FACILITY UND PROPERTY MANAGEMENT

„WIR ENTWICKELN UNS ZUNEHMEND ZU SYSTEMDIENSTLEISTERN“

Im Tagesgeschäft sind sie Konkurrenten, bei den „Möglichmachern“ ziehen sie an einem Strang: Ralf Hempel, Otto Kajetan Weixler und Vertreter von neun weiteren führenden FM-Unternehmen Deutschlands haben sich im Rahmen dieser Initiative vor rund zehn Jahren zusammengeschlossen, um wichtige Zukunftsthemen ihrer Branche aktiv voranzubringen. Im Interview mit der I&F-Redaktion ziehen die beiden Bilanz. Dabei zeigt sich, dass wichtige Ziele erreicht wurden, gleichzeitig aber viele neue Herausforderungen auf die Möglichmacher und die Branche insgesamt warten. Das gilt natürlich insbesondere mit Blick auf die personelle Entwicklung: Fachkräfte werden vielerorts händeringend gesucht, doch die Nachwuchsgewinnung gestaltet sich nicht zuletzt aufgrund antiquierter Vorstellungen über die Branche schwierig. Red.

Herr Hempel, Herr Weixler: Die Möglichmacher gingen vor rund zehn Jahren an den Start. Was war der Beweggrund dafür und welche Anliegen verfolgen Sie?

Hempel: Die Möglichmacher wurden damals zu einem Zeitpunkt gegründet, als wir uns alle einig waren, dass unsere Branche in der öffentlichen Wahrnehmung zu kurz kommt und darüber hinaus kein besonders gutes Image hat. Anstatt darüber zu klagen, entschlossen wir uns, das ganze aktiv in die Hand zu nehmen und zu verbessern.

Das wichtigste Ziel der Initiative war und ist es deshalb, die Bekanntheit und die Reputation der beteiligten Unternehmen zu erhöhen. Und das im Übrigen mit Blick auf zwei Zielgruppen: Kunden und potenzielle neue Mitarbeiter.

ZUR PERSON

RALF HEMPEL

Vorsitzender Lenkungsausschuss der Initiative „Die Möglichmacher – Facility Management“, Bonn

Quelle: Wisag

ZUR PERSON

OTTO KAJETAN WEIXLER

Lenkungsausschuss der Initiative „Die Möglichmacher – Facility Management“ und Vorstandsvorsitzender, GEFMA e.V., Bonn

Quelle: Annette Schrader

Weixler: Es ging außerdem darum, ein Bewusstsein für die hohe Relevanz des FM zu schaffen. Sie müssen bedenken: Erst die durch FM-Dienstleister erbrachten Sekundärprozesse ermöglichen den reibungslosen Betrieb in jedem nur denkbaren Gebäude. Deshalb haben wir zuerst die Kampagne mit dem Titel „Ohne FM – kein Flughafen, – kein Krankenhaus, – kein Konzerthausbetrieb, – keine Automobilproduktion“ entwickelt.

Unsere Aktivitäten laufen hinter den Kulissen ab, sind aber elementar wichtig für den Kernprozess eines jeden Unternehmes. Ein Bewusstsein zu schaffen, dass ein Facility Manager viel mehr leistet als der leider noch immer oft und irrtümlicherweise bemühte „Hausmeister“, steht im Fokus unserer Initiativen.

Gerade hier tun Sie sich allem Anschein nach aber noch schwer ...

Hempel: Das Recruiting ist schwer, keine Frage. Trotzdem haben wir bereits vieles erreicht, gerade an den Hochschulen waren wir sehr aktiv. Nun geht es darum, auch bei den (Berufs-)Schulen die Aufmerksamkeit deutlich zu erhöhen und auch Quereinsteigern Möglichkeiten aufzuzeigen.

Und wie fällt das Zwischenfazit für die Zielgruppe Kunden aus?

Hempel: Auch hier geht natürlich immer noch mehr. Was wir definitiv erreicht haben, ist, dass uns im Bereich der Großindustrie mittlerweile wirklich jeder kennt. Darauf haben wir gerade zu Beginn der Initiative intensiv hingearbeitet. Wo wir Nachholbedarf sehen, ist der deutsche Mittelstand. Das ist aber gar nicht so einfach, denn definieren Sie einmal den Begriff „Mittelstand“...

