



Diskretion ist angesagt: «Facility Management ist ein Vertrauensgeschäft. Der Kunde muss bereit sein, seine längerfristigen Interessen offenzulegen», sagt Ronald Schlegel.

Fotos Erich Schwaninger

## «Facility Management ist ein Wachstumsmarkt»

Der oft verwendete Begriff **Facility Management** umfasst heute weit mehr als nur Hauswartung. Für **Ronald Schlegel, CEO Axima Schweiz**, beinhaltet FM auch den Betrieb der Nebenprozesse eines Unternehmens. Ein Wachstumsmarkt, wie er im Interview mit «Haustech» erklärt, und zudem ein Geschäft des Vertrauens. **Interview** Erich Schwaninger

## Facility Management ist ein weit gefasster Begriff. Was verstehen Sie darunter?

**Ronald Schlegel:** Axima bezieht den Begriff Facility Management auf das Betreiben der Infrastruktur, die ein Unternehmen braucht, um seine Kernprozesse abwickeln zu können. Wir können auch von Nebenprozessen sprechen. Darunter verstehen wir beispielsweise den Betrieb der technischen Anlagen und Infrastrukturen, die Flächenbewirtschaftung, aber auch der interne Postdienst oder die Reinigung. Das Führen und Steuern dieser Nebenprozesse, die je nach Unternehmen ganz unterschiedlich sein können, ist für uns Facility Management. FM auf Hauswartung zu reduzieren, ist meiner Ansicht nach überholt.

## Können Sie das noch etwas ausführen?

**Schlegel:** Wir orientieren uns an einem Modell, das FM-Leistungen in drei Bereiche bündelt: Kaufmännisches FM, Technisches FM und Infrastrukturelles FM. Für Firmen ist es interessant, einen FM-Partner wie Axima zu haben, der bereichsübergreifend arbeitet und der die Verantwortung für den Gesamtauftrag übernimmt. Das reduziert Schnittstellen, Kosten und Risiken. Als Gebäudetechniker führen wir den technischen Teil, den Betrieb der Anlagen, selber aus. In den anderen Bereichen arbeiten wir mit spezialisierten Partnerfirmen zusammen, führen aber den Gesamtauftrag.

## Je besser Gebäude und Infrastruktur zum Unternehmen passen, desto rationeller kann es betrieben werden. Somit greifen Sie idealerweise schon ganz zu Beginn des Wertschöpfungsprozesses ein?

**Schlegel:** Ja, wo dies möglich und erwünscht ist, bringen wir unser Fachwissen und unsere Betriebserfahrung selbstverständlich ein. Insbesondere grössere Auftraggeber lassen ihre Analysen durch Ingenieure erstellen, ähnlich wie im Anlagenbau. Ideal ist, wenn daraus funktionale Ausschreibungen resultieren, die uns FM-Anbietern Spielraum für kreative Lösungen lassen. Häufig geht es auch um die Optimierung bestehender Gebäude und Prozesse. Dann sprechen wir von Ersatzinvestitionen, die FM-gerecht gestaltet werden können.

## Wie gross ist der Anteil des Facility Managements am gesamten Umsatz der Axima Schweiz-Gruppe?

**Schlegel:** Facility Management ist für uns ein strategisch und operativ wichtiger Wachstumsbereich und generiert heute rund zehn Prozent des Gesamtumsatzes von 440 Millionen Franken. Rechnen wir FM und Serviceleistungen zusammen, da

diese häufig ineinander greifen, sind wir bei einem Drittel des Gesamtumsatzes.

## Wollen Sie Ihrer Aufgabe gerecht werden, müssen Sie das Gebäude doch gesamtheitlich betrachten.

**Schlegel:** Facility Management ist eher ein Thema der Nutzer und Betreiber, denn der Investoren. Wir beschäftigen uns weniger mit dem Gebäude, dafür umso mehr mit den Prozessen, die dort stattfinden. Wie bereits erwähnt: Unsere Aufgabe besteht darin, unseren Kunden möglichst effizient funktionierende Nebenprozesse zur Verfügung zu stellen. In der Summe wird das Ganze für den Kunden besser, günstiger und effizienter.

