinger Berger
13 EPM Assetis	Bilfinger Berger
14 ahr Services	HSG
15 Serimo Immobiliendienst AG	HSG
16 M+W Zander	Springwater Capital

Quelle: ICME Research

## Motivation der am FM-Merger-Markt Beteiligten

Die Player bei Transaktionen sind hauptsächlich Industrieunternehmen, FM-Gesellschaften sowie wenige Finanzinvestoren mit sehr unterschiedlichen Motivationen und Interessen



## ICME Erfahrungsbasis gut strukturierter Merger-Prozesse

ICME ersetzt die Pre-Phase durch den Konzeptwettbewerb und schafft die Grundlage für eine rein auf die Transaktion reduzierte Core-Phase und eine erfolgreiche PMI-Phase

### Klassische M&A- Vorgehensweise



- Kurze Pre-Phase für die Transaktionsvorbereitung
- Annäherung mit den potenziellen Käufern erst in der Core-Phase
- Meist langwierige Verhandlungen führen zum Closing
- Nahezu ausschließliche Konzentration auf Financials
- Schwierige Integration des neu erworbenen Unternehmens und oftmals wenig Erfolg in der PMI-Phase

### ICME-Vorgehensweise bei M&A



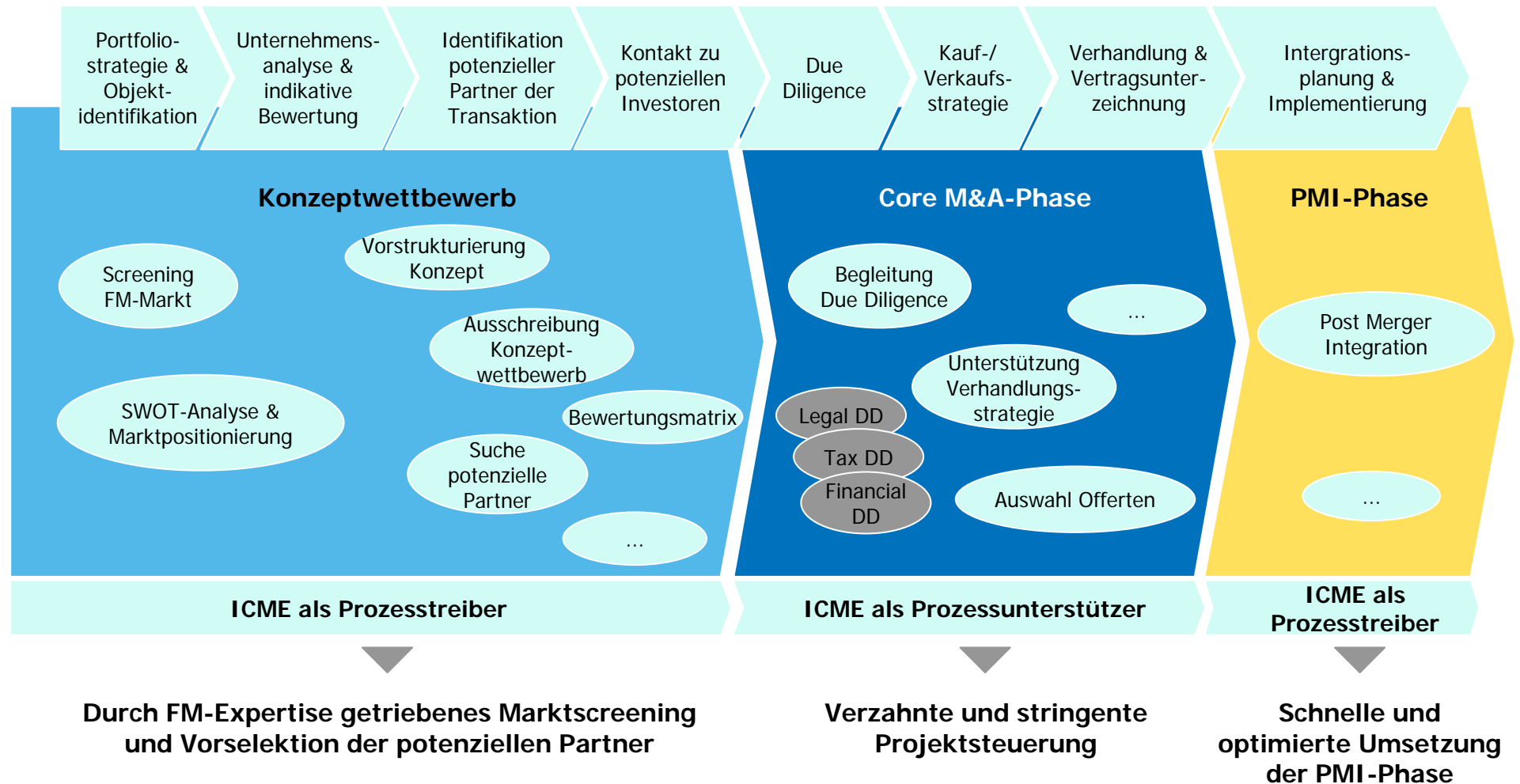
- Intensive Vorbereitung des Mergers durch einen Konzeptwettbewerb
  - Auswahl der „passenden“ Verhandlungspartner
  - Reduzierung des Risikos zu Scheitern
  - Einbringung FM-Marktexpertise & Experten-Know how
- Core-Phase wird rein auf die Endverhandlung mit einigen wenigen Interessenten („Structured Auction Process“) und das Closing des Finanzdeals verkürzt
- Verkürzte PMI-Phase durch intensive Vorbereitung und optimierte Partnerwahl in der Pre-Phase

