

FM/FS-Branche Die Trends zur Überlappung der Zweige Facility Management und Facility Services sowie zu einem verschärften Preiskampf bestätigen sich in der Schweiz. Erfolgreich ist, wer eine hohe «Fertigungstiefe» besitzt.

Professionalität nimmt zu

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Facility Management (FM) und Facility Services (FS) boomen. Schwer verständlich ist deshalb, wieso diese Branche in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit immer noch nicht jene Wertschätzung erfährt, die ihr zukommen müsste. Sie beschäftigt in der Schweiz weit mehr als 300 000 Mitarbeitende, die mit ihren Gesamtleistungen mindestens 5 Prozent zum hiesigen Bruttosozialprodukt beisteuern. Das künftige Wachstum im externen Markt – er wird mit über 7,5 Milliarden Franken beziffert – macht um die 5 Prozent aus. Kommt hinzu, dass es kaum jemanden gibt, der nicht tagtäglich von FM/FS profitiert, weil nämlich öffentliche Verkehrsmittel, Arbeitsplätze, innerstädtische Räume, Bürotrakte, Spitäler und Einkaufszentren optimal gewartet werden.

Einmal mehr hat die «Handelszeitung» eine «Temperaturmessung» in diesem wichtigen Wirtschaftszweig vorgenommen, dessen Zusammensetzung heterogener nicht sein könnte. Wenn immer so heikle Fragen wie die zur Zukunft von FM/FS auftauchen, wendet man sich am besten an Jürg Brechbühl, den Director of Sales & Marketing der Vebeo Services AG, Dietikon. Er ist sozusagen das «Gedächtnis der Branche».

Womit gleich ein erstes Phänomen dieser Berufsgattung angesprochen ist: Brechbühl ist «seiner» Firma schon lange treu. Bei den zwei Dutzend Unternehmen, die wir dieses Mal konsultiert haben, war hingegen ein Drittel der früheren zuverlässigen Ansprechpartner auf Kaderebene nicht mehr im Betrieb. In einem bekannten FM-Unternehmen wurde uns beschieden: «Wir wissen nicht, wer derzeit unser Chef ist, rufen Sie in ein paar Wochen wieder an.» Und im renommierten Hauswartungsbetrieb einer grossen Stadt hiess es: «Keine Auskunft. Wir haben nur noch einen Stellvertreter – und der will nichts sagen.»

Kaderleute sind das Problem, nicht der Preis

Ganz im Gegensatz zu KarlENZler, Zürich, der sich nicht scheut, Klartext zu reden. Der Inhaber des gleichnamigen, in der deutschen und welschen Schweiz präsenten Reinigungsunternehmens, stellt

74
Prozent

Service-Modelle Im «FM Monitor 2014» des Beratungsunternehmens pom+Consulting AG, Zürich, sehen drei von vier Befragten in zielgruppenspezifischen Service-Modellen die Zukunft.

28
Prozent

PPP-Modelle Der «FM Monitor» hält fest, dass im FM Public-Private-Partnership-Modelle (PPP) kaum einen Durchbruch erleben werden. Nur 28 Prozent glauben an PPP-Modelle.

82
Prozent

Kostenreduktion Vier von fünf Befragten wollen im FM weiterhin die Kostenreduktionsschiene fahren.

genau diesen Aspekt zur Diskussion. «Gute Leute für die Reinigung zu finden, ist nicht das Kernproblem. Sorgen mache ich mir um die Rekrutierung von Mitarbeitern auf der ersten und zweiten Kaderstufe.» Darunter werden jene unentbehrlichen «guten Geister» verstanden, welche die Führung der Equipen und die Qualitätskontrollen vor Ort wahrnehmen. Auch Verantwortliche für die regionale Kundenbetreuung sind rar. Damit ist die zweite Kaderstufe angesprochen. Hier siehtENZler den Knackpunkt für sein Gewerbe – und nicht dort, wo er meistens geortet wird, nämlich beim Preis.ENZler nimmt kein Blatt vor den Mund: «Jene, welche am meisten jammern, sind dieselben, welche ihre Leistungen zu möglichst tiefen Preisen anbieten.»