... es sind jedenfalls ähnliche Hidden Champions wie die Facility Manager.

Hempel: Richtig. Wir haben deshalb vor einiger Zeit eine Studie in Auftrag gegeben, um uns ein besseres Bild von „dem Mittelstand“ machen zu können. Dabei hat sich gezeigt, dass zwei Drittel der hiesigen Mittelständler ihre Sekundärprozesse noch immer in Eigenregie erbringen. Gerade mit Blick auf die Arbeitsmarktentwicklung glauben wir, dass diesbezüglich schon bald ein Umdenken stattfinden wird. Denn auch mittelständischen Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, Personal zu finden.

Weixler: Stimmt, dass das Outsourcing von Sekundärprozessen für den Mittelstand zunehmend an Bedeutung gewinnt, bemerken wir auch in vielen Gesprächen. Nur so können viele vom Fachkräftemangel betroffene Unternehmen letztlich sicherstellen, dass ihr Kerngeschäft weiter funktioniert.

Wird sich Ihre Rolle als Dienstleister vor dem Hintergrund der angespannten Rahmenbedingungen am Arbeitsmarkt perspektivisch also ändern?

Hempel: Davon gehen wir fest aus. Die FM-Dienstleistungen werden zunehmend vom „Kostenfaktor“ zum „Überlebensfaktor“. Mit unseren Services können wir schließlich sehr positiv auf die Attraktivität der Arbeitslandschaft unserer Kunden einwirken. Ein Beispiel: In der Vergangenheit drehten sich die Gespräche mit unseren Kunden oftmals um die Frage, wie das Catering noch günstiger werden kann.

Künftig wird man viel mehr darüber reden, wie das Catering so gestaltet werden kann, dass die Mitarbeiter anschließend sagen: „Das ist ein toller Arbeitgeber.“ Von dieser Entwicklung werden auch wir als Dienstleister profitieren. Denn wenn die Qualität unserer Tätigkeiten einen höheren Stellenwert erfährt, können wir letztlich unsere Mitarbeiter noch besser entlohnen. Das wiederum erleichtert das Recruiting.

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Weixler: Momentan sehen wir aber immer noch beide Denkweisen. Das alte Mantra „savings, savings, savings" ist gerade in Großunternehmen, bei denen die FM-Vergabe maßgeblich vom Einkauf bestimmt wird, noch sehr verbreitet.

Hempel: Aber auch hier prognostizieren wir für die nächsten Jahre tief greifende Veränderungen: Ich bin überzeugt, dass bei Vergaben schon bald nicht mehr nur der Einkauf, sondern auch die Personalabteilung mit am Tisch sitzen wird. Spätestens dann, wenn ich als Arbeitgeber nicht mehr das Image habe, um genügend Mitarbeiter zu rekrutieren, wird das passieren.

Weixler: Keine Frage, sollten die Prognosen zum Arbeitsmarkt tatsächlich so eintreten – sprich die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wird immer größer –, wird es zu einem Umdenken kommen. Dann wird der Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz, den wir gewährleisten können, auch stärker honoriert. Nicht zuletzt deshalb, weil Mitarbeiter unserer Kunden ansonsten relativ schnell zu Wettbewerbern abwandern dürften.

Welche weiteren Trends erwarten Sie, etwa mit Blick auf die Ausschreibungen?

Hempel: Voraussichtlich werden Auftraggeber ihren Dienstleister künftig länger an sich binden. Denn man kann davon ausgehen, dass die Tarifsteigerungen in Zukunft ganz anders – sprich höher – sein werden als heute. Und dadurch wird sich wiederum auch der Preis für eine Neuausschreibung erhöhen.

Inwieweit kann Ihnen die Digitalisierung beim Thema Personalmangel denn helfen?