► **ICME strukturiert den Merger bereits im Vorfeld sehr intensiv, reduziert Risiken und verschiebt die Wertigkeit der Teilprozessschritte bei gleich bleibender Dauer des Gesamtprozesses**

<sup>1</sup> PMI Post Merger Integration  
Quelle: ICME Darstellung

## ICME-Verständnis des M&A-Gesamtprozesses

ICME liefert durch fundierte Kenntnisse des FM-Marktes sowie der FM-Unternehmen in Verbindung mit bewährtem Vorgehens-Know-How einen entscheidenden Beitrag für den erfolgreichen M&A-Prozess



1 PMI Post Merger Integration  
Quelle: ICME

6 M&A Kompetenzpräsentation

ICME-Wertbeitrag

Schwerpunkt ICME-Partner

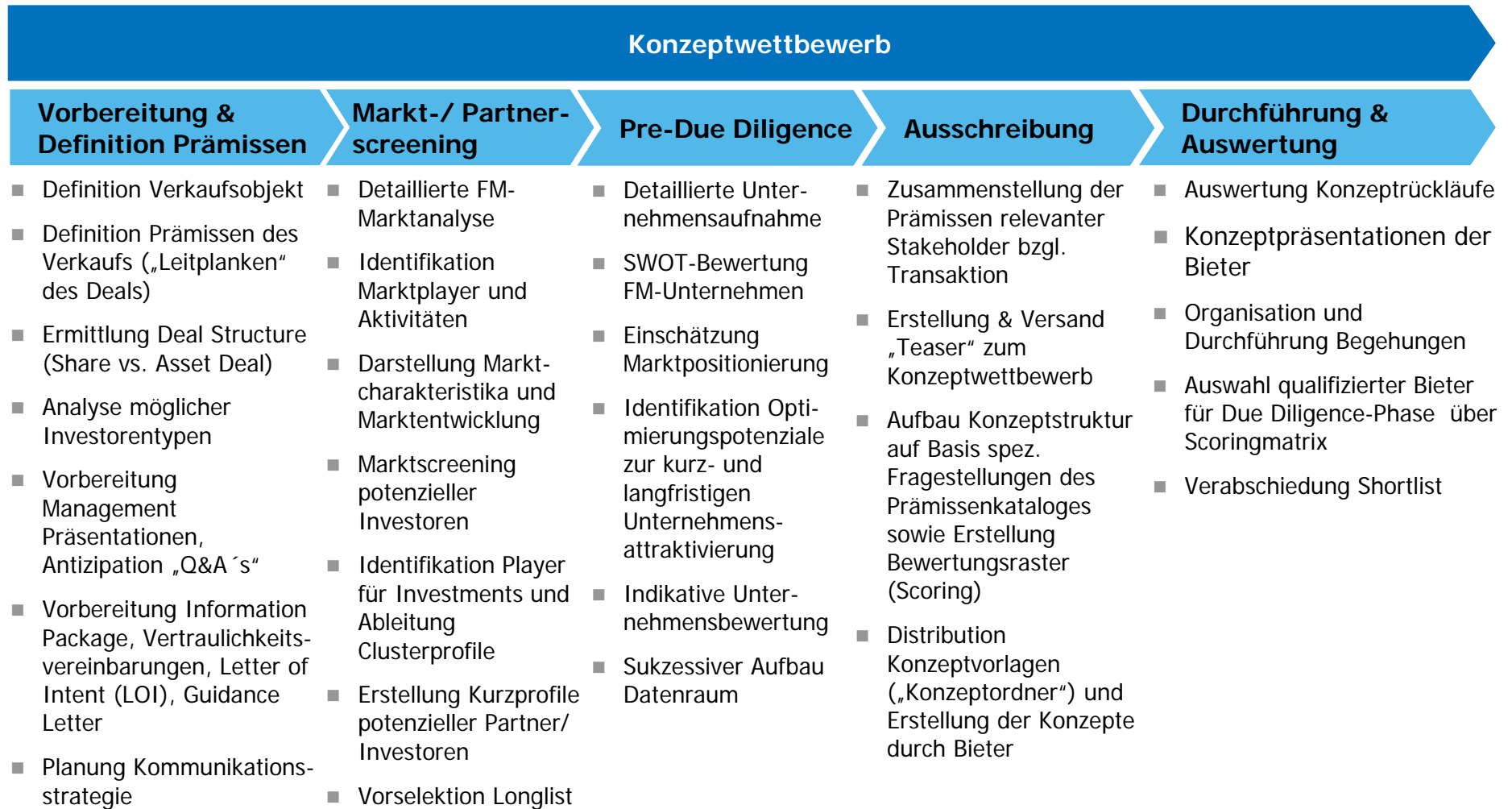
## ICME Verständnis Konzeptwettbewerb

Ein Konzeptwettbewerb erschließt dem Kunden eine klare Darstellung der potenziellen Partner und einen Einblick in deren Unternehmen bereits vor den Verhandlungen und der Transaktion

- Auswahl einer begrenzten Anzahl von potenziellen Partnern und Einladung zu einem Konzeptwettbewerb
  - Im Rahmen des Wettbewerbs führen die Unternehmen in einem schriftlichen Konzept ihre Kompetenzen aus und stellen ihre Zukunfts-Strategie des Unternehmens nach Übernahme dar
  - Hierbei verdeutlichen sie auch ihre Prämissen und Restriktionen der Transaktion
  - In einer persönlichen Präsentation der Konzepte mit Möglichkeit zur Diskussion offener Fragen wird das Bild des potenziellen Investors abgerundet
  - Auswertung der schriftlichen und mündlichen Präsentation unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessenslagen
  - Ranking der potenziellen Partner als Basis für die Auswahl in der Core-Phase
- ▶ **Erkenntnisse aus dem Konzeptwettbewerb erleichtern die Auswahl der potenziellen Partner, erlauben die Antizipation von Problemstellen und „Verhandlungsfalstricken“ und bilden die Grundlage für eine fundierte Core- und verkürzte PMI-Phase**

