



## „OHNE FM SIND DIE KLIMAZIELE FÜR DEN GEBÄUDESEKTOR NICHT ERREICHBAR“

Als der damals 23-jährige BWL-Student Claus Wisser 1965 den Entschluss fasste, mit dem Reinigen von Bürogebäuden sein Studium zu finanzieren, konnte er nicht ahnen, dass sich daraus eines der führenden Dienstleistungsunternehmen Deutschlands entwickeln würde. Anno 2021 zählt die Wisag Facility Service Holding knapp 32.000 Mitarbeiter bei einem Jahresumsatz von deutlich über einer Milliarde Euro. Im Gespräch mit „Immobilien & Finanzierung“ spricht Geschäftsführer Michael Moritz unter anderem über das herausfordernde Pandemie-Jahr 2020 sowie die Implikationen der beiden Megatrends Nachhaltigkeit und Digitalisierung für die FM-Branche. Red.

 **Herr Moritz, was sind in Ihren Augen die aktuell wichtigsten Trends im FM-Markt?**

Derzeit bestimmen ESG, also Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen, die Klimaziele sowie der digitale Wandel die Trends im Facility Management. Hinzu kommt – sozusagen als Verstärker – die Corona-Pandemie, die zusätzlicher Impulsgeber sowohl für mehr Nachhaltigkeit als auch für die digitale Transformation ist. Beides ist miteinander verknüpft, denn digitale Lösungen können über den Hebel der Effizienzsteigerung an vielen Stellen auch zum Erreichen von Nachhaltigkeitszielen beitragen.

Einen weiteren durch die Pandemie-Auswirkungen ausgelösten Trend sehe ich in der Kunden-Dienstleister-Beziehung. Kunden suchen mehr denn je einen verlässlichen und flexiblen Partner, der sich schnell auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen kann und die richtigen Lösungen für aktuelle, zum Teil sehr akute Bedarfe bietet.

 **Wie stellt sich die Wisag darauf ein?**

Wir denken als Familienunternehmen langfristig und bleiben dabei wendig. Aktives

ZUR PERSON

**MICHAEL MORITZ**


Geschäftsführer,  
WISAG Facility Service  
Holding GmbH,  
Frankfurt am Main



in

Nachhaltigkeitsengagement haben wir bereits vor mehr als zehn Jahren strategisch in unserer Unternehmensvision verankert und notwendige Strukturen zur Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in unserem Unternehmen geschaffen. Um unseren technologischen Wandel zu gestalten, haben wir ein eigenes Team gebildet und quasi als Start-up innerhalb unseres Unternehmens etabliert.


Gemeinsam mit den einzelnen Dienstleistungsbereichen, mit Kunden und Geschäftspartnern baut es unser digitales Ökosystem aus. Da kommen wir auch schon zu einem aus meiner Sicht wesentlichen Erfolgsfaktor für die großen Herausforderungen unserer Zeit: Wir werden diese nur gemeinsam meistern – im engen Schulterschluss mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und allen relevanten Stakeholdern.

 **Sie haben das Geschäftsjahr mit einem leichten Plus von 0,8 Prozent bei einem Gesamtumsatz von gut 1,1 Milliarden Euro abgeschlossen. Kann man das so interpretieren, dass die Pandemie quasi keinen Einfluss auf Ihr Geschäft hatte?**


Keineswegs. 2020 war für unser Unternehmen, unsere Mitarbeiter und unsere Kunden ein extrem herausforderndes Jahr. Die Corona-Auswirkungen führten an verschiedenen Stellen zu Nachfragerückgängen, an anderer Stelle aber auch zu einer erhöhten Nachfrage – vor allem dort, wo es um Reinigungs- und Sicherheitsdienstleistungen oder um ganze Servicepakete zur Pandemie-Bekämpfung ging.

