

INTERVIEW: RICO INEICHEN

«Ohne Juniors gibt es keine Seniors»

» Wir sprachen mit Rico Ineichen, Geschäftsführer der Drees & Sommer Schweiz AG, über die Trendthemen im FM und über die grossen Herausforderungen, die sie mitbringen – und darüber, wie sich die Beratungstätigkeit in diesem Bereich verändert.

Als einer von drei Geschäftsführern der Drees & Sommer Schweiz AG ist Rico Ineichen für das Beratungsgeschäft in der ganzen Schweiz sowie für sämtliche Aktivitäten des Unternehmens in der Romandie verantwortlich. Er ist Ökonom, studierte in der Westschweiz und beschäftigte sich am Anfang seiner Laufbahn vor allem mit volkswirtschaftlichen Fragestellungen, mit Statistik und Daten. Ins Immobilien-Business kam er als Quereinsteiger, als er zur damaligen Firma RESO Partners stiess. Mit dem Verkauf dieses Unternehmens in die Drees & Sommer blieb er im Unternehmen. Später machte er einen Abstecher ins Gesundheitswesen und wechselte pünktlich zur Pandemie als Bereichsleiter Infrastruktur ans Stadtspital Zürich. Dort hatte er eine operative FM-Rolle: Technischer Dienst, Medizintechnik, Immobilien- und Projektmanagement.

WIE WAR DIESE ZEIT – SOZUSAGEN AUF DER ANDEREN SEITE DES GESCHÄFTS – FÜR SIE?

Sie war sehr intensiv und lehrreich. Es war spannend zu sehen, wie eine grosse und vermeintlich träge Organisation schnell mit einer Krise wie der Covid-Pandemie umgehen konnte. Trotzdem: Als sich im Jahr 2022 die Chance ergab, zurück zu Drees & Sommer und in eine integrale Beratungsrolle zu wechseln, nutzte ich diese. Es ging darum, die verschiedenen Teams und Themen zusammenzuführen. 2023 rückte ich in die Geschäftsleitung nach. Diese Rolle übe ich heute noch mit viel Freude und einem spannenden und bunt gemischten Team aus.

WAS MACHT DREES & SOMMER IN DER SCHWEIZ ALLES?

Wir bewegen uns im Planen, Bauen und Betreiben von Immobilien. Die DNA von Drees & Sommer ist die Steuerung grosser und komplexer Projekte als Managementaufgabe. Aus dieser Tätigkeit haben sich Beratungsdienstleistungen in unterschiedlichen Disziplinen entwickelt. Einen wesentlichen Teil von unserem Geschäft machen Bauherrenvertretungen und -beratungen sowie Generalplanungsmandate aus. Mit unserer internen Expertise in der Haustechnik-Beratung und -Planung sind wir insbe-

sondere für komplexe, technisch anspruchsvolle Projekte bestens gerüstet.

WELCHEN STELLENWERT HAT DIE BERATUNGSTÄTIGKEIT FÜR DAS UNTERNEHMEN?

Für uns in der Schweiz hat die Beratung einen hohen Stellenwert. Wir bieten Workplace Consulting, Beratungen in Change Management und natürlich auch in Facility Management und Real Estate Management. Zudem haben wir eigene Nachhaltigkeitsexperten, die unter anderem Nachhaltigkeitsstrategien sowie Zertifizierungen bearbeiten. FM und verwandte Themen machen innerhalb unserer Beratungsangebote nach wie vor den grössten Teil aus. Hier arbeiten die meisten Mitarbeitenden, und hier generieren wir den höchsten Umsatz. Wir dürfen in diesem Bereich auch auf langjährige Kundenbeziehungen bauen, mit Unternehmen, die wir in unterschiedlichsten Fragestellungen beraten.

WAS BESCHÄFTIGT SIE UND IHRE KUNDEN DERZEIT AM MEISTEN?

Das grosse Thema ist KI, auf allen Ebenen. Viele fragen sich, wie sie KI nutzen können. Institutionelle Kunden wie Banken oder Versicherungen haben teils noch restriktivere Richtlinien und können KI gar nicht so frei einsetzen. Sie sind eher davon abhängig, dass Dienstleister und Berater diese Technologie und Innovation ins Unternehmen bringen. Eine grosse Frage ist auch jene nach dem Einfluss der KI auf eine Organisation – also: Wie wird eine Organisation von heute in eine von morgen überführt? Welche Rollen braucht es noch, welche werden von der KI verdrängt? Gleichzeitig bemerken wir auch eine gewisse Skepsis. Viele nutzen KI und schreiben E-Mails nun allenfalls schneller und schöner, aber einen wirklich grossen Produktivitätsgewinn im Alltag haben sie damit noch nicht erreicht. Es gibt ein ambivalentes Verhältnis. Aber es ist auf jeden Fall das Thema, das die Menschen heute am meisten beschäftigt.

IST DIESE SKEPSIS BERECHTIGT?

Teilweise ist sie das bestimmt. Beispielsweise klingen LinkedIn-Beiträge heute alle gleich. Das bringt nichts. Ich sehe aber auch, wie unterschiedliche Menschen und Generationen unterschiedlich mit dieser Technologie umgehen. Studienabsolventen sind näher dran, und dort stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie KI nutzen, sondern welche KI sie für welches Problem einsetzen. Sie haben einen deutlich nativeren Umgang mit der Technologie und kommen auch schneller voran. Es gibt Anwendungsfälle mit viel Potenzial. Kürzlich machten wir mit der ZHAW ein Forschungsprojekt rund um die Flächensuffizienz, für das wir lange an einem Konzept arbeiteten, um ein Tool für die Flächenberechnung zu entwickeln. Wir wollten dieses Tool ins Web bringen. Das geht mit KI deutlich schneller: Wir hatten in

ein bis zwei Tagen ein funktionierendes Mock-up. Nach nochmals zwei Tagen konnte eine erste Version live gehen. Das ist ein enormer Produktivitätsgewinn gegenüber früher, als man monatelang intensiv programmierte. Natürlich braucht es noch Zeit, bis eine solche Lösung auch sicher ist. Das Thema Sicherheit wird durch KI generell wichtiger; sowohl die physische als auch die virtuelle Sicherheit werden anspruchsvoller.

HABEN SIE EINE PROGNOSE, WIE UND WANN KI TATSÄCHLICH DISRUPTIV WIRD?

Vor zwei oder drei Jahren begannen alle über KI zu sprechen. Natürlich ist schon einiges passiert seither, aber die grossen und fundamentalen Veränderungen sind noch nicht eingetreten. Eine Prognose ist also schwierig. Auch gibt es einige ungelöste Fragen rund um die KI, beispielsweise das Thema Energie. Der Energieverbrauch von und für KI ist enorm. Diese Systeme werden zwar effizienter, aber gleichzeitig wird auch ihr Einsatz umfangreicher. Hier stellen sich unbequeme Fragen – die Energiewende ist zu langsam für diesen zu schnell steigenden Energiebedarf. Allenfalls werden sich auch in der Energiefrage neue Technologien entwickeln, beispielsweise Kleinreaktoren. Aus einem Druck heraus entstehen manchmal ganz neue Ideen.

GIBT ES NEBEN DER KI NOCH WEITERE GROSSE THEMEN?

Beispielsweise stellt sich in der Nachhaltigkeit die Frage, wie es weitergeht. Der Trend hat sich nicht für alle gleich materialisiert. Das Thema rückte durch die weltpolitische Lage etwas in den Hintergrund. Gleichzeitig ist es für viele heute einfach normal, dass man auf eine nachhaltige Lösung setzt, wenn man die Wahl hat. Jedes Projekt muss Nachhaltigkeitsansprüchen gerecht werden. Das ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr. In diesem Kontext ist derzeit das Klimarisiko besonders interessant. Klimabedingte Ereignisse nehmen zu – diesen Sommer mit Hitzewellen, aber auch mit Stürmen, Unwettern und Murgängen. Investoren, Eigentümer, Unternehmen oder Betreiber von kritischen Infrastrukturen stellen sich die Frage, welche Ereignisse es gibt, wie sich deren Wahrscheinlichkeit verändert und wie sie sich heute für ein Ereignis von morgen vorbereiten können.

Letztendlich ist auch das Geld ein Thema. Die Welt wurde komplexer und die Anforderungen, die Nutzer an eine Liegenschaft haben, nehmen zu. Die Technologisierung hat zugenommen, deshalb werden Projekte anspruchsvoller. Es braucht mehr und unterschiedliche Kompetenzen, um das alles managen zu können. Das Stichwort: Anforderungsmanagement versus Bedarfsmanagement. Jemand muss die Nutzenden sinnvoll abholen. Was wird überhaupt gebraucht, und ist das gerechtfertigt? Braucht es diese Ressourcen, Mengen und Anforder-



ungen, oder geht es auch mit weniger? In solchen Fragen werden wir immer häufiger beigezogen.

SIND UMNUTZUNGEN VON IMMOBILIEN AUCH EIN THEMA?

Absolut, das ist ein grosses Thema. Die Frage, wie man Flexibilität in eine Immobilie bringt, stellt sich sowohl bei Neubauten als auch im Bestand. Wenn man ein Gebäude mit Gewerbenutzung zu einem Wohngebäude umnutzen kann, ist das ein sehr guter Case. Die Bereitschaft für Vorinvestitionen ist hier nicht riesig, aber die Flexibilität in eine Nutzung von 60, 80 oder 100 Jahren zu bringen, ist sehr wertvoll – und auch enorm nachhaltig. Da wird bestimmt noch mehr kommen.

SIE HABEN DIE ROBOTIK NOCH NICHT GENANNT – IST SIE AUCH EIN TRENDTHEMA?

Das ist ein Megatrend, den man aufmerksam verfolgen sollte. Logistik, Spitäler und Betriebe mit hohen Personalkosten sind prädestiniert für deren Einsatz. Auch Industriebetriebe in Europa müssen heute hochautomatisiert sein, um zu überleben. Hier ist es keine Frage, ob die Robotik kommt, sondern wann sie kommt. Man muss klären, welche Rahmenbedingungen es in einer Immobilie braucht,

«Wenn niemand mehr die Einstiegarbeiten machen kann, fehlen irgendwann die Profis – ohne Juniors wird es keine Seniors geben», sagt Rico Ineichen.

um sie einzusetzen. Aber ein Bauprojekt mit fünf bis zehn Jahren Realisierungsphase kann kaum gezielt für die Robotik vorbereitet werden. Man weiss nicht, was genau kommt, es gibt keine etablierten Standards und bislang vor allem Silolösungen. Auch deshalb nehmen Lösungen Fahrt auf, die in einer bereits gebauten Welt und mit wenig Infrastruktur agieren können.

«FM und die Beratung werden interdisziplinärer, komplexer und schneller», sagt Rico Ineichen, Geschäftsführer der Drees & Sommer Schweiz AG.



WAS IST IN ALL DIESEN THEMEN AM HERAUSFORDERNDSTEN?

Einerseits ist es die Geschwindigkeit. Alles wird schneller, man hat für alles weniger Zeit – für die Projektierung und Planung, aber auch in der Beratung muss man schneller werden. Das kann zu mehr Druck führen. Wir bekommen das manchmal zu spüren, wenn der interne Druck nach aussen weitergegeben wird. Andererseits ist das Thema Innovation herausfordernd. Alle rennen der Technologie nach und möchten produktiver werden. Aber niemand will so richtig den Lead übernehmen. Besonders im FM-Kontext ist die Erwartung der Besteller häufig, dass FM-Dienstleister oder -Berater die Innovation ins Unternehmen bringen. Aber man muss auch bereit sein, in eine solche Innovation zu investieren oder sich zu einer längeren Partnerschaft zu verpflichten. Sonst geht es nicht vorwärts.

ZU HÄUFIGE AUSSCHREIBUNGEN MACHEN INNOVATIONEN VON FM-DIENSTLEISTERN ABER SCHWIERIG.

Wir sehen zwei Tendenzen. Öffentlich-rechtliche Organisationen müssen regelmässig ausschreiben, und natürlich haben auch Bundesbetriebe mehr finanziellen Druck und geben diesen weiter. Dort haben Dienstleister häufig nicht genug Zeit, um in eine Effizienzgewinn-Phase zu kommen. Im privatrechtlichen Umfeld gibt es aber oft langjährige Partnerschaften. Mit zunehmender Vertragsdauer werden die Hürden für beide Seiten höher, um das aufzutrennen. Ich glaube, es gibt viele Firmen mit einem

etablierten Partner, die bereit sind, in eine solche Partnerschaft zu investieren. Sie schalten ihre Ziele gleich, um miteinander besser zu werden. Man prüft erst eine Verlängerung der Partnerschaft, bevor man sie neu ausschreibt. Letztlich ist es ein grosser Aufwand, ein Mandat neu auszuschreiben, zu verhandeln und zu implementieren. Diesen Aufwand trägt irgendjemand.

KANN DIE CHARTA FM-AUSSCHREIBUNGEN VON FM-PRO IN SOLCHEN FRAGEN ETWAS BEWIRKEN?

Ich denke schon. Sie sensibilisiert die Branche, dass es wichtige Themen gibt, an die man sich im Sinne des Fairplay halten muss. Das finde ich sehr wichtig. Die Charta ist ein guter Referenzpunkt, auf den man verweisen oder den man zugrunde legen kann. Wir haben diese Charta deshalb auch unterschrieben, die meisten Punkte sind vollständig auf unserer Linie. Einige Punkte gibt es, die vielleicht nicht immer eingehalten werden können – zum Beispiel dann, wenn es Verbindlichkeiten und Vorgaben der Besteller gibt, die einbezogen werden müssen. Als Berater erleben wir es häufig, dass unsere Empfehlungen nicht umgesetzt werden. Meistens liegt das an Corporate Guidelines und Beschaffungsrichtlinien. In der Vergangenheit erlebten wir es auch häufig, dass die Inflation auf die Provider abgewälzt werden sollte. Wir sind aber überzeugt, dass der Auftraggeber einen Teil dieses Risikos mittragen muss.

