

Werttreiber Gebäudemanagement

„Der Druck, FM-Leistungen auszulagern, wird wachsen“

Redaktionsgespräch mit Fritz-Klaus Lange

Der Wettbewerb unter den Facility Managern bleibt hart. Zwar lagern die Unternehmen durch den krisenbedingt steigenden Kostendruck weitere Aktivitäten aus, die nicht zum Kerngeschäft zählen, davon profitieren jedoch die Gebäudemanager nur eingeschränkt. Denn tendenziell werden immer weniger Dienstleister mit dem größeren Leistungsvolumen betraut. Obwohl die RGM bislang zu den Gewinnern dieser Entwicklung zählt, sucht Fritz-Klaus Lange neue Märkte: In der Expansion nach Österreich und der Schweiz sowie als Workout-Helfer für Immobilienfinanzierer sieht er Geschäftschancen. (Red.)

I&F **Werden an einen Facility Manager in der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise andere Anforderungen gestellt als in den Vorjahren?**

Große Veränderungen im Anforderungsprofil eines Facility Managers hat es nicht gegeben und wird es wohl auch in Zukunft nicht geben. Denn ein Facility Manager muss sich vor allem durch Flexibilität auszeichnen. Er musste und muss sich sehr individuell auf die Bedürfnisse des Kunden einstellen.

Die Krise kann dazu führen, dass erhebliche Teile der vermietbaren Fläche im Gebäude leer stehen, weil notwendige Instandhaltungs- und Investitionsausgaben aufgrund der angespannten Liquidität des Eigentümers unterbleiben. Beides mindert den Wert der Immobilie. Wir spüren, dass sich sowohl der Umgang der Eigentümer als auch das Verhalten der Nutzer mit der Immobilie ändert. Das Investitionsverhalten ist restriktiver geworden, Instandhaltungen oder Modernisierungen werden häufiger zurückgestellt. Lediglich Investoren (beispielsweise Bestandshalter), die die Immobilie als Kerngeschäft verstehen, investieren noch in die Gebäudequalität.

I&F **Ist organisches Wachstum im Facility Management aktuell möglich oder wächst nur, wer zukauf?**

Organisches Wachstum ist weiterhin möglich, das beweist nicht zuletzt die Entwicklung der RGM. Allein im vergangenen Jahr haben wir ein organisches Umsatzwachstum von 23 Prozent erzielt. Gleichzeitig kau-

fen wir zu – im vergangenen Jahr erwarben wir vier Gesellschaften, die unsere Produktpalette sinnvoll ergänzen. Diese beiden Wachstumswege – organisch und anorganisch – werden auch in diesem Jahr weiter beschritten.

In unseren drei strategischen Geschäftsfeldern – Industrial Service, Facility Management und Property Management – schlägt die Wirtschaftskrise in unterschiedlicher Weise durch. Insofern spüren wir den Auftragsrückgang und Kurzarbeitregelungen in der Industrie als deren Dienstleister ebenfalls unmittelbar. Aber wir haben es geschafft, diese Auftragsrückgänge durch neue Aufträge zu kompensieren. Unsere Geschäftsprognose für dieses Jahr geht davon aus, dass wir das



„Was nichts kostet, taugt auch nichts.“

Fritz-Klaus Lange,
Geschäftsführender Gesellschafter,
RGM Gebäudemanagement
GmbH, Dortmund

rückgängige Auftragsvolumen im Industriegeschäft und einen schrumpfenden Markt im Bereich der FM-Sonderleistungen mit Neuaufträgen überkompensieren können.

I&F **In welchen Geschäftsbereichen wachsen sie?**

Die RGM wächst in allen drei strategischen Geschäftsbereichen. Wir wachsen insbesondere mit Bestandskunden, die uns mit dem Gebäudemanagement für weitere Immobilien betrauen. Denn es gibt im Markt die Tendenz, die Zahl der Dienstleistungslieferanten zu reduzieren. Hier sind wir erfolgreich in der Akquisition und wachsen mit unseren Kunden. Darüber hinaus bauen wir konsequent auch Neukundenbeziehungen auf.