TÜV-geprüfte Hygienekonzepte in der Reinigung und im Catering, neue Angebote in der Besuchersteuerung und Mitarbeiter-


verpflegung, spezielle Dienstleistungspakete für Logistik, Handel und nicht zuletzt für Impfzentren sind Beispiele für Produkte, die wir im vergangenen Jahr für unsere Kunden entwickelt haben. Letztlich hat sich unser breites und flexibles Kunden- und Dienstleistungsspektrum als Vorteil erwiesen, um insgesamt stabil durch das Krisenjahr 2020 zu kommen. Vorgenommen hatten wir uns eigentlich mehr.

 **Wie sieht es im laufenden Geschäftsjahr aus? Darf man mit einem erneuten Plus rechnen?**

Also wir rechnen jedenfalls damit, das ist unser Ziel.

 **Auffällig ist, dass Ihr Unternehmen das Wachstum ganz überwiegend organisch stemmt. Sind Übernahmen grundsätzlich kein probates Mittel für die Wisag?**

Wachstum durch Zukäufe beziehungsweise Übernahmen schließen wir nicht aus. Möglichkeiten bieten sich immer wieder und wir prüfen regelmäßig Angebote. Wenn wir der Meinung sind, es passt in unser Portfolio, in unsere Strategie und letztlich auch zu unserer Kultur, dann ergreifen wir auch Gelegenheiten.

 **Viel wird derzeit über einen positiven Wandel der Branche im Zuge der Pandemie geredet, mitunter fällt auch der Begriff „systemrelevant“. Was ist ihr Eindruck, erfahren Ihre Mitarbeiter mehr Wertschätzung?**

Ja, diesen Eindruck haben wir und darüber freuen wir uns sehr. 2020 war emotional wie organisatorisch für uns alle ein Kraftakt, der an vielen Stellen mit Unsicherheiten verbunden war. Die Belastbarkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde in vielen Fällen stark gefordert. Vor diesem Hintergrund ist es besonders erfreulich, dass das Engagement unserer Mitarbeiter in der Krise durch unsere Kunden eine außerordentliche Wertschätzung erfährt. Für uns ist das nicht nur ein klares Zeichen für die gute Arbeit unserer Mitarbeiter,

sondern auch dafür, wie wertvoll partnerschaftliche Kundenbeziehungen gerade in herausfordernden Zeiten wie diesen sind.

**Könnten die Corona-Erfahrungen auch zu einem Umdenken auf Auftraggeberseite führen, wenn sie Dienstleistungen ausschreiben? Sprich, weg von reinen Preisüberlegungen hin zu einer stärkeren Berücksichtigung von Qualität?**

Der Preis wird immer ein relevantes Kriterium bleiben. Die finanziellen Auswirkungen der Pandemie haben die Preissensibilität mancher Kunden eher noch verstärkt. Dennoch lässt sich gleichzeitig auch ein Trend zu einem größeren Qualitätsbewusstsein beobachten. Zum einen in Bezug auf Hygiene- und Sicherheitsaspekte, denen in Pandemie-Zeiten eine besondere Bedeutung zukommt. Zum anderen aber auch mit Blick auf Wohlfühlaspekte in einer Immobilie. Gerade dann, wenn wir angesichts zunehmenden Personalmangels von Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung sprechen, werden diese Aspekte immer bedeutender.

Verlässlichkeit und Beständigkeit, das ist es, was Kunden schätzen. Sie sind weniger wechselwillig, denn Wechsel kosten Kraft

**„2020 war emotional wie organisatorisch für uns alle ein Kraftakt.“**

auf beiden Seiten. Und nach der dritten oder vierten Runde sind auch die erwarteten Preiseffekte ausgereizt. Stattdessen streben Kunden wieder häufiger längerfristige Partnerschaften an und entscheiden nicht mehr nur nach dem Preis. Für uns ist das ein klares Zeichen, dass wir mit unserer Strategie der Qualitätsführerschaft richtig liegen. Sie wird zunehmend von Kunden wahrgenommen und anerkannt.