WIE ENTWICKELT SICH DIE BERATUNGS-LANDSCHAFT WEITER?

In der FM-Beratung stellt sich oft die Frage, wo sie beginnt und wo sie endet. Früher haben wir rund um Ausschreibungen oder planungs- und baubegleitendes FM (pbFM) beraten und begleiteten Organisationen. Doch heute geht es viel weiter: Wie gehen wir mit Flächen um? Wie organisieren wir das Change Management im Unternehmen? Sehr vieles hat direkte Auswirkungen auf die Organisation, die Abläufe, die Kommunikation und die Unternehmenskultur. Wir haben Mandate, die eigentlich aus dem Bereich Human Resources kommen und in die der Bereich FM erst später einfließt. Das gilt auch für die Nachhaltigkeit – sie war lange eine eigene Disziplin, aber wir sind überzeugt, dass man das nicht gesondert anschauen darf. FM und die passende Beratung werden immer interdisziplinärer. Dafür braucht es Teams mit Experten zu einzelnen Aspekten, die diese Aspekte zusammenbringen. Kurz: Die FM-Beratung wird komplexer, braucht mehr Expertise – und muss schneller sein.

GIBT ES HEUTE MEHR FM-KOMPETENZEN IN DEN UNTERNEHMEN SELBST?

Rund um klassische FM-Themen wie Ausschreibungen oder pbFM gibt es deutlich mehr Menschen am

Markt, die das können. Dort können wir projektbedingte Kapazitätsspitzen abdecken. Aufgaben wie SLA schreiben, Dossiers zusammenstellen und Ähnliches übernimmt mehr und mehr die KI. Aber wenn es um Weiterentwicklungen, konzeptionelle Fragestellungen, Vertragsmechanismen, Schnittstellen oder um die Frage nach Insourcing oder Outsourcing geht – kurz gesagt, wenn es komplexer wird – werden wir häufig beigezogen.

WIE BEURTEILEN SIE DEN FACHKRÄFTE-MANGEL IN UNSERER BRANCHE?

Wir spüren diesen Mangel, und unsere Kunden spüren ihn ebenfalls. Es wird schwieriger, offene Positionen mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Umso mehr stellt man sich die Frage, wo es überhaupt noch Fachkräfte braucht und was man künftig mit KI lösen könnte. Doch das hat einen Haken: Wenn Kunden nicht mehr bereit sind, die klassischen Einstiegsarbeiten zu bezahlen, dann lernt niemand mehr die Grundlagen und wird deshalb auch kein Profi. Ohne Juniors gibt es keine Seniors. Deshalb ist es für uns sehr wichtig, die besten Fachkräfte zu finden und sie im Unternehmen zu halten. Wir investieren in neue Mitarbeitende viel Zeit, um sie schnell fit zu machen in unserer Methodik. Wir müssen ihnen Sorge tragen, damit sie dann auch bleiben – oder irgendwann

wieder zurückkehren. Ich bin selbst ein Rückkehrer, so etwas ist immer eine erfreuliche Botschaft. Gut qualifizierte Mitarbeitende haben natürlich viele Möglichkeiten am Markt. Wenn sie uns wählen, ist das ein gutes Zeichen. Und wenn sie einen Abstecher in ein anderes Unternehmen machen, sammeln sie auch weitere Erfahrungen. Für Berater ist eine Null-Fluktuation nicht erstrebenswert, wir brauchen neue Inputs von aussen.

WELCHE ROLLE SPIELEN DIE VERBÄNDE – UND WELCHE SOLLTEN SIE ALLENFALLS NOCH MEHR SPIELEN?

Verbände haben in der heutigen Konstellation eine wichtige Rolle, wenn man die Professionalisierung weitervorantreiben möchte – sowohl auf Unternehmensebene als auch auf der Auftraggeber- und Bestellerseite. Alle haben ein Interesse, den Erfahrungsaustausch – und das ist für mich das Wichtigste – zu fördern. Darin sind die Verbände wichtige Akteure. Und: In einer immer schnelleren Zeit, wo alles komplexer wird, können Verbände Stabilität und Orientierung geben. Das sind wichtige Funktionen. So wie ich das wahrnehme, wurden die Verbände in den letzten Jahren auch dynamischer. Es gab einen Generationenwechsel und mehr Schwung, das finde ich sehr begrüßenswert. <<

POWER FÜR DAS NÄCHSTE LEVEL

Mit dem neuen STIHL ALLPRO Akkusystem



STIHL

JETZT ENTDECKEN AUF: **STIHL.CH/ALLPRO**