Hempel: Grundsätzlich birgt sie großes Potenzial – und das geht weit über die oft zitierten Roboter hinaus. Sie werden zweifelsohne eine Unterstützung sein, doch eine Verdrängung des Menschen halte ich gerade im Dienstleistungsbereich für ausgeschlossen. Chancen ergeben sich vor allem auch für den administrativen Bereich. Hier lassen sich mithilfe der Digitalisierung Prozesse verschlanken beziehungsweise automatisieren. Denken Sie an die Finanz- und Lohnbuchhaltung: Warum sollten Dinge wie Urlaubs- oder Lohnscheine in Zukunft nicht über das Smartphone geschickt werden können?

Und dort, wo Routinetätigkeiten automatisiert werden, wird Raum für andere Aufgaben geschaffen. Ziel unserer Branche muss es daher sein, Arbeitnehmer weiter zu qualifizieren und dafür zu sorgen, dass wir ihnen auch in Zukunft spannende und sichere Arbeitsplätze bieten können.

Weixler: Viele von uns sind hier auch bereits gut unterwegs. Denn wer bei der Digitalisierung nicht mitmacht, wird den Anschluss verlieren. Das gilt übrigens nicht zuletzt mit Blick auf den Nachwuchs: Gerade junge Leute entscheiden sich eher für ein Unternehmen, das einen hohen Grad an Digitalisierung aufweist.

Inwieweit unterscheiden sich die aktuellen Themenschwerpunkte der Möglichmacher von denen zu Beginn? Ist beispielsweise der Faktor Nachhaltigkeit auf der Prioritätenliste nach oben gewandert?

Hempel: Das Thema hat definitiv an Bedeutung gewonnen. Am Ende des Tages geht es hier viel um Überzeugungsarbeit beim Kunden. Wir haben viele Ideen, ein Gebäude nachhaltiger und ökologischer zu betreiben, allerdings müssen die entsprechenden Voraussetzungen dafür vom Eigentümer geschaffen werden.

„Das alte Mantra ‚savings, savings, savings' ist gerade in Großunternehmen noch sehr verbreitet."

Wenn wir beispielsweise aufgrund fehlender Zähler nur unzureichend analysieren können, wo Energie verbraucht wird, dann ist das natürlich nicht optimal. Der Kunde muss deshalb definieren, was er unter Nachhaltigkeit versteht und welchen Beitrag er dazu leisten möchte. Energiemanagement alleine um der Kosteneinsparungen willen wäre sicher zu kurz gegriffen.

Wenn wir mit einem Kunden sprechen, der sowohl Eigentümer als auch Nutzer des Gebäudes ist, finden wir ein ganz anderes Gehör. Hier sind die Ansprechpartner deutlich offener, denn sie wissen, dass sich Investitionen in Nachhaltigkeit langfristig bezahlt machen. Bei Investoren werden solche Maßnahmen noch zu oft als bloßer Zusatznutzen für den Mieter, der geringere Nebenkosten zahlen muss, gesehen.

Weixler: Aber auch hier tut sich mittlerweile einiges. Es gibt immer mehr Fonds, die einen hohen Wert auf das Thema Nachhaltigkeit legen. Erste Fondsgesellschaften investieren sogar nur noch in Gebäude, die strengen ökologischen Kriterien gerecht werden. Dabei wird nicht mehr nur auf das Nachhaltigkeitszertifikat bei der Erstellung eines Gebäudes geachtet, sondern auch der Nachweis über den tatsächlichen nachhaltigen Gebäudebetrieb wird immer wichtiger. Zu Recht, denn das größte Einsparpotenzial besteht in der Betriebsphase des Immobilienlebenszyklus. Deshalb wurde auch die Gefma 160, eine Zertifizierungsrichtlinie für den nachhaltigen Betrieb von Gebäuden, entwickelt.

Ist das Thema auch beim Recruiting relevant?

Weixler: Absolut. Eine unserer Kampagnen diesbezüglich lautet beispielsweise „Willst du Klimaschützer werden?". Den FM-Beruf mit diesem Aspekt positiv aufzuladen, ist nicht nur nützlich, sondern auch legitim. Denn FM-Dienstleister stehen am Ende des Tages wie keine andere Berufsgruppe für die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit in Gebäuden. Und gerade hier braucht es junge und engagierte Mitarbeiter, die sich mit dieser zukunftsträchtigen Aufgabe identifizieren und etwas bewegen wollen.

