

## Im Gespräch

# „Wir haben in der gesamten Gruppe neue Leute eingestellt, weil wir weiter wachsen wollen“

Rückwirkend zu Beginn des vergangenen Jahres hat die Gegenbauer Holding SE & Co. KG aus Berlin 90 Prozent der bisher von der Georgsmarienhütte Holding GmbH, gehaltenen Geschäftsanteile an der RGM Holding GmbH, Dortmund übernommen. Insgesamt erbringen die verbundenen Unternehmen mit rund 17 000 Beschäftigten eine Gesamtleistung von rund 660 Millionen Euro. RGM-Geschäftsführer Fritz-Klaus Lange erklärt im Redaktionsgespräch, warum das Unternehmen dennoch bei einer Zwei-Marken-Strategie bleibt, wie er in einer Branche, die weiterhin von starkem Margendruck geprägt ist, weiter punkten möchte und warum die Mitarbeiterfluktuation in seinem Unternehmen so gering ist. Das auch in der Türkei präsente Unternehmen spürt durch die politischen Verwerfungen zwischen Ankara und Berlin derweil keinen zunehmenden Druck. Auf eine konkrete langfristige Zukunftsprognose für den FM-Markt als Ganzes möchte sich Lange indes nicht einlassen. Aber, so seine Einschätzung, es werde zukünftig noch deutlich mehr Auslandsinteressenten sowohl im Immobilien- als auch im Dienstleistungsmarkt geben. **Red.**

**I&F** Die Facility- und Property-Management-Branche hat sich in den vergangenen Jahren deutlich gewandelt. Können Sie einmal ganz allgemein die Entwicklungen skizzieren?

Alles in allem kann man derzeit von einer kontinuierlich ansteigenden Marktentwicklung sprechen. Es existiert hier ein gutes Stück von der positiven Entwicklung in der Immobilienbranche insgesamt getriebene Marktentwicklung. Zunehmende Outsourcing-Prozesse sind darüber hinaus noch zusätzliche Wachstumstreiber auf unserem an und für sich stark umkämpften Markt. Im Augenblick dominiert dennoch ein Verdrängungswettbewerb, in welchem kleinere Nischenanbieter zunehmend verdrängt werden. Die Nachfrage nach Multidienstleistern mit breiten Portfolios in der Eigenleistung und gebündelten Services steigt. Zunehmend werden auch diversifizierte Anforderungen an den Facility Manager beispielsweise im Bereich effizientes Energiemanagement oder IT gestellt. Das heißt, die Nachfrage geht über reine FM-Tätigkeiten hinaus.

Im Property Management fehlen die großen Tickets am Markt. Es herrscht dort eher Stagnation – nicht zuletzt dadurch, dass durch Immobilientransaktionen die Zahl der Immobilien an sich nicht wächst.

**I&F** Welche Rolle spielt heutzutage das Facility und Property Management für den Werterhalt und die mögliche Wertsteigerung von Gebäuden?

Es gibt bezogen auf das Thema Werterhalt ein wachsendes Bewusstsein in Bezug darauf, dass der wichtigste Teil der Lebensphase einer Immobilie nicht die Bau- sondern die Betriebsphase ist. Ein Drittel der Kosten entsteht durch den Bau und zwei Drittel durch den späteren Betrieb. Es gibt somit einen starken Fokus auf die laufenden Kosten. Das gilt insbesondere für diejenigen, die Immobilien in ihrem Bestand halten. Das ist auch für uns letztlich gut, denn je professioneller der Kunde aufgestellt ist, desto besser versteht er auch unsere Position als serviceorientierter Dienstleister.

**I&F** In welcher Weise haben sich konkret die Anforderungen der

Kunden an die FM-Dienstleister gewandelt?