# Inhalte Konzeptwettbewerb

Der Konzeptwettbewerb setzt sich aus fünf Bausteinen zusammen

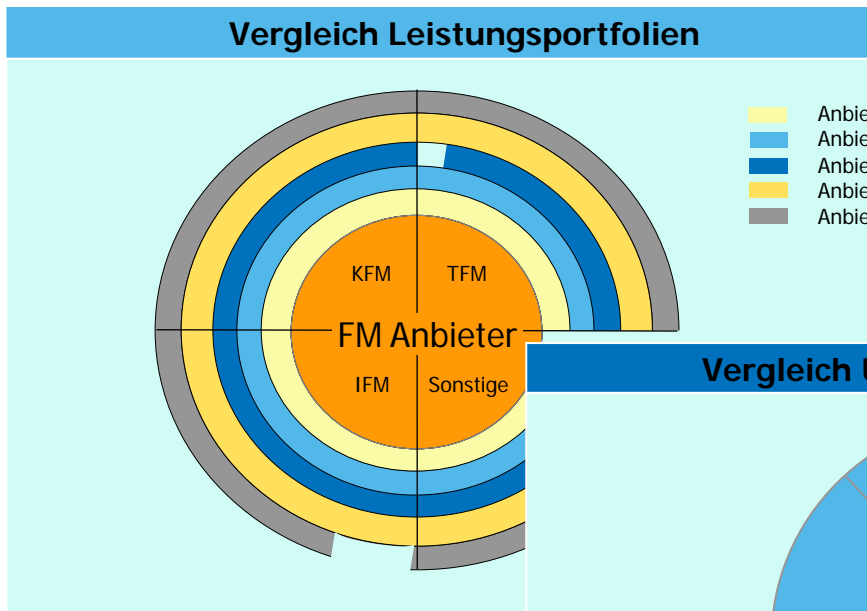


## Aufbau Ausschreibungsordner Konzeptwettbewerb

Konkrete Vorgabe Konzeptinhalte	
1	<b>Allgemeine Anforderungen</b>
1.1	Relevante Referenzen
1.2	Größe des Anbieters
1.3	Zertifizierungen
2	<b>Strategische Ausrichtung</b>
2.1	Allgemeine Unternehmensausrichtung
2.2	Wachstumsstrategie
2.3	Gesicherte Weiterführung des Unternehmens
2.4	Kundenphilosophie und Leitbild
2.5	Kernkompetenzen
2.6	Nachhaltige Partnerschaft
3	<b>Prämissen und Rahmenbedingungen für die M&amp;A-Transaktion seitens des Bewerbers</b>
	<b>Facility Management Konzept</b>
4	<b>Strategiekonzept</b>
4.1	Geplantes Geschäftsmodell
4.2	Betriebsführungsansatz und Organisationsaufbau
4.3	Angestrebtes Wachstumsmodell
5	<b>Leistungsspektrum und Optimierungskonzept</b>
5.1	Deckungsgrad des Leistungsspektrums
5.2	Anerkannte Best-Practice-Lösungen (Vorreiterrolle des Anbieters am Markt)
5.3	Skalierbarkeit des Leistungsspektrums (quantitativ/qualitativ) entspr. Konzernentwicklung
5.4	Identifikation und Realisierung von Kostensenkungspotenzialen
5.5	Erhalt kritische Kompetenzen
5.6	Sicherung des Standortbetriebs
6	<b>Führungssysteme und Mitarbeiterentwicklung</b>
6.1	Klarheit der Führungssysteme
6.2	Steuerung der Leistungserbringung
6.3	Langfristige Perspektive für Mitarbeiter
7	<b>Integrationskonzept</b>
7.1	Kulturelle Sensibilität
7.2	Know-How-Basis Integration
7.3	Change Management Kompetenz
8	<b>Systeme und Prozesse</b>
8.1	Controlling und Reporting
8.2	Back-up Pläne und Ressourcen
8.3	Systeme und Schnittstellen
9	<b>Anhang (Nachweise, Zahlengerüste, etc.)</b>
10	<b>Management Summary</b>

Beschreibung erwarteter Mindest-Output		
Anforderung	Beschreibung	Nachweis /Konkretisierung im Konzept
6.1 Klarheit der Führungssysteme	<p>Wie stellen Sie die Leistungserbringung (Quantität und Qualität) nach der Übernahme sicher?</p> <p>Wie stellen Sie kurzfristig die Steuerung (nach innen/ außen) nach der Übernahme sicher (Bezug auf Steuerung der Mitarbeiter und Prozesse, Leistungen, externer Dienstleister)?</p>	<p>Beantwortung der Fragenkomplexe und der Darstellung der Personalführungssysteme und Steuerungsmethoden im Konzept, z.B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Balanced Scorecard</li> <li>Niederlassungen / Standortverantwortliche</li> <li>Lieferantenbewertungssysteme</li> <li>Lieferantenentwicklungskonzept</li> <li>Incentive- und Zielvereinbarungssysteme</li> <li>Betriebliches Vorschlagswesen</li> <li>Mitarbeiter-Bonussystem</li> </ul>
6.2 Steuerung der Leistungserbringung	<p>Wie weisen Sie die Kosten für die Leistungserbringung aus?</p> <p>Anhand welcher Kriterien weisen Sie die Anforderungsgerechtigkeit Ihrer Leistungserbringung aus?</p> <p>Wie spezifizieren Sie das Qualitätsmanagement in der Geschäftsbeziehung?</p> <p>Wie schaffen Sie Transparenz/ Interaktion in Bezug auf Ihre Leistungserbringung?</p> <p>Wo sehen Sie bedeutende Schnittstellen in unserer gemeinsamen Geschäftsbeziehung und wie organisieren Sie diese?</p>	<p>Nehmen Sie hierzu im Konzept ausführlich Stellung</p>
6.3 Langfristige Perspektive für Mitarbeiter	<p>Können Sie allen Mitarbeitern und leitenden Angestellten der Firma eine dauerhafte Perspektive bieten?</p>	<p>Nehmen Sie hierzu im Konzept Stellung.</p>