**Wie geht die Wisag grundsätzlich mit dem Spannungsfeld zwischen Preisdruck auf der einen und hohen Kundenansprüchen auf der anderen Seite um? Kann die Digitalisierung an dieser Stelle behilflich sein?**

Digitalisierung ist ja zunächst einmal nicht mehr und nicht weniger als das zielgerichtete Sammeln, Aufbereiten und Nutzen von Daten. Wer Daten in Echtzeit erhebt, kann auch in Echtzeit reagieren. Sie machen zudem Dienstleistung messbar und ermögli-

chen damit eine ergebnisorientierte Vertragsgestaltung. Damit kann Digitalisierung nicht nur innerhalb des eigenen Unternehmens, sondern auch an der Schnittstelle zum Kunden die Transparenz und Effizienz von Prozessen erhöhen.

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Sensorik beispielsweise kann Services unterstützen, die dem Feelgood-Management dienen. Über E-Commerce lassen sich neue Vertriebswege erschließen. Und nicht zuletzt fördern digitale Technologien auch einen effizienten und effektiven Einsatz von Ressourcen. Dadurch kann Digitalisierung nicht nur kostenreduzierend wirken, sondern auch positiv auf ein wichtiges Zukunftsthema einzahlen: auf Nachhaltigkeit und den Schutz unserer Umwelt.

**Verweigern Sie sich bestimmten Ausschreibungen, beispielsweise neuartigen Konzepten wie „E-Bidding“?**

Wir arbeiten grundsätzlich gerne mit Kunden zusammen, die die Arbeit unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wertschätzen und mit denen wir gemeinsam wachsen können. Nachhaltig erfolgreich wirtschaften lautet unsere Devise, wir machen nicht jede Preisrallye mit. Das kann durchaus bedeuten, dass wir die Teilnahme an Ausschreibungen ablehnen. An reinen E-Bidding-Verfahren nehmen wir in der Regel nicht teil, als ein Element im Rahmen eines Vergabeverfahrens lassen wir uns in eingeschränktem Maße darauf ein.

**Stichwort Digitalisierung: Welche innovativen Technologien setzen Sie in der täglichen Praxis bereits ein? Sind Datenbrillen, Apps oder Reinigungsroboter schon Standard?**

Wir beschäftigen uns mit verschiedenen Technologien, weil auch die Themen und Bedarfe unserer einzelnen Dienstleistungsbereiche ganz unterschiedlich sind. Entsprechend vielfältig sind auch die Produkte, die wir in den letzten Jahren entwickelt haben. Ein paar Beispiele: Ellie, unsere digitale Feelgood-Managerin, kümmert sich um verschiedenste Anliegen von Gebäudenutzern – von der technischen Störung bis hin zum Blumenstrauß für die Kollegin.

Mittels Künstlicher Intelligenz kategorisiert sie Anliegen selbstständig und stellt Daten für Prozesse zur Verfügung. Hugo ist ein Beispiel für Robotik im Alltag. Er ist unser digitaler Besucherassistent, der Empfangsteams unter anderem beim Besucher-Check-in entlastet.

Unsere Catering-App bietet Tischgästen unserer Betriebsrestaurants vom aktuellen Speiseplan über Ernährungstipps bis hin zu Bestellmöglichkeiten und Einblicken auf

**„Wer Daten in Echtzeit erhebt, kann auch in Echtzeit reagieren.“**

aktuelle Wartezeiten im Restaurant eine Vielzahl von Services. Bleiben wir beim Catering, wo veränderte Arbeitsmethoden und -zeiten inklusive Homeoffice nach flexibleren Verpflegungskonzepten verlangen. Ein Fall für unsere Smart-Food-Station, die zu jeder Zeit hochwertiges Essen in Restaurantqualität bietet – zum Beispiel in Objekten, für die ein klassisches Betriebsrestaurant nicht infrage kommt. Darüber hinaus arbeiten wir auch an Projekten mit Datenbrillen und Reinigungsrobotern. Allerdings machen hier die meisten Produkte auf dem Markt eine kosteneffiziente Skalierung noch nicht möglich.