I&F **Ist die Nachfrage nach Gebäudemanagement-Leistungen tatsächlich durch die Finanzkrise gestiegen? Wie hoch schätzen Sie den zusätzlichen Bedarf?**

Langfristig wird der Druck auf die Unternehmen wachsen, FM-Leistungen auszulagern oder fremdzuvergeben. Zu Beginn der Krise stehen sicherlich zunächst andere Probleme im Vordergrund, wie zum Beispiel die Bankverbindlichkeiten neu zu ordnen, das Reporting zu verbessern, das Rating stärker zu beachten. Wenn aber im Kerngeschäft der Unternehmen die Margen kleiner werden, steigt der Druck zur Auslagerung von nicht originär zum Kerngeschäft zählenden

Leistungen wie zum Beispiel FM-Leistungen.

I&F In welcher Größenordnung können Sie Einsparungen realisieren?

Das hängt ganz vom Servicelevel ab, das der Kunde wünscht. Soll der gesamte, bisher mit den auszulagernden Leistungen betraute Mitarbeiterbestand zu unveränderten Löhnen vom neuen, externen Dienstleister übernommen werden und das Servicelevel eins zu eins erhalten bleiben, sind die Einsparungen nicht hoch. Kostenvorteile können für den Kunden dann geboten werden, wenn zum Beispiel die übernommenen Mitarbeiter noch weitere Objekte in der Region betreuen oder bislang fremdeingekaufte Handwerkerleistungen jetzt durch den Facility Manager selbst erbracht werden. Das kann auch durch Umschulung von Personal erreicht werden. Letztlich ist das FM-Modell der entscheidende Preishebel. Ändert sich das Modell nicht, bleibt der Preis nahezu konstant. Wir ändern jedoch die Modelle bei unverändertem Servicelevel so, dass wir durch höhere Flexibilität und Mobilität Einsparungen bis zu 30 Prozent erreichen können.

I&F Wie nachhaltig sind diese Auslagerungen?

Von unseren 1 100 Mitarbeitern sind 80 Prozent im Zuge von Outsourcing-Prozessen zu uns gekommen. Aus betriebswirtschaftlichen Gründen wird eine Auslagerung von FM-Leistungen nicht zurückgedreht. Es sind nur politische Gründe vorstellbar, aber das haben wir bisher noch nicht erlebt. Stellenweise hat es solche Prozesse der Reintegration in der Automobilindustrie gegeben, für den FM-Markt schließe ich das aus.

I&F Warum erweitern Sie die Wertschöpfungskette nicht um das Asset Management?

Die Asset Manager sind unsere Kunden. Würden wir uns auch in diesem Markt bewegen, wären wir für viele Auftraggeber ein unmittelbarer Konkurrent. Dadurch, dass wir den Leistungskatalog unserer Tochter Property First weiter nach oben arrondiert haben, haben wir mit unserem Leistungsspektrum bereits auf die gestiegenen Anforderungen an ein Asset Management in der Krise reagiert.

I&F Warum wurde das Property Management in eine eigene Gesellschaft ausgegliedert?

Wir haben eine klare und transparente Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen unserem Geschäftsfeld Property Management und unserem Geschäftsfeld Facility Management hergestellt. Denn es gibt Kunden, die das Property und das Facility Management nicht aus einer Hand wünschen.

I&F Wie kann ein Facility Manager die Qualität und Effizienz der Prozesse in einem Unternehmen verbessern? Können Sie Beispiele nennen?

Die Verbesserung der Effizienz in den Produktionsprozessen ihrer Kunden wird für Facility Manager das entscheidende Geschäftsfeld der Zukunft. Wenn ein FM-Vertrag heute nach drei Jahren ausläuft, dann erwartet der Kunde nicht nur, dass die Immobilie in dieser Zeit störungsfrei gelaufen ist, sondern auch, dass das Objekt während des

lern deutlich reduziert werden. Durch die zentrale Steuerung der Belüftung kann ebenfalls gespart werden. In diesem Bereich muss ein Facility Manager heute Beratung und Umsetzung anbieten können. Wir sind zudem in der Lage, mit unserer eigenen Beratungsgesellschaft FMSC (Facility Management and Services Consulting GmbH) Green Buildings nach LEED- und DGNB-Normen zu zertifizieren.

I&F Sie sprachen von der Pflicht, dem Eigentümer Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Welchen Einfluss haben Sie auf die Investitionsentscheidungen des Eigentümers? Und kann ein Facility Manager für die Folgen einer unterlassenen oder falschen Beratung haftbar gemacht werden?

Das kommt sehr auf die individuelle einzelvertragliche Grundlage an. Pro-

„In der energetischen Sanierung muss ein Facility Manager Beratung und Umsetzung anbieten können.“

laufenden Vertrages optimiert wurde – zum Beispiel hinsichtlich der Energieeffizienz.