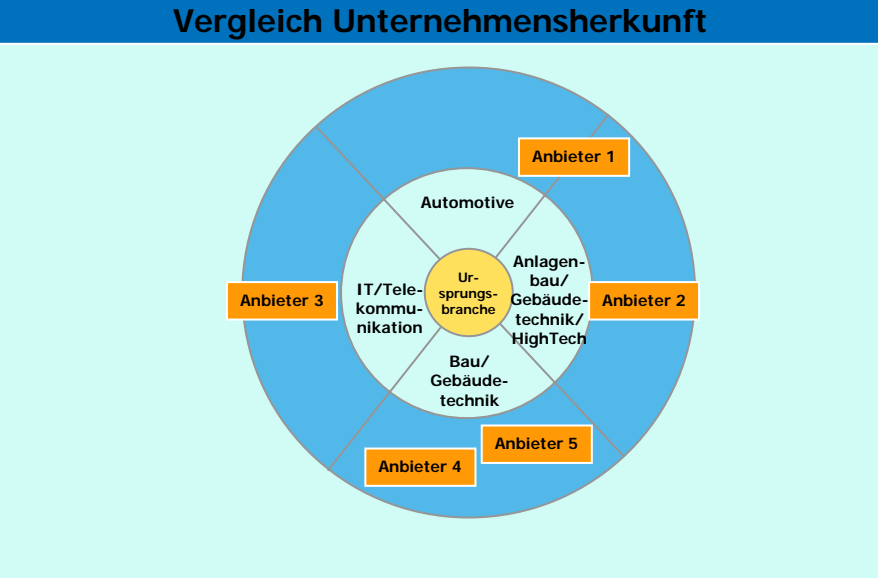
Auch das Leistungsportfolio, die Unternehmensherkunft und die Unternehmenskennzahlen werden ausgewertet



### Vergleich Unternehmenskennzahlen

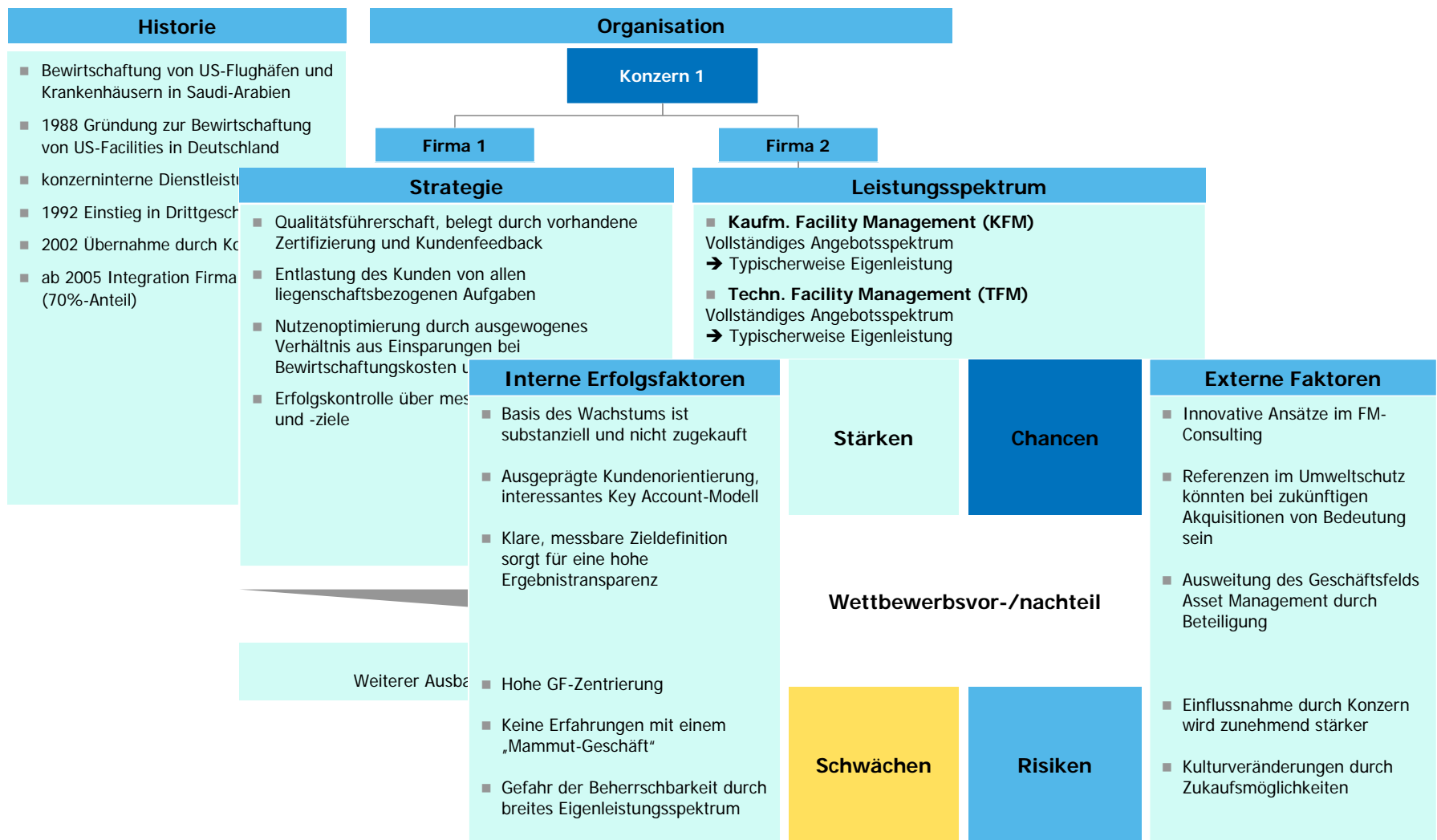
	Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4	Anbieter 5
Konzernzugehörigkeit	Xy AG (100%)	Zz AG (100%)	Che (USA)	SC (72,9-100%) Z (0-27,1%)	Nn AG (100%)
Globale Präsenz	Deutschland Europa	Deutschland Europa	Deutschland Europa Weltweit	Deutschland Europa Weltweit	Deutschland Europa
Niederlassungen in D	21 NL	16 NL 19 Betriebsstätten	5 NL	15 NL	6 NL 2 Stützpunktcenter
Auftragsverteilung	2% Konzernintern 98% extern	0,5% Konzernintern 99,5% extern	20% Konzernintern 80% extern	5% Konzernintern 95% extern	90% Konzernintern 10% extern
Betretene Fläche	22 Mio. qm davon D: 11 Mio. qm	INT: > 10 Mio. qm	INT > 1,5 Mrd. qm	INT: 10 Mio. qm davon D: 7 Mio. qm	D: 18,6 Mio. qm
Mitarbeiter-Zahl	4.355 MA davon in D: 3.118 MA	Ca. 5.500 MA davon in D: 5.192 MA	Ca. 29.500 MA davon in D: 80 MA	3.528 MA, davon in D: 2.231 MA	D: 6.700 MA
Umsatzverteilung	65% eigene MA 35% Externe	85% eigene MA 15% Externe	k.A.	70% eigene MA 30% Externe	33,5% eigene MA 66,5% Externe
	219 MA	0 MA		288 MA Umsatz: € 32,4 Mio.	k.A.
				€ 408 Mio.	€ 878 Mio.
				€ 62 Mio.	k.A.
				€ 128.000	131.000
				15,2%	k.A.

Quelle: Unternehmensinformationen



► Abgleich strategischer Fit und Vorselektion potenzieller Partner auf Basis Kriterienkatalog

In einer detaillierten Betrachtung der potenziellen Partner wird deren Historie, Organisation, die Strategie und das Leistungsspektrum betrachtet sowie eine SWOT-Analyse durchgeführt