Reinigungsroboter zum Beispiel sind deutlich teurer als eine herkömmliche Reinigungsmaschine, ihr Potenzial für Effizienzsteigerungen können sie vor allem auf großen, einfach zugänglichen Flächen wie Messehallen entfalten. In eher kleinteiligen Büroimmobilien ist das derzeit noch nicht möglich, sodass sich in vielen Fällen die Mehrkosten aktuell nicht auszahlen. Mit zunehmender technologischer Entwicklung sind zukünftig aber natürlich auch breiter gefächerte Einsatzszenarien vorstellbar. Generell betreiben wir digitalen Wandel allerdings nicht um seiner selbst Willen. Digitale Technologien machen vieles möglich, aber – seien wir ehrlich – nicht alles ist nötig. In erster Linie sind diese Technologien Mittel zum Zweck und müssen dem Menschen – unseren Kunden wie uns als Dienstleister – einen faktischen Mehrwert bieten.

**Als chronisch kann man inzwischen wohl den Personalmangel in der FM-Branche bezeichnen. Wie angespannt ist die Lage bei der Wisag? Und mit welchen Konzepten steuern Sie hier gegen?**

Wir sind Dienstleister mit dem Anspruch, Services möglichst mit eigenem Personal zu erbringen. Unsere Wachstumsziele können wir nur dann erreichen, wenn wir die dafür notwendigen Kolleginnen und Kollegen mit entsprechender Qualifizierung finden. Daher ist der Personal- und Fachkräftemangel seit geraumer Zeit auch für uns eine große Herausforderung. Aufgrund der Bandbreite von Fachthemen und Qualifizierungen für unsere verschiedenen Dienstleistungsbereiche, müssen wir sehr viele und ganz unterschiedliche Wege gehen, um diesem Mangel zu begegnen. Ein erster Fokus liegt auf der fortlaufenden Optimierung unseres Recruiting-Prozesses und aller damit verbundenen internen Abläufe.

Hier geht es vor allem darum, schneller zu werden und die Kandidatenansprache so individuell wie möglich zu gestalten. Daher haben wir beispielsweise regionale Niederlassungen gegründet, die sich ausschließlich auf das professionelle Recruiting konzentrieren. Ein wichtiges Kriterium für Bewerberinnen und Bewerber sind Entwicklungsmöglichkeiten, daher bauen wir unser vielfältiges Weiterbildungs- und Führungskräfteentwicklungsprogramm kontinuierlich aus. Immer anspruchsvoller wird es, junge Menschen für eine Ausbildung zu begeistern. Wir sind sehr froh, dass wir es im

### „Immer anspruchsvoller wird es, junge Menschen für eine Ausbildung zu begeistern.“

Corona-Jahr 2020 geschafft haben, unsere Ausbildungsquote erneut zu erhöhen. An diesem Ziel halten wir fest und wollen den jungen Menschen nach Abschluss ihrer Ausbildung eine attraktive Perspektive in unserem Unternehmen bieten.

Darüber hinaus kooperieren wir mit Bildungseinrichtungen und Arbeitsagenturen – und wir unterstützen Initiativen wie die „Joblinge“, die junge Menschen mit schwierigen Startbedingungen auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt unterstützt. Auch Quereinsteiger sind bei uns herzlich willkommen. Unsere mehr als 150 Tätigkeitsbereiche und unser umfassendes Aus- und Weiterbildungsangebot gibt uns die Möglichkeit, auch ihnen neue berufliche Perspektiven zu bieten. Letztlich geht es darum, jeden Mitarbeiter zum Botschafter unseres Unternehmens zu machen – etwa im Rahmen der Employer-Branding-Kampagne „Dabei sein, wenn Großes bewegt wird“. Über persönliche Empfehlung decken wir noch immer einen großen Teil unseres Bedarfes.

### Wäre der Branche mit der Entwicklung und Etablierung eines einheitlichen Ausbildungsberufs „Facility Management“ geholfen?

Ja, eine solche Ausbildung hat Potenzial, die Attraktivität des Berufes zu erhöhen.