## Treibt das Facility Management die Investitionen in die Höhe?

**Schlegel:** Nicht zwingend. Viel wichtiger ist die Frage der Gesamtkosten. Wir beobachten hier unterschiedliche Haltungen. Investoren, die das Gebäude langfristig und

**«In der Summe wird das Ganze für den Kunden besser, günstiger und effizienter.»**

im Eigentum bewirtschaften, sind investitionsfreudiger. Sie geben gerne Geld aus für Anlagen, die einen energieeffizienten und optimalen Betrieb ermöglichen. Steht der Verkauf des Gebäudes im Vordergrund, liegen die Prioritäten häufig anders.

## Die Nachfrage nach Facility Management-Leistungen ist grösser denn je. Stimmt dieser Eindruck?

**Schlegel:** Ja, das hängt damit zusammen, dass die Unternehmen kostensensitiver geworden sind und das Potenzial von FM erkannt wird. Der Anteil der Nebenprozesse an den Gesamtkosten kann bis 20 Prozent ausmachen. Durch verschiedene

Massnahmen liegt eine Kostenreduktion von zehn Prozent durchaus im Bereich des Möglichen. Das sind immerhin zwei Prozent der Gesamtkosten eines Unternehmens.

## Gehört auch Energie-Contracting zum Facility Management?

**Schlegel:** Das ist eine Frage der Definition. Für mich umfasst der Begriff Contracting mehr als Energielieferung. Da gibt es Wärme, Kälte, Druckluft, eigentlich kann man jedes Medium im Contracting verkaufen. Im Gegensatz zum europäischen Ausland werden diese Leistungen in der Schweiz bis jetzt nur selten nachgefragt. Wir sind aber in der Lage, derartige Verträge zu übernehmen und auszuführen.

## Wie hat sich das Facility Management in den letzten Jahren bei Axima entwickelt?

**Schlegel:** Vor vier Jahren haben wir die strategischen Weichen gestellt und FM als unseren Wachstumsbereich definiert. Aus mehreren Gründen: Einerseits glauben wir an die Wachstumschancen des Marktes per se. Andererseits ist Axima angebotsmässig und organisatorisch gut aufgestellt. Weiter verfügen wir über exzellentes technisches Fachwissen und Erfahrung, was uns im Markt hervorragend positioniert.

Zur Entwicklung: Anfangs haben wir FM-Verträge abgeschlossen, die tätigkeitsorientiert waren. Unsere Geschäftspartner haben ihre internen Dienste ausgelagert und dieselben Arbeiten durch uns ausführen lassen. Das Potenzial für wirkliche Verbesserungen war dadurch eingeschränkt. Sehr begrüssenswert aus unserer Sicht ist, dass heute FM-Aufträge zunehmend in Output-orientierte Leistungsvereinbarungen umgewandelt werden.

## Was verstehen Sie darunter und welche Vorteile ergeben sich daraus für Unternehmen?

**Schlegel:** Auf einer simplen Ebene ausge-

## Axima Schweiz

Zur **Unternehmensgruppe Axima Schweiz** zählen Axima AG (Gebäudetechnik), Caliqua AG und Caliqua Powertec GmbH (Energietechnik), EP Electricité SA (Elektrotechnik/Telematik) sowie die F. Heusser AG (Sanitär und Heizung). Axima Schweiz ist eine **selbstständig operierende Länderorganisation von SUEZ Energy Services**. Die Gruppe ist an über 30 Standorten in der deutschen und französischen Schweiz vertreten und erzielte im letzten Geschäftsjahr mit **1306 Mitarbeitenden**, davon 112 Lernenden, einen **Umsatz von 442,8 Mio. Franken**. Die aus der Sulzer Infra hervorgegangene Axima bietet **Gesamtlösungen in der Gebäude- und Energietechnik und im Facility Management** an. (ES)