Viele Absolventen dürften sich heute aber trotzdem immer noch eher für vermeintlich prestigeträchtigere Jobs in Großunternehmen, etwa aus der Automobilindustrie, entscheiden.

Weixler: Zweifellos ist die Konkurrenz groß. Bei BMW oder Porsche zu arbeiten, war und ist natürlich immer noch mit einer großen Reputation verbunden. Doch wie die Beispiele Digitalisierung und Nachhaltigkeit zeigen, müssen wir uns keineswegs verstecken: Es gibt wirklich viele sehr hochspannende und verantwortungsträchtige Jobs in der FM-Branche. Als Möglichmacher können wir an dieser Stelle ein deutlich höheres Bewusstsein schaffen als wenn es jedes Unternehmen für sich alleine versuchen würde.

Sie hatten bereits erwähnt, dass der Schuh weniger bei den Akademikern als vielmehr bei den Auszubildenden drückt. Wie steuern Sie hier entgegen?

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH

Weixler: Es mangelt mittlerweile in der Tat vor allem an Facharbeitern und zwar praktisch für alle haustechnischen Gewerke: Vom Elektriker über Heizungs- und Klimatechniker bis hin zum Mechatroniker – diese Berufsgruppen sind händeringend gesucht. Nicht zuletzt deshalb, weil die Gebäude technisch immer komplexer werden. Die gesamte FM-Branche bildet aus diesem Grund heute systematisch viel mehr aus als in der Vergangenheit. Insbesondere die Ausbildungsquoten für die technischen Gewerke sind enorm gestiegen.

Leider gibt es aber auch hier vielerorts noch immer einen eklatanten Bewusstseinsmangel: Wer zum Beispiel den Beruf des Kältemonteurs ergreift, braucht vielseitige Fähigkeiten. Das ist beileibe kein 08/15-Job und ein Realschulabschluss Minimum. Aufgrund des Images ignorieren aber noch immer viele diese technischen Berufe, obwohl es sich um zukunftssichere Jobs handelt in denen ordentliches Geld verdient wird. Denken Sie nur an den Rekordsommer in diesem Jahr: Die Klimatisierung von Büros wird definitiv nicht obsolet werden.

Hempel: Wie vielseitig die Branche diesbezüglich ist, zeigen im Übrigen auch die Möglichmacher: Alleine von diesen elf Unternehmen werden rund 30 verschiedene Ausbildungsberufe angeboten.

Halten Sie vor diesem Hintergrund auch den aktuellen Gefma-Vorstoß, der für einen einheitlichen Ausbildungsberuf im FM plädiert, für sinnvoll?

Weixler: Es ist sicher ein guter Ansatz und ein weiterer Schritt, um den speziellen Anforderungen im Facility Management noch besser gerecht zu werden. Es bedarf vieler solcher Mosaiksteine, um diese Herausforderung zu meistern und dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Ist die Studierendenquote in Deutschland zu hoch?

Hempel: Schwer zu sagen, wir werden am Ende des Tages jedenfalls nicht nur mit Häuptlingen auskommen – wir brauchen auch Indianer.

Weixler: Ich sehe die Entwicklung schon kritisch, in vielen Bundesländern scheint in den vergangenen Jahren die Wertschätzung für handwerkliche beziehungsweise operative Berufe ein Stück weit verloren gegangen zu sein. Die Vorstellung, dass jedes Kind studieren müsse, ist nicht richtig. Hier sollte man wieder umdenken und im Idealfall bereits in den Schulen dafür werben, dass eine gute Ausbildung noch immer sehr attraktiv ist – ganz gleich ob im technischen, gewerblichen oder kaufmännischen Bereich.

Hempel: Dass uns die Bevorzugung des Studiums zunehmend vor Probleme stellt, spürt man heute ja bereits deutlich im B2C-Bereich: Handwerker sind oft über Wochen ausgebucht und das ist voraussichtlich erst der Anfang.