### „Es braucht die Spezialisten in einzelnen Dienstleistungsbereichen.“

Andererseits sehen wir aber bereits heute auch deutlich, dass Qualifikationen fehlen und Generalisten alleine nicht reichen. Es braucht die Spezialisten in einzelnen Dienstleistungsbereichen, um die Anforderungen an Qualität und Service Excellence bedienen zu können. Ich bin mir nicht sicher, ob ein einheitlicher Ausbildungsberuf diese Lücke schließen kann.

### Immer wichtiger wird bekanntlich auch die Frage, wie man Gebäude nachhaltiger bewirtschaften kann. Welchen Beitrag kann/muss das Facility Management diesbezüglich leisten?

Ohne FM sind die Klimaziele für den Gebäudesektor nicht erreichbar. Sowohl im technischen als auch im infrastrukturellen Bereich können wir an vielen Stellen zu einer nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung beitragen – sei es durch aktives Energiemanagement, durch ressourcenschonende Prozesse, ökologische Betriebsmittel oder nachhaltige Grünpflege, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Zukunftsweisendes FM berücksichtigt sämtliche Ebenen der Bewirtschaftung eines Gebäudes. Da wir uns bereits seit 2010 aktiv mit dem Thema beschäftigen, verstehen wir uns als einer der Pioniere der Branche. Kernelement ist unser ökologisches Leistungsverzeichnis, in dem wir sämtliche grünen Dienstleistungen beschreiben. Es macht nachhaltigen Gebäudebetrieb konkret, messbar und hilft, ihn nach und nach auf eine umweltfreundlichere Bewirtschaftung umzustellen.

Durch unser Wisag-Nachhaltigkeitsradar, die jährliche Onlinebefragung von Immobilienexperten zu nachhaltiger Gebäudebe-

wirtschaftung, haben wir seit nunmehr zehn Jahren einen guten Einblick in Vorstellungen von Kunden und anderen Stakeholdern. Als FM-Dienstleister können wir nicht nur ökologische Effekte erzielen, sondern auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit bedienen, indem wir zum Wohlfühlmoment der Gebäudebenutzer beitragen. FM wird also auch zum Feelgood-Management, es muss sich weiterentwickeln und offen für innovative Produkte und Ansätze sein.

Gleichzeitig müssen wir unseren Kunden den Vorteil langfristiger Partnerschaften und früher Einbindung des FM-Dienstleisters bereits in der Planungsphase von Neu- und Umbauten näher bringen. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit, um die Potenziale für mehr Nachhaltigkeit im Gebäudebetrieb heben zu können. Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, das Thema innerhalb unseres Unternehmens noch stärker zu verankern und mehr Green-FM-Experten aufzubauen.

### Denken Sie ein klimaneutraler Gebäudebestand bis 2045 ist realistisch?

Die Immobilienbranche verfügt über ein großes ungenutztes Potenzial. Und wir verfügen als nachhaltig ausgerichteter FM-Dienstleister mit unserem Know-how und unseren Angeboten über eine hervorragende Ausgangsbasis, um diese Potenziale auszuschöpfen. Allerdings müssen wir diesen Mehrwert Kunden noch transparenter machen und sie sensibilisieren, dass wir hochwertige Dienstleistungen für nachhaltigen, klimaneutralen Gebäudebetrieb nicht einfach mitmachen können. Klimaneutralität erreichen wir nicht nebenbei. Und wir sollten den Fokus weg von Neubauten mit hohem

### „FM muss sich weiterentwickeln und offen für innovative Produkte und Ansätze sein.“

Ressourcenverbrauch hin zu energetischen Sanierungen und zurück zu einem längeren Nutzungszyklus von Bestandsgebäuden legen. Das ist der nachhaltigere Weg zu einem klimaneutralen Gebäudebestand. Letztlich führt kein Weg daran vorbei, dass alle Stakeholder weitere Kräfte mobilisieren und enger zusammenrücken, gemeinsam Optimierungsstrategien entwickeln und umsetzen. Nur dann ist das Ziel erreichbar. ■