Das kann Peter Stadelmann, Head of Sales Facility Management von Cofely AG, Zürich, nicht tadellos unterschreiben. Er verweist auf das Erfolgsrezept seines Unternehmens: «Die FM-/FS-Provider bauen die Eigenfertigungstiefe stetig aus. Das zeigt sich vor allem bei FM-Providern, welche Reinigungsleistungen nicht mehr einkaufen, sondern bei bestehenden Kundenverträgen die Fremdleistung durch Eigenleistung ablösen. So werden Schnittstellen ab- und das interne Wissen ausgebaut. Daher kann der Kunde von Leistungen aus erster Hand profitieren», sagt Stadelmann, um gleich hinzuzufügen, dass abzuwarten bleibt, «wie sich diese Provider im FM-Markt entwickeln und künftig mehr als 90 Prozent ihrer Dienstleistungen als ihre Kernkompetenzen bezeichnen, hat doch jedes Unternehmen seine DNA – sei es in der Technik oder in der Reinigung. Auf Kundenseite stellen wir vermehrt fest, dass bei der Dienstleistungsvergabe in Lose nach Gewerk wie Technik, Reinigung und Sicherheit vergeben wird, um mehr Flexibilität bei der Providerauswahl zu haben, damit nicht immer das komplette Dienstleistungspaket wieder neu vergeben werden muss.»

Immer auch die Lebenszykluskosten beachten

Das Thema Preisdruck und Fluktuationsrate spielt bei fast allen Aussagen eine Rolle. Andrea Pistilli, Leiter Marketing und Verkauf bei Honegger AG, Köniz, gehört wie Brechbühl zu den geachteten Habitues, die alle Veränderungen erlebt haben. Pistilli hat bei Honegger als Reiniger zur Finanzierung seines BWL-Studiums angefangen und alle Stufen bis zum Eintritt in die Geschäftsleitung (GL) durchlaufen. «Wir kämpfen vermehrt um unseren Stellenwert. Vor allem dort, wo die Reinigung für den Wertschöpfungsprozess nicht massgebend ist, sind Firmen – aufgrund der Globalisierung und dem damit verbundenen Preisdruck – immer weniger bereit, dafür Geld auszugeben. Auch Verträge, die in der Vergangenheit ohne Endtermin abgeschlossen wurden, sind heute befristet, um die Verhandlungsmöglichkeiten der Auftraggeber zu erweitern.»

Enzo Moliterni, Head of HR, Marketing und Kommunikation bei Bouygues Energies & Services, Zürich, stellt hingegen erfreut fest, «dass bei grösseren Projekten die Vertragslaufzeiten bis zu fünf Jahren und mehr wieder möglich sind». Das mag mit der Einsicht zusammenhängen, dass Mehrwert in dieser Branche eben mehr als Reinigung ist und eine Betrachtung über den ganzen Life Cycle, den Lebenszyklus eines Objektes, miteinbezogen werden muss.

Darauf legt Susanne Baumann, Präsidentin von fmp, dem Schweizerischen Verband für Facility Management und Maintenance, besonderen Wert.

Viele Firmen sind immer weniger bereit, für die Reinigung Geld auszugeben.

Sie ist zudem für das Dienstleistungsangebot des strategischen FM bei der Halter AG, Zürich, zuständig und ortet hier die grossen Zukunftschancen: Noch nie war die Nachfrage nach einer hohen Professionalität so gross.