„Energiemanagement alleine um der Kosteneinsparungen willen wäre sicher zu kurz gegriffen."

Ich könnte mir vorstellen, dass sich die Situation auch im B2B-Bereich verschärft, wenn auch eher punktuell.

Könnten Flüchtlinge an dieser Stelle helfen?

Weixler: Im Bereich der infrastrukturellen Dienstleistungen sind diese Menschen sicher relativ schnell einsatzbereit. Dagegen liegen die Hürden gerade im technischen FM wesentlich höher. Die Voraussetzungen dafür sind neben guten sprachlichen Kenntnissen eine solide Schuldbildung und damit verbunden natürlich eine Ausbildung. Das zu erfüllen ist nicht utopisch, aber es bedarf hier in den meisten Fällen sicher einer gewissen Vorlaufzeit.

Kommen wir noch kurz zum FM-Markt allgemein: Wird der Konsolidierungsdruck vergangener Jahre hoch bleiben?

Hempel: Davon ist auszugehen. Bekanntlich geht der Nachfragetrend seit geraumer Zeit hin zu gebündelten Dienstleistungen. Anstelle vieler einzelner Spezialisten wird von Kunden zunehmend ein Generalist präferiert, der dann auch als einzige Schnittstelle zum FM fungiert. Das ist in vielen Fällen sicher effizienter, gerade aus Kostengründen.

Die Marktbereinigung wird also anhalten, sie könnte vor dem Hintergrund der Digitalisierung sogar noch an Fahrt gewinnen. Denn um hier Schritt halten zu können bedarf es gewisser Investitionen. Hier sind die kleinen Unternehmen tendenziell stärker unter Druck.

Grundsätzlich sind die EBIT-Margen von FM-Unternehmen mit durchschnittlich zwei bis fünf Prozent nicht gerade üppig ...

Hempel: Ja, das ist nicht viel. Deshalb sind wir auch immer traurig, wenn der Kunde sagt, ihr müsst nochmals zehn Prozent einsparen. Irgendwann ist die Kreativität auch bei uns am Ende. Und das lässt sich mittlerweile ja auch am Markt gut beobachten: So manches FM-Unternehmen nimmt an bestimmten Ausschreibungen nicht mehr teil, weil die Schmerzgrenze erreicht ist.

Wird das Umsatzvolumen des FM-Marktes hierzulande weiter wachsen?

Hempel: Ja, das wird es, vor allem aufgrund der skizzierten Arbeitsmarktentwicklung: Insbesondere der Mittelständler, der heute noch viele Sekundärprozesse selbst erbringt, wird sich dies künftig immer seltener leisten können, da er alle Hände voll zu tun hat, sein Kerngeschäft am Laufen zu halten.

Weixler: Wir entwickeln uns vor diesem Hintergrund auch zunehmend zu Systemdienstleistern. In der Automobilindustrie sieht man das bereits gut: Kein Autobauer übernimmt beispielsweise mehr selbst die Produktion von Scheinwerfern oder Beleuchtungssystemen, dafür hat er seine Zulieferer. Und so wird es auch mit dem FM sein, mit einer entsprechend hohen Erwartungshaltung seitens des Kunden: noch professioneller, noch nachhaltiger und immer auf der Suche nach Mehrwerten. Das ist per se natürlich keine neue Erkenntnis. Aber gerade durch die Entwicklung hin zu weniger Arbeitskräften wird dieser Trend nochmals beschleunigt.

Stichwort „Mehrwert": Der Gefma-Branchenreport scheint dies zu bestätigen. Um neun Prozent sind demnach zwischen 2012 und 2016 die Bewirtschaftungskosten an deutschen Unternehmensstandorten gesunken.

Hempel: Ja, und das ist wohlgemerkt vor Tarifsteigerung. Die tatsächliche Einsparung dürfte somit eher bei 20 Prozent anzusiedeln sein.

Weixler: Wie dem auch sei: FM hat auf jeden Fall verlässlich geliefert, was es immer versprochen hat: mehr Effizienz!

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH