

INTERVIEW: OLIVER HOFMANN

«Man muss in die Zukunft investieren»

» Oliver Hofmann ist seit rund einem Jahr CEO von Vebego Schweiz. Für ihn war das FM eine neue, aber nicht unbedingt fremde Disziplin. Wir sprachen mit ihm über seine Eindrücke über die Branche und über sein erstes Jahr in der neuen Position.

Interview: Stefan Kühnis

Eigentlich sei er branchenfremd, sagt Oliver Hofmann. Er kommt ursprünglich aus der Bankenbranche, betreute erst Privatkunden und später Firmenkunden, und kam dort per Zufall ins Immobiliengeschäft. Für die UBS baute er eine Immobilienberatungseinheit für Schweizer Firmenkunden auf. So sei er immer tiefer ins Immobiliengeschäft gerutscht – bis er im Jahr 2013 als CEO von Wincasa begann. Im August 2025 übernahm er nun eine neue Aufgabe in der immobilienökonomischen Pyramide, als CEO von Vebego Schweiz und im Facility Management. Das FM sei für ihn ein wenig eine neue Dimension, aber sehr spannend.

WAS MOTIVIERTE SIE ZU DIESEM WECHSEL INS FM UND ZU VEBEGO?

Ich war bei Wincasa insgesamt zwölf Jahre lang CEO, meisterte erfolgreich zwei Strategiezyklen und war zudem zehn Jahre lang Konzernleitungsmitglied der Swiss Prime Site, zu der die Töchter Jelmoli, Tertianum und Wincasa gehörten. Der börsennotierte Konzern fokussierte sich zunehmend aufs Kerngeschäft, schloss den operativen Betrieb von Jelmoli und verkaufte Tertianum. Es war klar, dass auch Wincasa nicht zum Kerngeschäft gehört. Wir wurden schliesslich an Implenia verkauft. Ich durfte diese Integration federführend begleiten. Dann stellte ich mir die Frage, ob ich noch einen dritten Strategiezyklus machen oder noch einmal etwas Neues wagen möchte. Zu dieser Zeit kam Ton Goedmakers auf mich zu, der das Familienunternehmen in dritter Generation führt. Wir kannten uns schon aus früheren Zeiten und Ende 2024 meinte er, wir sollten uns wieder mal zusammensetzen. Bei dieser Gelegenheit fragte er mich, ob ich nicht die Geschäftsführung von Vebego Schweiz übernehmen möchte. Es gab hier einige CEO- und Management-Wechsel, das blieb auch am Markt nicht unerkannt. Das Unternehmen ist zwar gut aufgestellt, aber brauchte eine Art Facelifting, eine Repositionierung und eine Stärkung der Kompetenzen. Man musste den Technologiegrad erhöhen

und wirtschaftlich kritisch betrachten, wie man Vebego auf ein nächstes Level bringen kann. Das war ungefähr das, was sich Ton Goedmakers von einem neuen CEO wünschte. Für mich klang das spannend. Das Unternehmen hat eine klare Hierarchie, kurze Wege waren mir wichtig. Und ich hatte Lust und Energie, eine neue exekutive Rolle wahrzunehmen.

WIE STARTETEN SIE IN DIESE NEUE POSITION UND BRANCHE?