## Bewertung des Konzeptwettbewerbs aus unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder

Themenschwerpunkt		Anbieter 1	Anbieter 2	Anbieter 3	Anbieter 4	Anbieter 5
<b>Allgemeine</b> Relevante Referenzen Zertifizierungen	<b>Themenschwerpunkt</b>					
	<b>Allgemeine Anforderungen</b>	2,5	2,0	1,5	2,5	4,0
<b>Strategisch</b> Allgemeine Unternehmensausrichtung Wachstumsstrategie Gesicherte Weiterführung des Unternehmens	<b>Themenschwerpunkt</b>					
	<b>Allgemeine Anforderungen</b>	2,5	2,0	1,5	2,5	4,0
<b>Prämissen</b> Geplantes Geschäftsmodell Betriebsführungsansatz und Organisationsaufbau	<b>Themenschwerpunkt</b>					
	<b>Strategische Ausrichtung</b>	3,5	2,5	1,5	3,5	3,25
<b>Strategiekonzept</b> Geplantes Geschäftsmodell Betriebsführungsansatz und Organisationsaufbau	<b>Prämissen</b>					
	<b>Prämissen und Rahmenbedingungen der M&amp;A Transaktion</b>	3,0	2,5	1,5	3,0	2,25
<b>Leistungsspektrum</b> Deckungsgrad des Leistungsspektrums Eigene Benchmarklösungen Skalierbarkeit des Leistungsspektrums Ausreichende Berücksichtigung Standards im Standortkontext HQ	<b>Leistungsspektrum und Optimierungskonzept</b>	4,0	2,5	1,5	4,0	3,25