«Innovative Anbieter diversifizieren mit neuen Leistungen zunehmend in kerngeschäftsnahen Aufgabenbereichen ihrer Kunden», stellt Andreas Meister, Präsident von SVIT FM Schweiz, fest und nennt ein zukunftsweisendes Beispiel: «ISS hat sich zum Beispiel den Auftrag für einen Rundumservice für das Beyeler-Museum in Riehen bei Basel geangelt – quasi von der Billettkontrolle über die Führung des Museumsladens bis hin zur Betreuung im Restaurant.» So sieht seine Vision der

Branchenzugehörigen aus, wenn sie sich vom wachsenden FM-/FS-Kuchen etwas abschneiden wollen. Daher plädiert Baumann dafür, dass Objekte bereits in der Planungsphase auf betriebliche Anforderungen überprüft werden, weil ein Nachbesserungsaufwand böse Überraschungen bringt. Baumann setzt konsequent auf eine «strategische FM-Beratung». Die Baukosten sind ein Bruchteil der Lebenszykluskosten einer Immobilie.

Nur: Baumann und Meister sehen das aus einer höheren Warte. Es gibt aber auch ermunternde Beispiele für kleinere und mittelgrosse FM-/FS-Anbieter. Jasmine Jost von der Purexa, Biberist, hat längst entdeckt, dass die Zukunft dem Lifestyle-Service gehört. Dieser geht weit über die Reinigung hinaus und umfasst etwa die Gartenpflege, ja sogar das Kochen und Einkaufen. Auch Iris Güller, eine erfolgreiche Anbieterin in der Ostschweiz, nimmt keine



Arbeitgeber: 2000 Unternehmen bieten in der Schweiz eine

DIE GROSSEN TRENDS IN DER FM-/FS-BRANCHE

Es wird zu weiteren Konsolidierungen kommen

Kostendruck Für den Schweizer FM-/FS-Profi Jürg Brechbühl zeichnen sich die Tendenzen in der Branche deutlich ab: «Die Facility-Anbieter müssen sich einer weiteren Konsolidierung im Markt stellen. Der Kostendruck der Auftraggeber wird an die Anbieter weitergegeben.» Aber das ist längst nicht alles, was Brechbühl aufgrund seiner langjährigen Erfahrung an jene weitergeben kann, die heute im harten konkurrenzialen Wettbewerbsumfeld stehen.

Kampf um Mandate «Der Kampf um grosse Mandate wird regelmässig etwa alle drei bis fünf Jahre stattfinden.» Hinzu kommt, was verschiedene Ansprechpartner antönen: Der Kompetenzaufbau und die Professionalisierung sind wesentliche Erfolgsfaktoren im

Überlebenskampf. Auch IT-Systeme und Prozessstandards tragen wesentlich dazu bei, die Ergebnisse trotz steigendem Preisdruck zu erhöhen. Und, was für den Geschäftserfolg immer entscheidender wird: «Die interne Organisation muss alle Mandatsgrössen abbilden können, klare Funktionsbilder sind entsprechend auszuprägen», sagt «FM-Fuchs» Brechbühl.

Mitarbeiterbindung Noch etwas gibt er seinen Branchenkolleginnen und -kollegen mit auf den Weg. «Die Bindung der Mitarbeiter hängt stark von der Darlegung der Szenarien ab, welche künftige Entwicklungen nicht nur darstellen, sondern auch realistisch vorwegnehmen.» (MÉR)



PETER BRODHUNTLER

breite Palette an Facility-Services-Leistungen an, die – je nach Anforderungen – mit teils speziell qualifizierten Mitarbeitenden erbracht werden.

so hochgestochenen Begriffe wie «taktische und strategische Ansätze» in den Mund: «Meinem Geschäft und damit mir geht es einfach gut, weil ich einen hoch qualifizierten Job leiste und obendrein noch von der zunehmenden Mobilität von Firmen und Privaten profitiere. Das bedeutet, mehrmals im Jahr gute Aufträge von Kunden zu holen, die mich auch bei Umzugsreinigungen weiterempfehlen.»