Es ist eine neue Branche und ich bin nicht der Branchenkenner, schon gar nicht in den einzelnen Teildisziplinen des FM. Aber ich hatte am Rande meiner bisherigen Tätigkeit bei Wincasa schon immer mit diesen Themen zu tun. Und ich kann auf meine Erfahrungen zurückgreifen, wie man eine dezentral organisierte Firma führt. Wir haben bei Vebego 20 Standorte, bei Wincasa waren es einst sogar 32. Es gibt hier verschiedene Hierarchielevel, verschiedene Generationen in der Mitarbeiterpopulation, wir agieren über Kaderstrukturen, wollen nahe bei den Mitarbeitenden sein und uns in den betreuten Objekten zeigen, also auch nahe bei den Kunden sein. Was neuer ist: Es gibt hier mehr Mitarbeitende und Kunden, als ich mir das gewohnt war. Bei Wincasa waren es vielleicht 50 grosse Kunden, hier sind es mehr als 5000– und ebenso viele Mitarbeitende. Das ist ein wichtiger Faktor, schreckte mich aber nicht ab. Das Wissen um die Mechanik, wie man eine Firma führt, das bringe ich mit. Ich wusste genau, wie ich vorgehen muss. Und natürlich war eine der ersten Aufgaben, die Firma zu analysieren, wie sie am Markt aufgestellt und bei den Kunden verankert war, was die Mitarbeitenden über das Unternehmen denken, wo man Ver-

«ICH HATTE LUST UND ENERGIE, EINE NEUE EXEKUTIVE ROLLE WAHRZUNEHMEN.»

besserungen einbringen kann, ob wir eine klare Vision und Strategie haben. Vor allem bei der letzten Frage setzte ich früh an, wir machten ein Strategie Review und erkannten, dass die Strategie und Positionierung nicht so falsch sind, man sie aber noch ein bisschen schärfen kann. Gleichzeitig begann ich auch damit, oben in der Hierarchie die Geschäftsleitung etwas neu zusammenzustellen. Teilweise passierte das bewusst, teilweise auch eher ungewollt. Es gab Geschäftsleitungsmitglieder, die sich extern orientierten, schon bevor ich begann. Das war auch eine Chance, ein neues Team zusammenstellen zu können. Diese Teammitglieder stellen nun wieder ihre eigenen Teams zusammen. Es gibt viele positive Elemente und gute Mitarbeitende in der Firma, wir haben aber auch die Gelegenheit, neue Elemente und Mitarbeitende einzubinden.

WIE BETTEN SICH DIESE VERÄNDERUNGEN IN DIE GANZE GRUPPE EIN?

Die Gruppe selbst professionalisiert sich ebenfalls. Vor fünf Jahren startete man damit, die ganze rechtliche Struktur zu konsolidieren und zu vereinfachen, man verschrieb sich einer One Brand Strategy über alle sechs europäischen Länder, in denen wir aktiv sind. In der Schweiz ist die Marke Vebego bereits seit Jahrzehnten gut etabliert. Gleichzeitig wurde erkannt, dass man Aspekte wie die infrastrukturelle Technologie, Dienstleistungen, Tools oder Cyberse-

rungen. An den eigenen Gewohnheiten arbeiten zu müssen und diese zu verändern, das ist nicht immer einfach. Wenn solche Veränderungen in einem dynamischen Umfeld ein Teil der DNA und Firmenkultur sind, dann geht es einfacher.

«MIT DER CHARTA FM-AUSSCHREIBUNGEN VON FMPRO ENTSTAND EIN WICHTIGES LEITWERK. SIE ZIELT AUF DIE RICHTIGEN PUNKTE AB.»

curity aus der Gruppe steuern sollte – natürlich in enger Zusammenarbeit mit den Ländern. Da gibt es spannende Initiativen. Wir können uns dann darauf fokussieren, was wir noch zusätzlich brauchen. Aus dem Strategie Review gibt es einige Change Initiativen, die im Moment laufen. Das bietet den Mitarbeitenden auch die Möglichkeit, mitzugestalten. Wenn man sich identifiziert und Teil der Veränderung ist, dann schaut man später mit Stolz auf diese Veränderungen zurück. Es gibt gute Feedbacks von den Kunden und von Mitarbeitenden, es gibt viele spannende Projekte, an denen alle wachsen können, und man wird am Markt anders wahrgenommen. Das Employer Branding wird gestärkt. Man erreicht Mitarbeitende, die man im normalen Tagesablauf nicht gewinnt. Es gibt also viele positive Auswirkungen – aber natürlich müssen alle offen sein für diese Verände-

DURCH FRÜHERE BERÜHRUNGSPUNKTE HATTEN SIE BESTIMMT AUCH EINEN EINDRUCK DER FM-BRANCHE. HAT SICH DIESER EINDRUCK NUN BESTÄTIGT?

Ich wusste natürlich, dass man hier mit sehr grossen Volumen arbeitet und die Margen klein sind. Ich wusste, dass die Dienstleistungen standardisiert angeboten werden und die Vergleichbarkeit recht einfach ist. Wenn Auftraggeber das Gefühl haben, es handle sich um eine Commodity (ein «Standardprodukt»), gibt es rasch Preisdruck. Trotzdem überraschte es mich doch teilweise, wie unterschiedlich die Wahrnehmung bei den Auftraggebern ist. Ich glaube, als CEO von FM-Anbietern müssen wir ein Verständnis schaffen, dass diese Dienstleistungen sehr wichtig sind. Es geht ja nicht nur um eine periodische Unterhaltsreinigung, es geht um Hygiene und Sicherheit. Das unterschätzt man oft. Wir haben Mitarbeitende, die an einer Fassade auf hundert Metern Höhe arbeiten und Gefahren auf sich nehmen. Wir haben Mitarbeitende in Spitälern, die eine komplett keimfreie Onkologie sicherstellen müssen. Sie arbeiten in Einkaufszentren, wo an einem stark belegten Samstagnachmittag immer alles sauber sein soll, man aber keine Reinigungskraft wahrnehmen soll. Es sind Gebäudetechniker, die dafür sorgen, dass in einem Gebäude Anlagen revidiert werden und reibungslos funktionieren. Das alles ist eine hohe Schule und die Komplexität dieser Sicherstellung wird unterschätzt. Wir müssen die Auftraggebenden darauf hinweisen. Hier spielt auch die Charta FM-Ausschreibungen von fmpro eine wichtige Rolle.



In zwei bis drei Jahren gäbe es reife und gute Robotik-Lösungen, schätzt Oliver Hofmann.

Es gäbe gewisse Ausschreibungen, die bei ihm Stirnrunzeln auslösten, sagt Oliver Hofmann.



Bild: zvg

VEBEGO HAT EIN COMMITMENT ZU DIESER CHARTA ABGEGEBEN. WAS SCHÄTZEN SIE DARAN?

Sie zielt auf die richtigen Punkte ab: dass man Verständnis schafft und eine Art Berufsstolz und Ethik etabliert, unter welchen Umständen wir überhaupt bereit sind, Aufträge anzunehmen. Das muss man nicht nur in der Branche kommunizieren, sondern auch gegenüber potenziellen oder bestehenden Auftraggebern. Sie sollen sich uns gegenüber fair verhalten und transparente Ausschreibungsverfahren ermöglichen. Wir wollen für faire Arbeitsbedingungen eintreten. Deshalb sind wir darauf angewiesen, dass wir von Auftraggebern partnerschaftlich und auf Augenhöhe behandelt werden. Ich muss schon sagen, es gibt gewisse Ausschreibungen, die bei mir Stirnrunzeln auslösen. Manchmal gibt es eine enorme Risiko-Asymmetrie zwischen Leistungen und Haftung. Manches müsste vom Auftraggeber oder Immobilieneigentümer abgedeckt werden, aber es wird versucht, diese Risiken auf einen operativ tätigen Profi auszulagern, der diese Aspekte oft gar nicht unter Kontrolle haben kann oder auch nicht die finanziellen Möglichkeiten hat, Schadensfälle in solchem Ausmass abzudecken. Es braucht von uns Anbietern ein bisschen mehr Stringenz und eine härtere Haltung gegenüber solchen Auftraggebern.

GAB ES WEITERE ÜBERRASCHUNGEN ODER ERKENNTNISSE ÜBER DIE FM-BRANCHE?