	<b>Führungssysteme und Mitarbeiterentwicklung</b>	3,5	2,5	1,5	4,25	3,75
<b>Führungssysteme</b> Klarheit der Führungssysteme Steuerung der Leistungserbringung	<b>Strategiekonzept</b>	3,5	2,0	1,5	3,5	3,5
	<b>Integrationskonzept</b>	4,0	2,0	1,25	4,0	2,5
<b>Integration</b> Kulturelle Sensibilität Know-How-Basis Integration	<b>Integrationskonzept</b>	4,0	2,0	1,25	4,0	2,5
	<b>Systeme und Prozesse</b>	3,0	2,25	1,75	3,5	3,25
<b>Systeme und Prozesse</b> Controlling und Reporting Back-up Pläne und Ressourcen	<b>Systeme und Prozesse</b>	3,0	2,25	1,75	3,5	3,25
	<b>Eindruck der Präsentation</b>	4,0	2,0	1,25	4,0	3,5
<b>Eindruck der Präsentation</b> Art der Präsentation und Unterlagen Struktur und Aufbau der Präsentation Schlüsseligkeit und Plausibilität der Argumente Vollständigkeit der Angaben und Antworten	<b>Eindruck der Präsentation</b>	4,0	2,0	1,25	4,0	3,5
	<b>Gesamtbewertung</b>	3,4	2,3	1,5	3,6	3,3

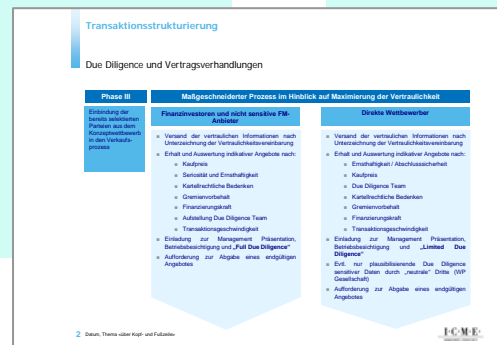
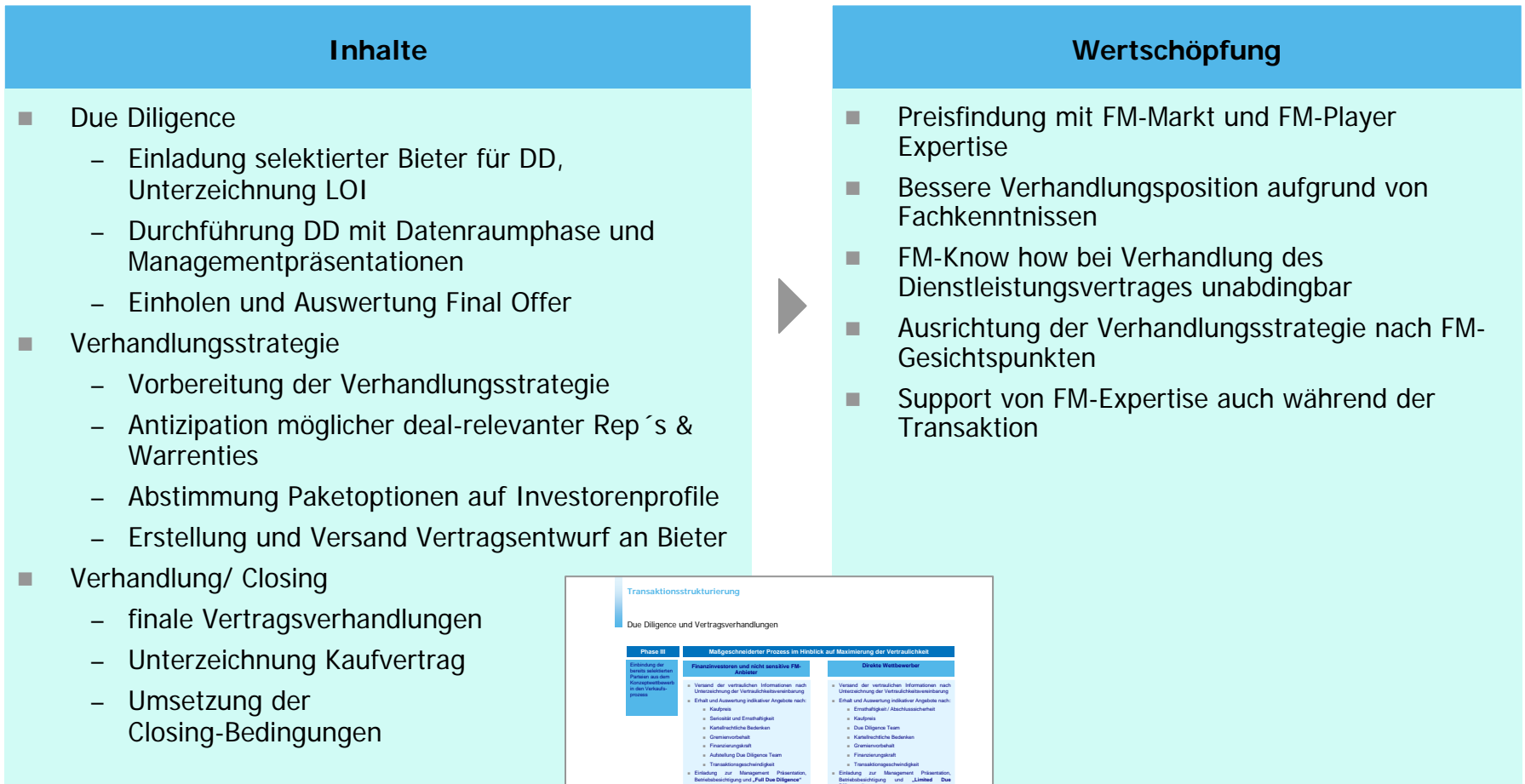
Bewertungen in Schulnoten 1-6