Kontakt: Axima AG, Zürcherstrasse 12, Postfach 414, Tel. 052 262 11 44, Fax 052 262 00 00, 8401 Winterthur, [www.axima.ch](http://www.axima.ch)

drückt: Statt die Marke des Putzmittels vorzugeben, wird ein Zustand der Reinheit definiert. Der FM-Anbieter organisiert sich selbstständig und übernimmt Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, mit dem Ziel, diesen Sollzustand zu erreichen. Etwas komplexer: In unseren Verträgen garantieren wir unseren Kunden das zuverlässige Funktionieren ihrer Infrastruktur, abgestimmt auf die Anforderungen der Kernprozesse. Strategie und Massnahmen liegen in unserer Verantwortung. Vorteil für den Kunden: Er kann sich auf seine Kernkompetenzen und die Entwicklung seines Geschäftes konzentrieren und profitiert von der Effizienzsteigerung, die ein FM-Profi ihm bringt.

### **Axima ist ein national tätiges Unternehmen. Braucht es diese Grösse, um das Facility Management erfolgreich betreiben zu können?**

**Schlegel:** Wir stellen fest, dass es in der Schweiz zunehmend Unternehmen gibt, die schweizweite Lösungen anstreben. Insofern ist unsere breite Abstützung sicher eine günstige Ausgangslage. Und um FM-Gesamtleistungsaufträge abzuwickeln, braucht es entsprechendes Know-how, Erfahrung und ein Netzwerk an Partnern. Eine effiziente Organisation und ausreichend Ressourcen sind sicher hilfreich, wenn es darum geht, bestehende FM-Leistungen vom Kunden zu übernehmen und unterbrochsfrei weiterzuführen.

### **IFMA**

Die International Facility Management Association wurde 1980 in den USA als Berufsorganisation von Facility Managern gegründet. Hinter der Gründung stand die Idee eines Möbelschreiners, rund um den Arbeitsplatz komplette Dienstleistungen anzubieten. Der IFMA gehören in 53 Ländern 18 000 Mitglieder an. Aus der Sicht der IFMA umfasst FM folgende neun Kernkompetenzen:

- Betrieb und Instandhaltung
- Immobilien
- Mensch und Umwelt
- Planung und Projektmanagement
- Organisation der Facility Services
- Finanzen
- Qualitätsbewertung und Innovation
- Kommunikation
- Technik

Die IFMA Schweiz ist die schweizerische Landesgruppe. Der Verein bezweckt die Koordination und Förderung aller FM-Aktivitäten in der Schweiz, die Zusammenarbeit mit Vereinigungen im In- und Ausland und die Förderung des Berufsstandes des FM-Managers.

Infos: ifma.ch (es)

### **Benötigt FM speziell ausgebildetes Personal, oder sind es die gleichen Leute wie im klassischen HLK-Bereich?**

**Schlegel:** Wir setzen mit Vorliebe Mitarbeitende mit einem soliden technischen Hintergrund und betriebswirtschaftlicher Weiterbildung ein. Unsere FM-Leute beraten Unternehmen, wie sie ihre Nebenprozesse besser organisieren können. Oder setzen die Massnahmen täglich vor Ort, also beim Unternehmen selber um. Das braucht spezielle Fähigkeiten und insbesondere dienstleistungsorientierte Persönlichkeiten. Hinter einem FM-Auftrag steckt viel Lern- und Aufbauarbeit. Damit unsere Massnahmen optimal greifen, benötigen wir vor allem Zeit. Deshalb braucht es auf Kundenseite eine langfristige Denkweise.