Güller bekommt Sukkurs von Marco Furrer, Verwaltungsratsmitglied von Hako Schweiz, Sursee LU: «Die Konzentration bei grossen FM-Anbietern schliesst Nischenplayer nicht aus. Je nach Kundensegment sind unterschiedliche Anbieter gefragt. Letztlich muss die Integration von Kunden und Dienstleistern in einer durchgängigen Prozesskette stimmen.»

Zürich, in ihren Entscheidungsfindungen unterstützt werden. Peter Staub, Aushängeschild dieses gewichtigen Beratungsunternehmens, ist vor allem mit den aktuellen Kostenfolgen beschäftigt. Sein Fazit ist kurz und knapp. Dank seinen Untersuchungen kommt er zum Schluss, dass im Bereich Handel der Druck «scheinbar gestiegen, aber die Kosten weiter gesunken sind». Das leuchtet auf Anhieb nicht ein. Susanne Schwartzer von pom+ hat eine plausible Erklärung: Wenn der Kosten- und Spardruck steigt, tendieren Firmen dazu, die Reinigungskadenz zu senken. Im Handel erhöht sich gemäss Staubs Erhebungen der Kostendruck weiter; im Industriebereich hingegen stellt er «seit 2012 eher eine Stagnation» fest. Aber um von einer Trendwende zu sprechen, sei es noch zu früh. Auch hier gibt es eine Erklärung: Statt entsprechende Kosten zu externalisieren, greift man wieder auf eigene Kräfte zurück.

Noch nie war die Nachfrage nach einer hohen Professionalität im FM so gross.

Noch ist ein heisses Eisen, die ausländische Konkurrenz, nicht angesprochen. Ähnlich wie im Medizin- oder im Wissenschaftsbereich sind die Arbeitsbedingungen in der Schweiz favorabler. Nur: Es gibt keine verlässlichen Studien, lediglich Namen wie die französische Sodexo oder die deutschstämmigen Dussmann und Goetz tauchen auffallend häufig in den Gesprächen auf. «Ihr Marktanteil ist aber gering», sagt Brechbühl, der den besten Marktüberblick hat. Und Marco Furrer sagt, was viele dazu meinten: «Wer mit guten Produkten, einer Top-Service-Organisation und einer optimal organisierten Schweizer Vertriebsgesellschaft unterwegs ist, hat gute Chancen, weiter erfolgreich zu sein.»

Die verborgenen Schätze heben

Nachdenklich stimmen sollten die Überlegungen von Wetrok-Chief-Operating-Officer (COO) Thomas Kyburz, Kloten, zur Zukunft der Branche: «Möglichkeiten und Potenziale für ein nachhaltiges und zukunftssträchtiges Verhalten sind grundsätzlich immer vorhanden. Die Herausforderung ist, dass sich die gesamten Prozesse nur langsam verändern.» Er spricht die gesamte Kette vom Auftraggeber über den Dienstleister bis hin zu Unternehmen und Lieferanten von Material und Know-how an. «Der Markt möchte gerne neue Lösungen, die klar und verständlich sind, die aber oft auf bestehenden Prozessen basieren. Aus unserer Sicht liegen in der engen Zusammenarbeit zwischen allen Partnern noch viele verborgene Schätze.» Und dann entwirft er ein Konzept, das zukunftssträchtiger nicht sein könnte: «Diese Schätze zu heben, bedingt eine langfristige, enge und offene Zusammenarbeit, die weit über ein reines Preis-Leistungs-Denken hinaus geht.»

Aber man muss wissen: Die Branche könnte heterogener nicht sein. KMU, die keine eigenen Stabsabteilungen für FM-/FS-Fragen zur Verfügung haben, können durch Profis wie pom+Consulting,

«Gesundheitswesen besitzt ein sehr grosses Potenzial»

Giuseppe Santagada Der Trend zu integralen Lösungsansätzen nimmt zu, wie das GL-Mitglied von ISS Schweiz zu verstehen gibt. Vor allem international.