Es gibt stärkere Anforderungen an die Dokumentation. Teilweise ist dies auchberatergetrieben. Die zunehmende Digitalisierung beeinflusst auch die Erwartungshaltung der Kunden. Unabhängig von den Leistungsanforderungen im operativen Geschäft gibt es auch verstärkte Nachfrage nach IT-gestützten Prozessen. Administrative Prozesse müssen schlanker und operative Abläufe transparenter gestaltet werden. Da wird genau geschaut, ob ein Auftrag auch akkurat erledigt worden ist. Hier können Sie als Dienstleister punkten, wenn Sie beispielsweise ein Bild von einer Baustelle schicken, einen möglichen Schaden dokumentieren und den Kunden in die Entscheidung einbinden, ob und in welcher Weise eine Reparatur nötig ist.

Diese Trends gestalten wir proaktiv mit – das wissen die Kunden sehr zu schätzen. Und damit letztlich auch die Mieter, die von dieser Transparenz profitieren, jedenfalls dann, wenn sie die Rechnungen sehen können.

**I&F** Wo liegen denn in der FM-Branche in den kommenden Jahren die größten Wachstumsmöglichkeiten?

Die Möglichkeiten in diesem hart umkämpften und von Verdrängung gekennzeichneten Markt liegen, wie bereits zu Beginn angedeutet, im Bereich Outsourcing und die weitere Fokussierung auf ausgewählte Auslandsmärkte und in Zukäufen. Interessant ist es, dass die Top 10 im deutschen Markt mit 5,9 Prozent im vergangenen Jahr schneller gewachsen sind als die Top 25 mit 5,2 Prozent. Ein wesentlicher Teil der großen Anbieter ist dabei wieder anorganisch gewachsen. Während dieser Teil 2014 insgesamt 14 Prozent entsprach, liegt dieser Anteil jetzt bei 22 Prozent.

**I&F** Wie läuft es konkret für die RGM nach der Übernahme durch Gegenbauer?

### Zur Person

**Fritz-Klaus Lange**

Geschäftsführender Gesellschafter,  
RGM Holding GmbH, Dortmund



Quelle: Martin Bröcker

Wir können durch die Fusion neue Märkte und neue Zielgruppen erschließen. Es war eine sehr gute Entscheidung. Dadurch ist nicht nur eine Erweiterung des Leistungsportfolios erfolgt. Wir haben nun auch eine bessere Wettbewerbsfähigkeit aufgrund einer flächendeckenden Präsenz. So ist Gegenbauer beispielsweise in der aktuellen Lünendonk-Liste auf Platz 7 vorgerückt.

Wenn wir einmal das Bild der Heirat in Ihrem Artikel vom Dezember 2016 aufgreifen, so heißt es: Wir haben unsere „Hochzeit“ einerseits sehr gut durchdacht, aber andererseits ist es natürlich auch ein Bauchgefühl gewesen. Eine Entscheidung mit Herz und Kopf also. Und ja, wir passen sehr gut zusammen. Auch auf der persönlichen Ebene funktioniert es sehr gut.

**„Es war eine Fusionsentscheidung mit Herz und Kopf.“**

**I&F** Aber sie behalten doch den Namen RGM, oder?

Ja, auf jeden Fall. Wir haben eine Zweimarkenstrategie.

**I&F** Ist das nicht eher ein Wettbewerbsnachteil in einem Markt mit so zahlreichen Akteuren?

Die Dachmarke ist Gegenbauer. Aber in den Regionen, wo RGM einen guten Namen hat, beispielsweise im Ruhrgebiet, wäre es unklug, auf diese Marke zu verzichten. Andersherum zeigt sich die Lage in Berlin. Dort ist Gegenbauer ein wichtiger Player und agiert unter seinem Namen. Wir haben wenig Überschneidungen bei unseren Kunden.

**I&F** Häufig kommt es im Zuge von Übernahmen zu Stellenabbau. Wird das bei Ihnen definitiv nicht so sein?

Wir haben einen Fachkräftemangel. Es wäre absolut falsch, gute Leute nach Hause zu schicken. Im Gegenteil: Wir haben auch im Jahr 2017 in der gesamten Gruppe neue Leute eingestellt, weil wir weiter wachsen wollen.

