

INTERVIEW: BÉATRICE SCHAEPPI

«Gutes FM ist eine grosse Hilfe für die Bewirtschaftung»

» Béatrice Schaeppi ist CEO des Immobiliendienstleisters Schaeppi Grundstücke. Wir sprachen mit ihr über den Wert von Bewirtschaftungs- und FM-Dienstleistungen, über aktuelle Herausforderungen und über ihre Wünsche an die FM-Branche.

Interview: Stefan Kühnis



Bilder: zvg

Béatrice Schaeppi ist CEO der Schaeppi Grundstücke.

Die Firma Schaeppi Grundstücke ist ein Familienunternehmen. Béatrice Schaeppi führt es in vierter Generation. Die Haupttätigkeit des Unternehmens ist die Bewirtschaftung. Daneben gibt es eine Bauabteilung für Sanierungen, Umbauten und Aufstockungen für Kunden, die allerdings keine Neubauten realisiert. Eine weitere Abteilung kümmert sich um den Handel, Verkauf und Erstvermietungen und um alles, was damit zusammenhängt. Das heisst, das Unternehmen deckt fast den ganzen Lebenszyklus eines Gebäudes ab, von der Erstvermietung bis kurz vor dem Abriss. Zum Teil begleitet es die Bauherren schon während der Bauphase, wenn es eine Erstvermietung macht, und kann wertvolle Hinweise geben: wo könnten Probleme entstehen, wie kann man einen Bau attraktiv und trotzdem pflegeleicht konzipieren, oder wo könnten Kostenfallen lauern? Aktuell arbeiten rund 165 Mitarbeitende an den drei Standorten in Zürich, St. Gallen und Basel für das Unternehmen, das sich Werte wie Ethik, Moral und Wertschätzung auf die Fahne geschrieben hat und das auch deshalb viele sehr langjährige Mitarbeitende hat.

BEI EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN MIT IHREM NACHNAMEN IN DER FIRMA MAG ES SELTENS ANMUTEN, DIES ZU FRAGEN: ABER WIE KAMEN SIE IN DIESES UNTERNEHMEN?

Es war nicht immer geplant, dass ich ins Familienunternehmen einsteige. Ich machte ein Jus-Studium, und erst während dieser Zeit dachte ich erstmals daran, dass ein Einstieg in die Firma spannend sein könnte. Zuerst wollte ich aber meinen eigenen Weg gehen. Ich schloss das Studium ab, machte ein Praktikum bei einer Anwaltskanzlei mit Schwerpunkt Baurecht, versuchte mich an der Anwaltsprüfung, fand eine Stelle im Legal-Bereich der Zürich Versicherungen – und dann meinte mein Vater, dass nun langsam der richtige Zeitpunkt sein könnte, um einzusteigen. Ich arbeitete zuerst zu 80 Prozent bei der Zürich Versicherungen weiter und baute während einem 20-Prozent-Pensum hier im Unternehmen ein Internes Kontrollsystem (IKS) auf und führte die Rechtsabteilung. Durch die Arbeit am IKS stand ich mit allen Teamleitern in Kontakt und lernte sie kennen, ich schaute alle Prozesse an und analysierte alle Risiken. So erhielt ich einen guten Überblick. Dann übernahm ich laufend mehr Abteilungen. In dieser Zeit konnten mein Vater und ich auch erkennen, ob wir zusammenarbeiten können, wir beide mich in der Rolle als CEO sehen und ob ich im Betrieb akzeptiert werde. All das funktionierte bestens, und nun bin ich seit dem Jahr 2016 CEO des Unternehmens.

WAS FÄLLT IHNEN – IN EINEM SATZ – ZU FM EIN?

Es ist schwierig, das in nur einem Satz zu beschreiben. Aber ich versuche es: Facility Management ist etwas sehr Wertvolles sowohl für die Mitarbeiten-

den aus der Bewirtschaftung als auch für die Eigentümer.

SIE BEURTEILEN DEN STELLENWERT DES FM ALSO ALS GROSS?

Der Unterhalt des Gebäudes und die Lebensdauer der einzelnen Bauteile, das Erscheinungsbild eines Gebäudes, all diese Dinge sind für uns als Bewirtschafteter wie auch für die Eigentümer sehr wichtig. Ein guter Facility Manager, der aufmerksam ist und die Themen und Herausforderungen erkennt, ist eine grosse Hilfe für uns. Der enge Austausch der Bewirtschaftenden und dem Facility Management führt dazu, dass Problemstellen erkannt werden können, so dass rechtzeitig reagiert werden kann. Dies bedeutet, dass für das Gebäude einerseits eine Werterhaltung erfolgt und andererseits oft auch die Lebensdauer von Bauteilen verlängert werden kann. Hat man das im Griff, ist das sehr wertvoll.

SEHEN SIE SICH SELBST ALS FM-DIENSTLEISTER?