Zum Beispiel rund um die Mitarbeitenden – es war mir klar, dass es eine personalintensive Branche ist. Aber dass man doch so viele Gesamtarbeitsverträge

managen muss, das hätte ich nicht gedacht. Bei uns allein sind das schon fast zwei Hände voll. Das ist beeindruckend. Über diese Komplexität und die Fluktuation oder teils fehlende Nachwuchskräfte hat man Schwierigkeiten, einen gewissen Qualitätsstandard gegenüber den Kunden zu bespielen. Wir setzen hier Hebel an, bekennen uns zu starken Ausbildungsprogrammen und suchen nach externen und internen Nachwuchskräften, die wir mit der Zeit auch in gewisse Positionen bringen können. Das müssen nicht

«WIR WOLLEN FÜR FAIRE ARBEITSBEDINGUNGEN EINSTEHEN. DESHALB MÜSSEN WIR VON AUFTRAGGEBENDEN PARTNERSCHAFTLICH BEHANDELT WERDEN.»

nur Kaderpositionen sein, das können auch andere wichtige Schlüsselfunktionen sein. Da sind wir als Firma gefordert, da leisten aber auch Verbände wie fmpo oder Allpura sehr gute Arbeit. Das ist enorm wichtig. Die neuen Technologien kommen zwar, aber es wird noch eine ganze Weile dauern, in der wir dieses Geschäft eher analog und mit physischer Kraft betreiben werden.

SPÜREN SIE ALSO AUCH EINEN FACHKRÄFTEMANGEL?

Die Frage ist immer, wo genau und in welchen Themen – für gewisse Positionen erhalten wir unzählige Dossiers. Erst kürzlich haben wir unsere CFO-Position

ausgeschrieben, die Stellenanzeige war 48 Stunden lang online und wir erhielten rund 200 Bewerbungen, mit mehreren sehr guten Dossiers. Dort gibt es einen Markt. Für andere Positionen sind unsere Anforderungen nicht immer so kompatibel mit dem Marktangebot: Spezifische Tätigkeiten, mittlere Kader, Betriebs- oder Objektleiter, da wird das Angebot dünn. Es braucht dafür nicht nur Management-Fähigkeiten, sondern auch handwerkliche Fähigkeiten, man muss das Geschäft von der Pike auf verstehen. Es braucht also Menschen, die von der Basis kommen und sich weiterbildeten, und falls man sie nicht intern hat, auch noch auf dem Markt verfügbar sind. Es gibt also einen Fachkräftemangel, aber es gibt teilweise auch ein Überangebot. Die Kunst ist, eine gute Balance zu finden und den Markt gut zu kennen und frühzeitig zu versuchen, Menschen zu fördern und weiterzubilden. Wir möchten mehr Lehrlinge ausbilden, auch Quereinsteiger. Das ist zwar ein jahrelanger Prozess und nicht alle kann man halten, aber das ist sicher ein solider Ansatz. Ich habe intensiv begonnen, Talentprogramme anzustossen. Man muss in die Zukunft investieren.

BESCHÄFTIGT SIE DIE DIGITALISIERUNG?

Natürlich beschäftigt das die ganze Branche. Es gibt hier auch viele Parallelen zwischen dem Property Management und dem Facility Management. Im FM ist man näher an den Liegenschaften und am physischen Objekt und hat bestimmt mehr Möglichkeiten. Man muss versuchen, möglichst viele Prozesse digital zu unterstützen. Zeiterfassung, Routenplanung, solche Dinge gehören zu den Kernprozessen in unserem Geschäft, und hier sind die Stati völlig unterschiedlich. Wir haben noch viele Insellösungen, aber nicht kohärent durch die Reinigung und die restlichen FM-Themen. Man muss es auch schaffen, über die Kernprozesse hinweg eine Digital Journey aufzubauen. Die unterschiedlichen Tools muss man miteinander verknüpfen können. Dafür braucht es eine saubere Prozessanalyse, ein einheitliches Datenerfassungs- und Management-Konzept, der Datenschutz und die Datensouveränität spielen rein – und das alles ist nicht ganz trivial. Als Branche haben wir bei der Digitalisierung noch Entwicklungspotenzial, aber alle arbeiten daran.