**I&F** Stichwort Fachkräftemangel. Bei Arbeitnehmern hat die Facility- und Property-Management-Sparte aufgrund langer Zeit dort vorherrschender relativ niedriger Löhne

**immer noch nicht den allerbesten Ruf. Kann sich die RGM bei der Suche nach Nachwuchskräften am Markt immer noch gut behaupten? Haben Sie Angst, Opfer des Fachkräftemangels zu werden?**

Derzeit gibt es einen Arbeitsmarkt, der von sehr niedriger Arbeitslosigkeit geprägt ist. In einer Zeit der Quasi-Vollbeschäftigung ist es immer schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Trotzdem ist es so, dass wir als Arbeitgeber offenbar beliebt sind. Das sieht man daran, dass wir kaum Mitarbeiter verlieren. Wir bilden selber aus und bieten auch im Berufsalltag eigene Qualifikationsmaßnahmen. Wir haben eine eigene Akademie zur Aus- und vor allem Weiterbildung und zusätzlich eine Young-Professional-Organization im Unternehmen, in welcher wir junge Führungskräfte weiterentwickeln. Auf diese Weise gelingt es uns perfekt, gute Leute im Unternehmen zu halten.

**„Im Property Management fehlen die großen Tickets am Markt.“**

**I&F** Das ist in der Tat bemerkenswert, weil viele ihrer Mitbewerber durchaus über derartige Probleme klagen.

Ohne Frage werden die Sitten am Markt rauer. Das aggressive Abwerben von Mitarbeitern nimmt zu. Wir haben derzeit 18 000 Mitarbeiter und kaum jemand hat das Unternehmen freiwillig verlassen. Es läuft insoweit rund bei uns.

**I&F** Wie können Sie die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb halten?

Wir behandeln unsere Mitarbeiter mit Respekt und haben ein gutes Betriebsklima. Wir müssen aus meiner Sicht das Rad nicht neu erfinden. Denn die hohe Betriebstreue zeigt das ganz deutlich.

**„Expansionen in weitere Länder sind derzeit nicht geplant.“**

**I&F** Wie groß wird in Ihrem Unternehmen Innovation geschrieben? Was wird Ihrer Branche die Digitalisierung bringen?

Es ist uns wichtig, mit Menschen zusammen zu arbeiten, die sich gut überlegen,

was sie tun. Wir punkten nicht allein damit, dass wir die Dinge möglichst schnell erledigen. Wir denken vielmehr sorgfältig darüber nach, wie wir unseren Kunden intelligente FM-Lösungen bieten können. Oftmals ist es bei Auftragsvergaben entscheidend, ein sehr gutes Gesamtkonzept vorzulegen, um die Kunden zu überzeugen. Dieses Konzept beinhaltet nicht nur die reine Betreuung einer technischen Anlage – es ist ein ganzheitliches Immobilienkonzept, das wir vorstellen müssen. Das deckt das gesamte Spektrum rund um die Immobilie ab. Von der Unterhaltsreinigung über die Sicherheit, die technische Wartung bis hin zum Reporting die gesamte Palette.

Auch gehört die Optimierung der vorhandenen Betreuung dazu. Wie kann man die Immobilie besser steuern, wie können möglicherweise Effizienzen gehoben werden. Wir arbeiten darüber hinaus für Portfoliokunden, die nicht nur eine sondern etliche Immobilien haben. Wenn diese Kunden wachsen, wachsen wir mit dem Kunden. Damit steigen die Ansprüche, aber auch die Vorteile für die Kunden.

Wir werben also nicht mit „Anzeigen“, sondern mit einem Artikel in einem Fachmagazin zu einem aktuellen Thema der Immobilienwirtschaft zu einem komplexen technischen Thema oder einer IT-Innovation. Im Düsseldorf Dreischeidenhaus beispielsweise haben wir jüngst eine Vortragsreihe zum Thema Building Information Modelling (BIM) gestartet. Vom Planer über den Architekten bis zum Bauunternehmer stellen hier alle Beteiligten ihre Sicht der Dinge dar. Vieles, was in einem Gebäude verändert wird, beispielsweise neue Anlagen im Zuge eines Umbaus, verändert die Datensätze. Davon sind wir, die betreibenden Facility Manager, am meisten betroffen. Unser Ziel ist es, das Thema damit proaktiv anzugehen. Was muss uns beispielsweise der Architekt liefern, damit wir den Betrieb nach einer solchen Phase wieder übernehmen können. Wir setzen uns im Endeffekt mit Themen auseinander, die letztlich Probleme lösen und die Kundenbindung festigen.