Sowohl für den Veräußerer eines Unternehmens als auch für den Käufer bietet ein Konzeptwettbewerb vielschichtige Vorteile

Vendor	Buyer
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Berücksichtigung der dealkritischen Prämissen aller relevanten Stakeholder</li><li>■ Proaktive Rolle des Verkäufers bei der strukturierten Investorensuche</li><li>■ Erhöhte Auswahl- und Informationsqualität im Transaktionsprozess durch qualifizierendes FM-Fachkonzept des Bieters</li><li>■ Geführter Fragen- und Kriterienkatalog erlaubt einen transparenten Vergleich und Ranking der Anbieter</li><li>■ Hinweise auf den strategischen, fachlichen und integrationsorientierten „Fit“ der Konzepte mit Verkäuferinteressen</li><li>■ Abfrage des „dealrelevanten Prämissengerüsts“ der Bieter erlaubt Antizipation kritischer Punkte im Verhandlungsprozess bzw. der Verhandlungsstrategie</li><li>■ Detaillierten Auswertung der Konzepte und Präsentationen erlaubt wertvolle Rückschlüsse auf Integrationserfolg hinsichtlich<ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensausrichtung und –strategie</li><li>– Unternehmenskultur</li><li>– Führungssysteme</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Auswahl passendes FM-Unternehmens für eigenes Produktportfolio</li><li>■ Erhöhte Auswahl- und Informationsqualität im Transaktionsprozess durch qualifizierendes FM-Fachkonzept des Akquisitionskandidaten</li><li>■ Geführter Fragen- und Kriterienkatalog erlaubt einen transparenten Vergleich und Ranking der Kandidaten</li><li>■ Hinweise auf den strategischen, fachlichen und integrationsorientierten „Fit“ der Konzepte mit Käuferinteressen</li><li>■ Abfrage des „dealrelevanten Prämissengerüsts“ der Bieter (u.a. Forderungen an Strukturen, Schnittstellen, Bewertung, Konditionen, „Reps &amp; Warranties“) erlaubt Antizipation kritischer Punkte im Verhandlungsprozess bzw. der Verhandlungsstrategie</li><li>■ Detaillierten Auswertung der Konzepte und Präsentationen erlaubt wertvolle Rückschlüsse auf Integrationserfolg hinsichtlich<ul style="list-style-type: none"><li>– Unternehmensausrichtung und –strategie</li><li>– Unternehmenskultur</li><li>– Führungssysteme</li></ul></li></ul>

# Projektansatz Core M&A Phase

Die Core M&A Phase wird durch den Bereich Due Diligence und den Verhandlungsteil mit dem abschließenden Closing gebildet



## Projektansatz PMI Phase

Die Post Merger Integration Phase verlangt eine sehr gute stringente Organisation und Fingerspitzengefühl bei der Umsetzung