Wenn ein Gebäude energetisch nicht optimal betrieben werden kann, dann haben wir als Facility Manager die Pflicht, dies dem Eigentümer anzuzeigen. Zum Beispiel beträgt die Standzeit einer Heizungsanlage im Schnitt 20 Jahre, sodass vor Ablauf dieser Zeit der Eigentümer darauf hinzuweisen ist. Ebenso ist die Frage nach dem Energieträger und der Heizungsart zu klären. Da die Energiekosten tendenziell steigen, nimmt der relative Anteil der Nebenkosten zu, sodass sich die Mieterhöhungsspielräume für den Eigentümer immer weiter einengen. Denn der Mieter betrachtet Kaltmiete und Nebenkosten als einen Kostenblock.

Will der Vermieter seine Einnahmen aus der Immobilie erhöhen, kann er das derzeit am besten über Investitionen in die energetische Sanierung, die nicht nur die Heizung, sondern auch die Wärmedämmung und die Fenster et cetera beinhaltet. Aber auch über das Nutzerverhalten kann viel erreicht werden. So kann der Stromverbrauch durch Bewegungsmelder für die Raumbelichtung oder Stand-by-Schalter an Kopie-

fessionelle FM-Verträge sehen heute in jedem Fall eine klare Mitwirkungspflicht des FM-Unternehmers zur Energieoptimierung vor, die bei schuldhaftem Unterlassen logischerweise auch zum Schadensersatz führen kann. Bei uns ist dies jedoch noch nicht vorgekommen, da ein ständiger intensiver Kontakt zu den Entscheidern des Auftraggebers in aller Regel ein gemeinsames Vorgehen bei Investition und Modernisierung zur Energieeffizienzsteigerung ermöglicht.

I&F Was bringt eine Zertifizierung? Ist das nur Marketing?

Es gibt Märkte, in die kommt ein Anbieter ohne entsprechende Zertifizierung nicht hinein. Ein Auto ohne TÜV/Dekra-Plakette darf hierzulande nicht am Straßenverkehr teilnehmen, selbst wenn der Halter Kfz-Meister und das Fahrzeug mängelfrei ist. Richtig ist allerdings auch, dass es eine Menge Autos mit Plakette gibt, die eigentlich nicht mehr verkehrstauglich sind. Ein Zertifikat ist demnach nur soviel wert, wie man es selbst auch lebt. Dies betrifft nicht nur die Leistungszertifikate, sondern vor allem die durch entsprechende Kundenreferenzen bewiesene Nachhaltigkeit und somit die selbst attestierte Qualität,

darauf sind wir schon ein wenig stolz. Denn bevor uns Neukunden ein großes Portfolio anvertrauen, wollen sie sicher sein, dass wir dieses nach einer einheitlichen und vernünftigen Systematik betreuen und darüber auch ein stringentes Reporting anfertigen können, das sie entweder für die eigene Buchführung oder für die Banken beziehungsweise ihre eigenen Auftraggeber brauchen.

Zum Beispiel spielte vor der Krise das Thema Leerstand eine tendenziell untergeordnete Rolle. Denn dieser wurde weniger als Makel, sondern vielmehr als Potenzial der Immobilie angesehen. Diese Sichtweise ist heute selten, denn die Vermietung ist schwierig geworden. Heute interessieren sich vor allem die Finanzierer der Immobilien für den Leerstand in den Objekten, über den sie genau und zeitnah unterrichtet werden wollen. Daher sind die Anforderungen an das Reporting in der Krise deutlich gestiegen.

I&F Zu ihren Kunden gehören im Facility Management zum Beispiel große Versicherer und Banken, aber auch Immobiliengesellschaften, und im Industrial Service haben Sie Schwerpunkte in der Automobil- und der chemischen Industrie. Das sind in der aktuellen Lage erhebliche Klumpenrisiken. Wie wollen Sie eine größere Diversifikation erreichen?