**I&F** Wie unabhängig operieren ihre drei strategischen Geschäftsfelder Facility Management, Industrial Services und Property Management miteinander? Können diese Bereiche bei Bedarf auch eng verzahnt werden?

Es gibt Kunden, die uns nur im Property Management beauftragen. Diese wollen nur eine Schnittstelle, da sie den Rest des Facility Managements auch mit eigenen Ressourcen bewerkstelligen können oder dies ein anderes Unternehmen übernehmen soll. Es findet immer dann eine Verzahnung statt, wenn der Kunde das wünscht. Im Prinzip bieten wir ihm einen Baukasten an. Industrial Service ist in diesem Zusammenhang nochmals ein anderes Thema. Hier warten wir beispielsweise ein Industriegebäude der

BASF. Auf dem gleichen Gelände steht beispielsweise auch ein reines Bürogebäude des Industriekonzerns. Das können wir natürlich auch managen.

**I&F** **Stichwort Auslandsexpansion. Sie sind derzeit in Luxemburg, der Schweiz und der Türkei aktiv. Planen Sie Expansionen in andere Länder?**

Nein, das ist derzeit nicht geplant.

**I&F** **Wie stellt sich derzeit die Situation für RGM in der Türkei dar? Spüren Sie dort die Auswirkungen der immer stärker zunehmenden politischen Differenzen mit Deutschland?**

Nein, auf unser Geschäft hatte die Situation bislang keine Auswirkungen.

**I&F** **Sie haben gerade ihre Zusammenarbeit mit der Deka Immobilien GmbH intensiviert. Was beinhaltet diese Auftragsverlängerung genau?**

Wir konnten die Deka offenbar von der Wirtschaftlichkeit und der zeitgemäßen IT unseres Angebotes überzeugen. Die RGM betreut nun ein weitaus größeres Portfolio im Rhein-Main-Gebiet als zuvor im Rheinland. Insbesondere durch den Erwerb der OM Service GmbH vor bereits einem Jahr haben wir in der Region neue qualifizierte Mitarbeiter hinzugewonnen. Neben großen Immobilienfonds zählen auch zahlreiche Privatunternehmen zu den Kunden des Unternehmens, die jetzt auch Kunden der RGM geworden sind.

**I&F** **Wo wird Ihrer Meinung nach die deutsche Facility- und Property-Management-Branche in zehn Jahren stehen? Wird sich der intensive Konzentrationsprozess fortsetzen?**

Für uns sehe ich gemeinsam mit Gegenbauer eine sehr stabile Entwicklung in der Zukunft. Ja, der Konzentrations- und Verdrängungsprozess wird sich fortsetzen. Wachstum ist oft nur über Zukäufe erreichbar. Auf eine Analyse der Situation in zehn Jahren möchte ich mich allerdings nicht einlassen. Das ist ein wenig wie das Schauen in die Glaskugel. Der Vorteil ist, dass der deutsche Immobilienmarkt auch durch ausländische Investitionen in den deutschen Markt weiter wächst. Auch in der FM-Branche gibt es in den Top 10 deutlich mehr Investoren aus anderen Ländern, insbesondere aus Frankreich. Meiner Meinung nach wird es zukünftig noch deutlich mehr Auslandsinteressenten sowohl im Immobilien- als auch im Dienstleistungsmarkt geben. Wichtig ist mir aber, zu betonen, dass der Mensch als Qualitätsfaktor in der Dienstleistungsbranche weiterhin die entscheidende Rolle spielen wird und der ist mit der Unternehmensgruppe Gegenbauer als Partner rundum sehr gut aufgestellt.