WIE SEHEN SIE DEN EINSATZ VON ROBOTIK?

Besonders in der Reinigung ist das ein wichtiges Thema. Man sammelt Erfahrungen, die Preise sinken, die Leistung und der Mehrwert steigen. Ich glaube, wir sind sehr nahe am Tipping Point. Die Technologien sind für vernünftiges Geld verfügbar und bringen tatsächlich Mehrwerte bei den Kunden. Aber der Einsatz von Robotik bedingt heute noch relativ grosse Flächen, es braucht ein Daten- und Datenschutz-Konzept, und in Kombination mit IoT und Robotik kommt dann auch die künstliche Intelligenz wieder ins Spiel. Es sind alle in Testphasen, wir haben

einige Pilotprojekte. Wir sind noch in der Lernphase, aber ich denke, in zwei bis drei Jahren haben wir ziemlich reife und gute Lösungen.

WIE SEHR IST NACHHALTIGKEIT EIN THEMA FÜR SIE UND IHRE KUNDEN?

Einige Firmen sind vorbildlich unterwegs und haben eine Nachhaltigkeitsstrategie, auch wir selbst lancieren eine solche. Die grosse Kunst ist es, sich auf die wichtigen Tätigkeiten zu fokussieren, die wir beeinflussen können. Wir haben fast 6000 Mitarbeitende

«AN DEN EIGENEN GEWOHNHEITEN ARBEITEN ZU MÜSSEN UND DIESE ZU VERÄNDERN, DAS IST NICHT IMMER EINFACH.»

und sind viel unterwegs, da ist die CO₂-Reduktion natürlich ein Thema. Hier können wir unseren ökologischen Fussabdruck reduzieren. Wir arbeiten für Immobilienfirmen oder Einkaufszentren, das ist für sie ebenfalls ein wichtiges Thema. Aber wir brauchen auch Wasser und Chemikalien, wo wir ansetzen können, ausserdem bei der sozialen Komponente gibt es Hebel: Viele Mitarbeitende sind in einem Tieflohnsegment tätig, ihnen wollen wir faire Löhne anbieten, auf ihre Sicherheit achten und sie auch mit Weiterbildungen fördern. Und auch in Sachen Governance gibt es Themen, die man firmenübergreifend sicherstellen kann – klare Rahmenbedingungen, Risikominimierungen, das Einhalten von Gesetzen und Regulierungen, auch hier müssen wir Vorbild sein.

WELCHE ROLLE SPIELEN DIE VERBÄNDE IN DER SCHWEIZER FM-LANDSCHAFT?

Da fehlt mir noch ein bisschen die Übersicht. Die Frage ist, wie sehr wir allenfalls politisch noch mehr eingreifen können. Dafür braucht es neben dem Engagement oft auch hohen finanziellen Einsatz. Deshalb ist Fokus auf die Stärkung der Mitglieder und Rahmenbedingungen richtig. Ich durfte bei Allpura an der GV dabei sein, es gibt dort viel gute Struktur und ein hohes Engagement der Mitglieder, rund um Ausbildungen, Lösungsfindung, die Gesamtarbeitsverträge und vieles mehr. Das ist nicht selbstverständlich, weil diese Zeit muss man sich auch nehmen. Das unterstütze ich sehr. Mit fmpo und der Charta FM-Ausschreibung entstand ebenfalls ein wichtiges Leitwerk. Es gilt nun, das auch in die Politik zu tragen, in andere Verbände, zur öffentlich-rechtlichen Hand und in grosse Firmen. Dann gibt es Multiplikatoreffekte und Signalwirkungen. In genau solchen Fragen haben die Verbände eine äusserst wichtige Funktion. Wir achten auch darauf, dass unsere Mitarbeitenden in solchen Gremien mitarbeiten und sich aktiv beteiligen können. «