### **Kann über das Facility Management die Gebäudetechnik beeinflusst werden? Die Gebäudebetriebskosten sollen ja gesenkt werden.**

**Schlegel:** FM beeinflusst die Gebäudetechnik sehr wohl, und umgekehrt. Betrieb und Anlagebau stehen in direktem Zusammenhang. Die Strategie stützt sich auf den FM-Vertrag respektive den Zielsetzungen, die uns der Kunde vorgibt. Ist beispielsweise eine 10-prozentige Kostenreduktion im Unterhalt das Ziel, müssen wir uns die richtige Strategie dazu überlegen. Wann sollen Anlagenteile ausgewechselt und durch welche Technik ersetzt werden? Das sind typische Fragestellungen. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess, für den wir Benchmarking und Reporting-Instrumente entwickelt haben.

### **Wie stark ist die Verbreitung von Facility Management in der Schweiz, verglichen mit dem europäischen Ausland?**

**Schlegel:** Die Outsourcing-Idee ist in anderen europäischen Ländern grundsätzlich stärker verbreitet. Nicht nur was das FM betrifft. Die Schweiz ist sehr stark durch KMUs geprägt, für die der FM-Gedanke weniger im Vordergrund steht. Dann leisten sich hiesige Firmen häufig immer noch einen so genannt inneren Dienst, der für den Gebäudeunterhalt zuständig ist.

### **Hat Facility Management, ganz generell gesehen, auf den gesamten Bauprozess einen Einfluss?**

**Schlegel:** Das ist ganz klar der Fall. Insbesondere in den Bereichen Gewerbe-, Dienstleistungs- und Industriebau werden Betriebsaspekte heute viel bewusster beachtet. Das betrifft insbesondere den Energieverbrauch, die Leittechnik, die Beleuchtung und die Wahl der Baumaterialien. Ein Gebäude wird heute viel öfter gesamtheitlich beurteilt.



### **Zur Person**

**Ronald Schlegel** (53) hat 1978 an der ETH Zürich sein Ingenieurstudium abgeschlossen und sich an der Harvard Business School weitergebildet. Schlegel war in leitenden Positionen bei Motor Columbus, Sulzer Energieconsulting, W+E Umwelttechnik/ABB, Schlatter AG (Schweisstechnik) und Elektrowatt tätig. Seit dem 1. November 2002 ist er Vorsitzender der Geschäftsleitung der Axima Schweiz mit Sitz in Winterthur. Zudem ist er Präsident der Gruppe der Schweizerischen Gebäudetechnik-Industrie GSGI. Ronald Schlegel ist verheiratet, hat eine erwachsene Tochter und wohnt mit seiner Familie in Weiningen im Zürcher Limmattal. ES

### **Ist ein Investor davon zu überzeugen, dass er neben dem Architekten und Fachplaner noch einen Facility Manager engagieren soll?**

**Schlegel:** Bei zukunftsorientierten Investoren, die über längere Zeit von ihrem Bauwerk profitieren möchten, ist das kein Problem. Bei reinen Finanzinvestoren, die das fertige Gebäude weiterverkaufen wollen, ist das aus durchaus verständlichen Gründen schwieriger durchzubringen. Mit dem Schweizer Mietrecht kommt ein wichtiger Aspekt dazu: Die Nebenkosten werden dem Mieter 1:1 weitergegeben. Somit hat der Vermieter oft kein spezielles Interesse, die Nebenkosten wirklich zu senken.

### **Sie sagen, Facility Management ist Vertrauenssache. Was steckt hinter dieser Aussage?**

**Schlegel:** Der Kunde muss bereit sein, seine längerfristigen Interessen offen zu legen. Die grosse Herausforderung besteht darin, dieses Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, und es muss so gelebt werden, dass der Kunde nicht das Gefühl bekommt, sein Vertrauen werde ausgenutzt. Die meisten Kunden schreiben deshalb ihren FM-Auftrag nach etwa drei bis fünf Jahren wieder neu aus.