Ich sehe uns nicht im technischen FM, das macht nach wie vor ein Hauswart oder ein externer FM-Provider. Wir sind natürlich im kaufmännischen FM aktiv, durch die ganze Vermarktung, Buchhaltung und Vermietung. Doch das sind für mich zwei separate Dienstleistungen.

ARBEITEN SIE DA MIT EINEM EINZIGEN PARTNER ODER MIT VERSCHIEDENEN FIRMEN ZUSAMMEN?

Wir arbeiten mit verschiedenen Firmen, aber auch mit Einzelpersonen. Unsere Auftraggeber bestimmen, wem sie das FM anvertrauen möchten. Wir haben eine Gesellschaft, die Immoserv AG, mit der wir eng verbunden sind und in deren Verwaltungsrat ich bin. Natürlich bringen wir diese regelmässig ins Spiel. Aber wir haben das ganze Spektrum von grösseren Anbietern bis hin zu Vollzeit-Hauswarten. Doch man merkt: vor allem Grosskunden möchten nur noch mit grösseren Firmen arbeiten, nicht mehr mit einzelnen Hauswarten.

FAND DA EINE PROFESSIONALISIERUNG DER FACHKRÄFTE STATT?

Es fand bereits ein grosser Wandel statt, es braucht aber auch immer noch viel. Führungsfachkräfte mit Reinigungs- oder Garten-Know-how zu finden ist eine Herausforderung. Aktuell ist das Spektrum des Know-hows der FM-Angestellten sehr gross. Gewisse haben eine gute Ausbildung, kennen sich aus, erkennen vieles. Andere wiederum gehen die Sache eher etwas planlos an. Es gibt einen Fachkräftemangel. Manche, die nicht vom Fach kommen, versuchen sich deshalb in der Reinigung oder im Gartenbau, doch auch hier muss Fachwissen oder mindestens grosses Interesse an der Arbeit und deren Sinn vorhanden sein, sonst kann vieles schief gehen. Der

Anspruch an das FM steigt zudem laufend. Wenn Gebäude immer mehr automatisiert werden, die Lüftung und die Haustechnik immer komplexer wird, werden diese Aufgaben dementsprechend auch immer anspruchsvoller. Dies erfordert zusätzliches Know-how und mehr Ausbildungen. Und ein gutes Netzwerk, damit man die richtigen Fachkräfte im richtigen Moment beiziehen kann.

OFT HÖRT MAN, DASS VIELE FM-DIENSTLEISTER GERNE MEHR MITDENKEN, VORAUSSCHAUEN UND SICH EINBRINGEN WÜRDEN – ABER ES FEHLT IHNEN DIE ZEIT ODER DAS MANDAT WIRD SCHON WIEDER AUSGESCHRIEBEN, WENN SIE SO WEIT WÄREN.

Einiges davon dürfte leichter werden, wenn auch das FM digitaler arbeitet. Man muss sich als Dienstleister differenzieren. Wir versuchen das besonders bei der Immoserv AG stark zu fördern, auch mittels Kontrollinstanzen und Hilfsmitteln. Unsere Mitarbeitenden sollen vorausschauen und mitdenken. Wir haben aber noch nie an Ausschreibungen teilgenommen. Den Druck von kurzen Mandatsdauern umgehen wir dadurch.

«WAS MICH AM MEISTEN BESCHÄFTIGT, IST DER MARGEN-DRUCK.»

WIE KANN SICH DAS FM NOCH BESSER POSITIONIEREN?

Hier gilt für das FM das gleiche wie für die Bewirtschaftenden: Es steht und fällt mit den Menschen und mit der erbrachten Dienstleistungsqualität. Leider hilft uns Werbung da nicht viel weiter. Das meiste läuft über Mund-zu-Mund-Propaganda und zufriedene Eigentümerschaften, die darüber reden. Auch ein schönes Referenzobjekt kann dazu führen, dass die Wahrnehmung für die Unternehmung steigt. Auch finde ich eine proaktive Kommunikation, über Social Media, wichtig.

WELCHE HERAUSFORDERUNGEN HABEN SIE WÄHREND DER PANDEMIE UND HATTEN SIE WÄHREND DES LOCKDOWNS?

Die wohl grösste Herausforderung betrifft den Umgang mit Geschäftsmietern, deren Situation im Moment sehr unklar ist. Viele konnten gar nicht mehr arbeiten, manche nicht mehr so wie gewohnt, und konnten deshalb die Miete nicht bezahlen. Hier müssen wir individuelle und faire Lösungen finden. Wir beraten die Eigentümerschaften und versuchen die bestmögliche Lösung für beide Seiten zu finden – partnerschaftliche Lösungen. Das ist ein sehr beratungsintensives Geschäft im Moment. Auch Woh-

nungsbesichtigungen sind eine Herausforderung. Wir haben erstaunlicherweise eine erhöhte Nachfrage nach Wohnungen – vielleicht weil den Menschen der Wohnraum wichtiger wurde, oder weil sie ganz einfach im Moment mehr Zeit dafür haben. Sammelbesichtigungen sind unter den Bedingungen des Lockdowns plötzlich nicht mehr möglich, also mussten wir auf Einzelbesichtigungen ausweichen. Ein Beispiel: Bei einem Verkauf eines Mehrfamilienhauses meldeten sich weit über 100 Interessenten. Wir machten eine virtuelle 360-Grad-Begehung, so dass sich die Interessenten digital ein Bild der Liegenschaft machen konnten. Trotzdem wollten noch fast 50 Interessenten eine physische Besichtigung wahrnehmen. Sie wurden während mehrerer Tage einzeln in einem 30-Minuten-Takt durch die Räumlichkeiten geführt. Eine weitere Herausforderung sind die Wohnungsabnahmen und -übergaben. Da brauchen wir Masken, Handschuhe, Desinfektionsmittel und halten uns an den vom Bundesrat vorgegebenen Mindestabstand. Doch bislang ging immer alles gut über die Bühne, da muss ich den Mieterschaften und vor allem auch unseren Mitarbeitenden ein grosses Kompliment machen.

WELCHE HERAUSFORDERUNGEN TREIBEN SIE NEBEN DER PANDEMIE AN?

Was mich am meisten beschäftigt ist der Margen-Druck. Es wird immer schwieriger, Offerten zu gewinnen, wenn man eine gute Qualität liefern will, die auch ihren Preis hat. Wenn ich sehe, was andere offerieren, bin ich oft erstaunt und frage mich ernsthaft, wie diese zu solchen Preisen noch eine gute Qualität abliefern wollen. Wenn die Dienstleistung der Bewirtschaftung nur noch so wenig Wert haben darf, muss man sich fragen, ob diese Branche langfristig so überhaupt noch überleben kann. Ich bin aber überzeugt, dass unsere Strategie die richtige ist und wir damit langfristig solid weiterbestehen können.

SIE SPRACHEN BEREITS EINE 360-GRAD-BEGEHUNG AN. WELCHE ROLLE SPIELT DIE DIGITALISIERUNG IN IHREM GESCHÄFT?

Sie spielt natürlich eine grosse Rolle in vielerlei Hinsicht. So streben wir zum Beispiel ein papierloses Büro an, noch sind wir aber nicht so weit. Gewisse Arbeitsschritte sind bei uns bereits digital, so machen wir beispielweise Kontrollberichte und Wohnungsabnahmen und -übergaben mit dem Tablet. Die Pandemie wird dem noch mehr Schub verleihen. Es ist uns aber wichtig, dabei Schritt für Schritt vorzugehen und nicht alles aufs Mal zu ändern. Solche Projekte sind ressourcenintensiv und man muss sehr sorgfältig planen. Zudem müssen sich auch die Mitarbeitenden an die Veränderungen gewöhnen und das braucht ebenfalls Zeit. Wir sehen uns diesbezüglich eher als Smart-Follower und nicht unbedingt als First-Mover.

WELCHE ROLLE SPIELT DIE NACHHALTIGKEIT BEI IHNEN UND IHREN KUNDEN?

Bei uns spielt Nachhaltigkeit eine immer grössere Rolle. Wir haben intern ein Projekt, welches sich «FAN» nennt, was für Fairness, Aufmerksamkeit und Nachhaltigkeit steht. Mit dieser Projektgruppe versuchen wir unsere Mitarbeitenden zu motivieren und zu unterstützen, sich nachhaltiger zu verhalten, sowohl im betrieblichen Alltag wie auch im Privaten. Da gibt es viele Themen: Altpapier, Verpackungen, Gläser statt Wegwerfbecher, Kaffeemaschinen mit Bohnen statt Kapseln, Mobiltelefone und auch die Fahrzeuge. Unsere Mitarbeitenden aus der Bewirtschaftung dürfen ihre Fahrzeuge zwar selber auswählen, allerdings gibt es einen CO₂-Bonus, wenn ein nachhaltigeres Modell gewählt wird. Irgendwann möchten wir vielleicht nur noch Elektroautos haben, aber da müssen wir uns erst herantasten. Von unseren Kunden wird das Thema Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich nachgefragt. Manche machen sich viele Gedanken über Photovoltaik-Anlagen, Heizungen mit erneuerbaren Energiequellen oder begrünte Dächer zugunsten der Biodiversität. Andere haben Angst vor solchen Themen oder gar kein Interesse daran.

WELCHEN WUNSCH HABEN SIE AN DIE FM-BRANCHE?

Ich fände es schön, wenn alle Beteiligten mitdenken und mehr Eigeninitiative zeigen würden. Die Bewirtschaftenden wie auch die Eigentümer sind dankbar, wenn sich das FM proaktiv meldet und Verbesserungsvorschläge bringt. Gutes FM darf auch einen Preis haben, dafür muss eine entsprechende Qualität geliefert werden. Das sollten sich alle auf die Fahne schreiben. «

Der Anspruch an das FM steige laufend, sagt Schaepfi.

