

INTERVIEW: CHRISTOPH ACKERMANN

## «Mit einer Stimme sind wir lauter»

» Christoph Ackermann ist seit etwas mehr als einem Jahr CEO der Vebege AG. Wir sprachen mit ihm über die FM-Branche, deren Herausforderungen und über seine Ziele und Visionen.

Interview: Stefan Kühnis

«Vebege tickt ein bisschen anders», sagt deren CEO Christoph Ackermann.

Er sei ein Mann im besten Alter und immer offen für Neues, sagte Christoph Ackermann zu Beginn des Interviews. Schon mit 30 hätte er das Gefühl gehabt, im besten Alter zu sein, mit 40 auch und mit 50 genauso.



Bilder: aVg

**«EINFACHE LÖSUNGEN, UM ÖKOLOGISCHER, SOZIALER UND GLEICHZEITIG GÜNSTIGER ZU ARBEITEN, SIND SELTEN.»**

In all diesen besten Altern sammelte Christoph Ackermann einen bunten Strauss an Erfahrungen. Er machte eine Lehre als Landschaftsgärtner, holte die Matur nach, studierte Betriebswirtschaft und Politologie an der Uni Bern. Im Anschluss wurde er CFO und später CEO in verschiedenen Betrieben – familiengeführte Firmen, Private-Equity-Unternehmen, börsenkotierte und nicht-börsenkotierte. Er sah eine Menge Flughäfen und war viel unterwegs. Vor rund fünf Jahren kam in ihm der Wunsch auf, sesshafter zu werden. Christoph Ackermann erhielt eine Anfrage, ein Reinigungsunternehmen zu führen, die Rohr AG. Von Reinigung hatte er wenig Ahnung, aber er beschäftigte sich damit und die Branche begann ihn zu faszinieren.

**VON DER ROHR AG KAMEN SIE IM OKTOBER 2022 ALS CEO ZUR VEBEGO AG. WIE KAM ES ZU DIESEM SCHRITT?**

Ich vernahm, dass bei der Vebege AG ein CEO-Wechsel ansteht. Ich kannte die Unternehmung zuvor als Mitbewerberin, die sehr professionell auftritt und eine sehr gute Wahrnehmung am Markt genießt. Labels wie 'Great Place To Work' oder 'Ecovadis' unterstreichen das. Ich fand das spannend und dachte, das wäre ein guter nächster Schritt für mich. Ich durchlief dann den ganz normalen Rekrutierungsprozess und erhielt das Vertrauen.

**WELCHE ZIELE VERFOLGEN SIE NUN IN DIESER POSITION?**

Vebege tickt ein bisschen anders. Wir sind ein Familienunternehmen und wir gehören Holländern, das ist eine andere Kultur und das muss man gern haben. Wir möchten – frei nach unserer Mission, dass Vebege vitalisiert – einen positiven Einfluss auf die Menschen und Unternehmen haben. Das ist auch für mich zentral und haben wir uns auf die Fahne geschrieben. Wir möchten nicht einfach Profit machen, sondern auch unsere soziale Verantwortung wahrnehmen und dies mit Daten untermauern. Das gelingt uns natürlich nicht immer, ist aber immer unsere Ambition. Und es schliesst auch die Verbindung von der Mission zur Vision: wir möchten am Markt wahrgenommen werden als bevorzugte Serviceorganisation im Facility Management. Wir möchten uns nachhaltig weiterentwickeln. Wir sind auch genügend selbstkritisch zu erkennen, das wir noch nicht alles erreicht haben. Aber wir sind auf dem Weg, diese Ziele langfristig zu erreichen. Weil wir nicht börsenkotiert sind, haben wir eine andere Perspektive und können die richtigen Schritte machen, um diese Ziele zu erreichen.

**UND SIE HABEN EINEN LÄNGEREN ATEM, ALS WENN ES PRIMÄR UM QUARTALSABSCHLÜSSE GINGE.**

Ja, und besonders rund um das Thema Nachhaltigkeit ist ein langer Atem ganz wichtig. Ökologische Themen ändert man nicht von heute auf morgen. Als nicht-börsenkotiertes Unternehmen hat man eine ganz andere Gesprächskultur und eine andere Perspektive. Das ist sehr wertvoll.

**WELCHE SIND DIE DERZEIT TREIBENDEN HERAUSFORDERUNGEN IN IHRER TÄGLICHEN ARBEIT?**

Wir sprechen unterschiedliche Kundengruppen an. Es gibt sehr anspruchsvolle Kunden, für die Qualität, Innovation und auch ESG-Themen zentral sind. Hier können wir uns gegenseitig herausfordern und gesunde Workplaces schaffen, in denen sich Mitarbeitende wohl fühlen. Das ist für uns und unsere Kunden eine Win-win-Situation. Auf der anderen Seite haben wir Kunden, die selbst unter einem massiven Kostendruck stehen und diesen natürlich weitergeben. Hier sind wir gefordert, Optimierungsvorschläge zu bringen. Es ist manchmal ein Spagat zwischen dem, was man gerne möchte, und dem, was der Markt verlangt. Das verlangt nach Kreativität.

**«WIR KÖNNEN ENTSCHIEDEN, OB WIR AN VERÄNDERUNGEN TEILNEHMEN ODER NICHT – STATTFINDEN WERDEN SIE SOWIESO.»**

**WIE WERDEN FACILITY MANAGEMENT UND DIE FACILITY SERVICES AUS IHRER SICHT WAHRGENOMMEN – UND VERÄNDERT SICH DAS?**

Auch das ist abhängig davon, mit wem man es zu tun hat. Nehmen wir einmal das Beispiel Mietliegenschaften: häufig weiss der Mieter nicht, was mit dem Provider vereinbart wurde, er kennt das Leistungsverzeichnis nicht. Der Provider ist dann immer der Schuldige, wenn etwas nicht so ist, wie der Mieter das erwarten würde: es ist noch nicht gewischt oder noch nicht gemäht. Hier fehlt es an Verständnis und die Wahrnehmung ist schlecht. Hinzu kommt, dass gerade die Reinigungsbranche noch immer ein eher schlechtes Image hat: Schlechte Qualität, Niedriglöhne und ähnliche Themen. Ich glaube aber, dieses Image hat die Branche teils fälschlicherweise und wir versuchen hier ebenfalls Gegensteuer zu geben. Die Covid-Pandemie half uns ein bisschen. Es wurde viel Effort betrieben, um sicherzustellen, dass alles hygienisch ist. Leider vergessen wir Menschen sehr schnell und sind nun zurück im Alltagstrott. Was unsere Mitarbeitenden täglich leisten, damit Menschen in einem angenehmen Umfeld wohnen, arbeiten und sich auf-

halten können, wird bereits wieder weniger wertgeschätzt. Ich würde mir wünschen, dass diese Werteschätzung und positive Wahrnehmung wieder wächst. Aber ich kenne die Realität und der müssen wir ins Gesicht schauen und das Beste daraus machen.

**«ES IST EIN PARADOX: WIR HABEN EINEN FACHKRÄFTEMANGEL, WERDEN IMMER ÄLTER, MÖCHTEN ABER FRÜHER IN RENTE UND FINDEN SCHON AB 50 NUR NOCH SCHWIERIG EINE NEUE STELLE.»**

**WELCHE TRENDS UND BEDÜRFNISSE ERKENNEN SIE IN FACILITY MANAGEMENT UND FACILITY SERVICES?**

ESG ist ein riesiges Thema, allem voran die CO<sub>2</sub>-Neutralität. Auch wir haben sie uns auf die Fahne geschrieben, haben aber auch noch eine Menge Herausforderungen zu lösen. Und die stecken oft im Detail. Die grössten Emissionen, die wir verursachen, haben mit Mobilität und Verbrennungsmotoren zu tun. Die Lösung klingt einfach: wechseln wir zur E-Mobilität. In der Praxis gestaltet sich das aber häufig schwierig. Haben Mitarbeitende ein Geschäftsauto, mit dem sie direkt zum Kunden fahren sollten, brauchen sie eine Ladestation. Leben sie aber in Mietüberbauungen ohne Ladestation, wo und wann sollen sie dann ihr Auto laden? Es wären eigentlich einfache Konzepte, die in der Praxis aber immer noch schwierig umzusetzen sind. Neben der Ökologie werden auch die Themen Datenqualität und Dokumentation immer mehr zum Thema: wer hat was wann und wo gemacht, möglichst automatisiert und übersichtlich ausgewertet. Und wenn man über Daten redet, kommen auch bedürfnisorientierte Lösungen ins Spiel, also dass wir nur dann reinigen, wenn es nötig ist, gemessen über Sensoren. Solche Bedürfnisse sind hier und sind legitim, wir arbeiten an guten Lösungen. Ein weiterer Trend ist das integrale Facility Management. Es sind nicht mehr nur die ganz grossen, sondern auch mittelständische Unternehmen, die eine professionelle Dienstleistung mit der Hilfe eines externen Partners beziehen möchten.

**SIE HABEN DIE NACHHALTIGKEIT BEREITS MEHRFACH ANGESPROCHEN. IST DAS FÜR ALLE KUNDEN EIN THEMA?**

Die Nachfrage und Sensibilität ist bei hundert Prozent der Kunden da. Aber nur ein Bruchteil davon ist auch bereit, für Nachhaltigkeit zu bezahlen oder Arbeitsabläufe anzupassen. Wenn man über den Preis redet, verlieren ökologische oder soziale Kriterien schnell an Bedeutung. Das ist schade, aber rein ökonomisch betrachtet zu einem gewissen Grad auch



Es sei manchmal ein Spagat zwischen dem, was man möchte, und dem, was der Markt verlange, sagt Christoph Ackermann. Er steht rechts im Bild auf der Bühne an einer Mitarbeiterveranstaltung zum Thema Wertschätzung.

nachvollziehbar. Einfache Lösungen, um ökologischer, sozialer und gleichzeitig günstiger zu arbeiten, sind selten.

### SIE HABEN DIE DATENQUALITÄT UND DOKUMENTATION ALS TREND GENANNT. WELCHE ROLLE SPIELT DIE DIGITALISIERUNG FÜR VEBEGO?

Die Digitalisierung findet statt und wir müssen offen sein für neue Lösungen, um bessere Dienstleistungen anzubieten und uns das Leben einfacher zu machen. Aber was man könnte und was man tut ist ein Unterschied, den man auch im privaten Bereich sieht: wenn ich persönlich rund 20 Prozent dessen nutze, was mein Handy eigentlich könnte, ist das wahrscheinlich schon viel.

### IST ROBOTIK EIN THEMA FÜR SIE?

Natürlich ist das ein Thema. Wir sind an verschiedenen Tests mit Herstellern beteiligt. Robotik hat bestimmt eine Zukunft. Heute sind Roboter bei uns aber noch nicht im grossen Stil im Einsatz. Es ist noch immer schwierig, Business Cases zu haben, in denen sich die Robotik auszahlt. Doch die Lösungen am Markt entwickeln sich schnell weiter. Das Problem: manche Hersteller haben die Reinigung im Griff, andere eher Themen wie KI, Steuerung und Sensorik. Die Symbiose dieser beiden Welten fehlt noch. Aber wie gesagt – das Thema ist spannend und es ist ein Privileg für uns, die Entwicklung zu einem gewissen Mass mitge-

stalten zu können. Allerdings sehe ich noch keine Robotik-Lösungen, die den Fachkräftemangel in unserer Branche lösen würden.

### SIE SPÜREN DEN FACHKRÄFTEMANGEL ALSO AUCH?

Das trifft uns so wie alle anderen am Markt. Es ist schwierig. Und es sind nicht nur fehlende Fachkräfte, also Menschen, die ein Fach lernten. Es ist auch anspruchsvoll, Menschen mit guten Führungsfähigkeiten zu finden. Und es ist ausserdem schwierig, Menschen für weniger qualifizierte Aufgaben zu finden. Wir müssen uns fragen, was wir dagegen machen. Ein Stelleninserat aufzuschalten und zu hoffen, kann keine Lösung sein. Am Zukunftstag durfte ich zehn Schüler begrüßen und ihnen einen Einblick in die Vebego AG geben. Wir wollten ihnen zeigen, dass es in unserer Branche spannende Aufgaben gibt, die wenig mit dem Staubsaugen zu Hause zu tun haben. Es ist uns zudem sehr wichtig, dass wir das Label 'Great Place To Work' erhalten haben. Das ist viel mehr als nur Marketing, sondern hat eine gewisse Sogwirkung. Natürlich ist entscheidend, was dahinter steckt, und das versuchen wir zu leben. Wir sind jeden Tag bemüht, unsere Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden zu zeigen. Sie sollen bei uns keine Stunden absitzen und möchten das auch nicht, da hat sich die Anspruchshaltung geändert. Ich bin zudem ein grosser Verfechter des dualen Bildungssystems und in diesem Rahmen finde ich es ganz wichtig, dass wir

unsere eigenen Lernenden ausbilden und möglichst auch weiterbeschäftigen. Aktuell haben wir 37 Lernende, wir möchten diese Zahl auf 50 Lernende ausbauen. Allerdings ist es ebenfalls schwierig, sie zu finden. Und uns ist die Erwachsenenbildung wichtig. Wir haben teilweise Mitarbeitende mit Migrationshintergrund oder einer tieferen Schulbildung, die nach einer gewissen Zeit mit Praxiserfahrungen ein Diplom machen können. Viele denken, sie wüssten fachlich schon alles, lernen dann aber noch viel mehr und können dies mit Theorie und mit Struktur in der Arbeitsmethodik und Arbeitsorganisation ergänzen. Der älteste unserer Mitarbeitenden, der derzeit die Erwachsenenbildung macht, ist Mitte 50. Ich finde es extrem wertvoll, dass wir in der Schweiz diese Möglichkeit haben und wir könnten sie noch viel mehr nutzen. Es ist leider immer noch schwierig, ab einem gewissen Alter einen neuen Job zu finden. Das ist ein Paradox: Wir haben einen Fachkräftemangel, werden immer älter, möchten aber immer früher in Rente und finden schon ab 50 nur noch schwierig eine neue Stelle. Als Vebego AG möchten wir unsere Verantwortung wahrnehmen, älteren Mitarbeitenden Chancen geben und in die Bildung investieren. Es ist letztlich ein ganzer Strauss von Massnahmen, mit dem wir Gegensteuer geben wollen. Aber natürlich können auch wir keine Fachkräfte aus dem Hut zaubern.