Dies kann man durchaus als Risiko sehen. Aber unser Markt ist im Moment noch Deutschland und hier gibt es einerseits bestimmte industrielle Schwerpunkte – zum Beispiel die Automobil- und die Chemieindustrie – und andererseits eine wichtige Gruppe immobilienaffiner Investoren, die sich hauptsächlich aus

Non-performing Loans ins Leben gerufen. Dabei haben wir uns als Facility und Property Manager mit Asset Managern, Wirtschaftsprüfern und Insolvenzspezialisten zusammengetan, um für Banken und Insolvenzverwalter, die unfreiwillig vom Sicherungsnehmer zum Bestandshalter geworden sind,

„Es gibt im Markt die Tendenz, die Zahl der Dienstleistungslieferanten zu reduzieren.“

aufzuzeigen, wie der Cash-Flow einer Immobilie beziehungsweise von Portfolios gerade jetzt stabil gehalten werden kann. Denn durch Rating-Herabstufungen oder nicht-prolongierte Kredite muss die als Sicherheit dienende Immobilie zunächst einmal ja nicht schlechter geworden sein. Trotzdem drohen den Banken erhebliche Abschreibungen, die vielleicht nicht oder zumindest in dieser Höhe nicht nötig sind. Aus dem Bankenkreis registrieren wir ein hohes Interesse an diesem Know-how.

Das Problem beim Ausfall eines Immobilienkredites ist, dass der Eigentümer im Vorfeld manche Investitionen und Ausgaben unterlassen hat. Doch wenn der Aufzug oder die Klimaanlage nicht mehr funktioniert, wird der Mieter auch keine oder nur noch eine gekürzte Miete zahlen. Damit sinkt der Cash-Flow der Immobilie noch weiter und das Verlustrisiko für die Bank steigt. Oder nachdem die Bank ein Objekt in die eigene Verwaltung übernimmt, bleiben plötzlich Mietzahlungen komplett aus, weil der Alteigentümer dem Mieter noch nicht die neue

„Die Anforderungen an das Reporting sind in der Krise deutlich gestiegen.“

Kapitalanlegern, Banken und Versicherungen zusammensetzt. Insofern gibt es eine gewisse Diversifikation, doch nützt das im Moment nicht viel, da jede Branche auf ihre Weise von der Krise betroffen ist.

Dennoch eröffnet die Krise auch neue wirtschaftliche Chancen. So haben wir mit Partnern die erste funktionierende German Workout-Plattform für

Verbindung für das Mietkonto mitgeteilt hat. Diesen Grund kennt der Kreditsachbearbeiter in der Bank jedoch nicht. Im Falle der Insolvenz braucht es weitere Zusatzqualifikationen, um nicht unnötige Kosten auszulösen oder sich sogar schadenersatzpflichtig zu machen. Diesen Sachverstand haben wir durch das Joint Venture mit der CRE Resolution jetzt im eigenen Haus und bieten es am Markt aktiv an.

I&F Wie viele Workout-Aufträge hat das Joint Venture bereits?

Wir sind mit dieser Plattform jetzt fast ein Jahr am Markt und haben darüber bereits eine Reihe interessanter Geschäftsbeziehungen aufgebaut.

I&F Findet der Wettbewerb im technischen und kaufmännischen FM-Markt ebenfalls über den Preis statt, wie es die Anbieter von infrastrukturellem Gebäudemanagement beklagen?

Der Preis spielt immer eine Rolle. Darüber hinaus gibt es im technischen Facility Management ziemlich identische Leistungskataloge, die auch ähnlich bepreist sind. Somit kommt es in unserem Bereich vor allem auf Alleinstellungsmerkmale an, die über die Standardleistungen hinaus gehen. Dass zum Beispiel eine defekte Heizung fachgerecht repariert wird, davon geht der Kunde aus.

Entscheidend ist für ihn daher, wie schnell ist der Handwerker zur Stelle, wie rasch behebt er den Defekt, wie sauber arbeitet der Handwerker und wie freundlich ist er. Gerade die Reaktionszeit wird in unserem Bereich immer wichtiger, um die Produktionsprozesse unserer Kunden so wenig wie möglich zu beeinträchtigen.

I&F Braucht es weitere Mindestlohn-Regelungen? Welche Bereiche sollten noch stärker reglementiert werden?

Die Mindestlohn-Diskussion spielt für uns keine Rolle, denn unsere Mitarbeiter sind gut ausgebildete Spezialisten, die über einen Mindestlohn nicht ans Unternehmen gebunden werden könnten. Im technisch anspruchsvollen Facility Management gilt immer noch die alte Regel: „Was nichts kostet, taugt auch nichts.“

I&F Wie schwierig ist es, qualifiziertes Personal zu finden? Welche Qualifikationen wünschen Sie beziehungsweise die Kunden sich?