Giuseppe Santagada
Direktor Verkauf & Geschäftsentwicklung/
Mitglied Geschäftsleitung, ISS Schweiz, Zürich

Wie sieht Ihre Bilanz des ablaufenden Geschäftsjahres für ISS Schweiz aus?

Giuseppe Santagada: Aus Sicht der Facility-Management-Branche können wir auf ein sehr spannendes und erfolgreiches Jahr zurückblicken. Dieses war durch eine steigende Nachfrage und namhafte Ausschreibungen gekennzeichnet und wies Tendenzen zur weiteren Professionalisierung und zum Ausbau der Kompetenzen auf.

Wie beurteilen Sie die Nachfragesituation – zeichnet sich die Tendenz nach integralen Lösungsansätzen immer deutlicher ab?

Wir sind zufrieden, was die Nachfrage betrifft. Dennoch ist es wichtig – dies mit Blick auf die Servicepalette und die Innovationsfähigkeit –, wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher wird die kontinuierliche Professionalisierung von Prozessen, Systemen und Expertisen zentral sein, um die Bedürfnisstruktur der Kunden noch genauer zu erfassen. Mitunter haben wir deshalb bei ISS Schweiz beschlossen, die Bereiche Verkauf und Geschäftsentwicklung zusammenzulegen, um Markt- und Fachkenntnisse noch stärker zu verzahnen. Damit erreichen wir eine noch höhere Kundenbindung und steigern den Mehrwert. Zudem evaluieren und investieren wir auch in neue strategische Geschäftsfelder.

Diese Tendenz nimmt gemäss unserer Umfrage zu. Der Trend zu integralen Lösungsansätzen ist tatsächlich stark spürbar, vor allem bei internationalen Playern, die mittels professioneller CREM-Einheiten – die Abkürzung steht für Corporate Real Estate Management – globale FM-Lösungen anstreben. Auf diese Weise können das FM zentralisiert und die Services sowie Schnittstellen gebündelt werden, um das Synergiepotenzial voll auszuschöpfen. Vor allem in der Privatwirtschaft ist das Bedürfnis nach integralen Lösungsansätzen gross.

Wie sieht die Situation bei der öffentlichen Hand aus? Hier liegt immer noch ein grosses FM-Potenzial. Dieser Sektor ist mittelfristig aufgrund aktueller Entwicklungen, wie etwa Demografie, steigende Kundenerwartungen und personalisierte Services, zum Handeln aufgefordert. Grosses Potenzial sehen wir auch im Gesundheitsbereich. Dieses Segment ist mit steigenden Erwartungen und Kosten konfrontiert und könnte durch Outsourcing signifikante Betriebsoptimierungen erzielen.

INTERVIEW: MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Schweiz mit starkem Plus

FS-Markt Schweiz (in Millionen Euro)

Technische FS	2013	2012	Wachstum (%)
Gebäudewartung	428	406	5,6
Gebäudebetrieb	345	324	6,3
Störungsmanagement	241	231	4,2
Inspektion	248	239	4,1
Um- und Zubauten	154	146	5,3
Anderere	153	145	5,2
Gesamt	1569	1491	5,2

Infrastrukturelle FS	2013	2012	Wachstum (%)
Gebäudereinigung	1582	1495	5,8
Sicherheit	748	707	5,8
Catering	1820	1708	6,6
Aussenanlagen	95	87	9,4
Rezeption	118	110	7,1
Anderere	165	154	7,2
Gesamt	4527	4260	6,3

Kaufmännische FS	2013	2012	Wachstum (%)
Objektbuchhaltung	88	81	9,0
Immobilienverwaltung	76	70	9,2
Flächenmanagement	128	120	6,4
Beschaffung	27	25	6,4
Anderere	60	56	6,0
Gesamt	378	352	7,5

QUELLE: IC INTERCONNECTION CONSULTING