### WIE POSITIONIEREN SIE SICH IN BEZUG AUF VERÄNDERTE ARBEITSWELTEN?

Ich nehme die Erwartungen der Mitarbeitenden so wahr, dass sie einen coolen Arbeitsplatz möchten und ihre Arbeit möglichst flexibel und frei gestalten wollen. Wenn wir langfristig erfolgreich sein möchten, müssen wir mit solchen Arbeitsmodellen experimentieren. Grundsätzlich unterstützen wir solche Trends und sie sind auch per se gut. Weshalb sollte man für ein Meeting zwei Stunden lang im Stau stehen, wenn man es auch von Zuhause aus und per Videokonferenz machen könnte? Für unsere Mitarbeitenden im Backoffice ist Home-Office deshalb ganz normal. Das kann für uns aber auch eine Gratwanderung sein – wir müssen den Mitarbeitenden vertrauen, dass sie ihre Arbeitszeit sauber gestalten und dass Gesundheitsschutz stattfindet, dafür sind wir schliesslich mitverantwortlich.

### FÜR DIE MITARBEITENDEN 'AN DER FRONT' DÜRFTE ES ABER SCHWIERIGER SEIN.

Flexibilität ist auch für diese Mitarbeitenden ein Thema. Natürlich ist eine Hauswartungsaufgabe kaum aus dem Home-Office möglich, zudem gibt der Kunde den Takt vor, was wann gemacht werden muss. Wir können aber selbstverständlich mit den Kunden darüber diskutieren. Bei uns selbst werden Reinigungsdienstleistungen beispielsweise immer tagsüber erledigt, dann werden sie sichtbar, man kann mit diesen Mitarbeitenden reden und vielleicht auch einmal einen

Sonderwunsch platzieren. Bei vielen Kunden hat ein solches Umdenken aber noch nicht stattgefunden und unsere Mitarbeitenden reinigen dort früh morgens oder spät abends. Deshalb hat es Grenzen, wie weit sie ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten können. Es ist aber so: Veränderungen finden statt, Tools unterstützen das, und wir können entscheiden, ob wir an diesen Veränderungen teilnehmen oder nicht – stattfinden werden sie sowieso.

### HABEN SIE WÜNSCHE AN DIE AUS- UND WEITERBILDUNG VON REINIGUNGS-, FM- ODER INSTANDHALTUNGSFACHLEUTEN?

In der heutigen Zeit hat man für alles zu wenig Zeit und Ressourcen. Da frage ich mich manchmal, weshalb jede Berufsgattung einen eigenen Zug fahren muss. Braucht es all diese Gefässe oder könnte man Synergien nutzen? Manche Themen kommen in allen Ausbildungen zu kurz. Wenn unsere Mitarbeitenden nicht verstehen, was Nachhaltigkeit bedeutet, bringt es auch nichts, wenn wir in der Geschäftsleitung sagen, sie sei uns wichtig. Das gilt auch für Themen wie Arbeitssicherheit oder Gesundheitsschutz – angesichts der vielen Absenzen und Krankheitsbilder sind das riesige Herausforderungen, die nicht jede Berufsgattung für sich selbst beantworten sollte. Ich habe zwar keine Patentlösung für diese Fragen, stelle sie mir aber immer wieder.

### WIE BEURTEILEN SIE DIE ROLLE UND AUFGABEN DER VERBÄNDE IN UNSERER BRANCHE?

Sie sind definitiv wichtig und vertreten Interessen, das ist sehr zentral. Ich stelle mir hier manchmal die gleiche Frage wie vorher – könnte man Kräfte bündeln und Interessen dadurch besser durchsetzen? Häufig spricht unsere Branche nicht mit einer Stimme und das mag ein Grund dafür sein, weshalb wir nicht als starke Branche wahrgenommen werden. Gastrosuisse vertritt weniger Mitarbeitende als unsere Branche hat, wird aber politisch viel lauter wahrgenommen. Das mag gut oder schlecht sein. Aber es ist definitiv so: uns fehlt die Stimme einer Branche, die in der Schweizer Wirtschaft eine sehr grosse Wertschöpfung hat. Man hört uns zu wenig. <<