Wir bilden in allen technischen und kaufmännischen Gewerken selbst aus. Aufgrund unseres Wachstums haben wir eine geplante Personalstärke, die mit dem Auftragsvolumen wachsen muss. Folglich müssen wir im Vorlauf für akquirierte Aufträge das nötige Personal einstellen, denn von heute auf morgen sind Spezialisten nicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar.

Bei der Akquisition neuer Aufträge konzentrieren wir uns lieber auf wenige, die wir aber dann auch gezielter bearbeiten, um die Akquisitionstrefferquote erhöhen. So ist unsere Akquisitionspipeline aktuell mit rund 60 großen Aufträgen gefüllt.

I&F **Wie nah muss ein FM-Dienstleister am Kunden sein? Wie viele Standorte brauchen Sie? Wo gibt es noch „weiße Flecken“, die zu schließen sind?**

Ein Facility Manager muss immer dort sein, wo die Immobilie steht. Deshalb ist flächendeckende Präsenz eine wesentliche Wettbewerbskomponente, denn um in bestimmten Ausschreibungen über-

haupt gefragt zu werden, braucht ein Facility Manager eine bundesweite Aufstellung. Die RGM hat ihre Präsenz im vergangenen Jahr durch eigene Gründungen und Firmenzukäufe um sechs neue Standorte erweitert, sodass wir heute ausreichend in der Fläche vertreten sind.

I&F **Wollen Sie weiter zukaufen? Was fehlt zur Abrundung des Leistungsportfolios?**

Wir denken gerade darüber nach, in verwandte Märkte wie zum Beispiel Österreich und die Schweiz zu expandieren. Es wird noch in diesem Jahr zu ersten konkreten Zukäufen kommen.

I&F **Ist der deutsche Markt zu klein oder zu wettbewerbsintensiv für Ihre Wachstumsambitionen?**

Nein, wie sehen auch in Deutschland noch viel Potenzial. Aber in Österreich ist der FM-Markt im Vergleich zu Deutschland noch unterentwickelt, sodass wir hier eine attraktive Geschäftsmöglichkeit sehen, die wir nutzen wollen.

I&F **15 Jahre RGM Gebäudemanagement – wie sollen die nächsten 15 Jahre aussehen?**

Wir haben uns vorgenommen, die RGM als führenden, konzernunabhängigen Immobiliendienstleister weiter zu etablieren. Dazu gehört eine bestimmte Größe. Ich könnte mir gut vorstellen, dass wir in zehn Jahren doppelt so groß sind wie heute. Dieses Ziel ist durchaus realistisch, wenn man sich vor Augen führt, dass wir seit Ende 2006 bis heute trotz Krise um 30 Prozent gewachsen sind. Der Umsatz von heute rund 110 Millionen Euro läge dann deutlich über 200 Millionen Euro und das wird auch deshalb nicht höher sein, weil wir Qualität und Personalentwicklung in gleicher Güte parallel mitentwickeln müssen.

Ein Wachstum um jeden Preis wird es somit nicht geben. Das gilt auch für künftige Zukäufe. Wir sind nur an gesunden Unternehmen interessiert, die auch von ihrem Führungs- und Qualitätscharakter zu uns passen. Ich bin mir sicher, unser RGM-Team wird das schaffen, gemeinsam setzen wir dieses Vorhaben konsequent um. ■



**Ab
1,10% p. a.
Zinsen*
Jetzt Energie
sparen!**

IBB BerlinINCITY

Andere erhöhen die Nebenkosten – Sie steigern Ihre Mietrendite.

Mit IBB Berlin INCITY wirken Sie steigenden Energiekosten effektiv entgegen. Eine energetische Sanierung trägt nicht nur maßgeblich zum Werterhalt Ihrer Immobilie bei, sondern kann auch die Mietrendite erhöhen.

Wir beraten Sie gern:
 Telefon: 030 / 2125-2662
 E-Mail: immobilien@ibb.de
www.ibb.de/berlinincity


**Investitionsbank
Berlin**
 Leistung für Berlin.

Der Zinssatz ist abhängig von der Bonitätseinordnung. Bei einem Nominalzinssatz von 1,10 % p. a. beträgt der effektive Jahreszins 1,10 % (Zinsstand: 11.12.08; Konditionen freibleibend, es gelten die Konditionen zum Zeitpunkt des Antragseingangs bei der KfW). Die Zinsbindungsdauer beträgt 10 Jahre bei einer Gesamtlaufzeit von 30 Jahren. Der Auszahlungskurs beträgt 100 %. Es fallen keine Bearbeitungsgebühren an.