

«Kommunikation als wichtige Voraussetzung»

ROUNDTABLE SAUBERKEIT IM UNTERNEHMEN Eine für beide Seiten zufriedenstellende Sauberkeit kann in erster Linie durch direkte Kommunikation zwischen Auftraggeber und Dienstleister gewährleistet werden.

Wie kann unter Preis- und Kostendruck die Qualitätssicherung in der Gebäudebewirtschaftung gewährleistet werden? Wie reagieren Facility-Services-Dienstleister auf die stetig steigenden Anforderungen, und welche Erfahrungen und Probleme haben die Kunden? Zur Klärung der Situation hat die «HandelsZeitung» verschiedene Fachleute zum Roundtable-Gespräch eingeladen: Remo Hägni, Geschäftsführer Hägni AG, André Nauer, CEO ISS Holding AG, Kurt Straub, General Manager Park Hyatt Hotel Zürich, und Jürg M. Textor, Leiter Liegenschaften und Dienste bei der Neuen Zürcher Zeitung AG.

Es ist unbestritten, dass der Lebenszyklus jedes Gebäudes durch qualitativen Unterhalt verlängert wird. Wie definieren Sie in Ihrem Betrieb Qualität in den Bereichen Services, Unterhalt und Reinigung, und wie wichtig ist Ihnen die entsprechende Qualitätssicherung?

Kurt Straub: Das Park Hyatt in Zürich ist ein Neubau, der vor rund 18 Monaten eröffnet worden ist. Als 5-Sterne-Hotel hat Qualität bei

«Es ist schwierig, jeweils allen gerecht zu werden.»

uns in jedem Bereich Priorität – das darf der Gast von uns erwarten. Fünf Sterne wollen täglich verdient sein. Um unseren Qualitätsanforderungen zu genügen, beschäftigen wir für den alltäglichen Unterhalt ein fixes, hausinternes Team von neun Leuten, die auch pikettmassig verfügbar sind. Verantwortlich für die Reinigung sind rund 30 interne und 15 bis 20 externe Personen; für Heiz- und Kühlsysteme, Lüftung, Küchen und andere spezifische Anlagen haben wir Serviceverträge mit externen Firmen. Diese Verträge sind speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten, beispielsweise mit möglichst kurzen Interventionszeiten.

Jürg M. Textor: Die Neue Zürcher Zeitung verfügt über unterschiedliche Liegenschaften beim Opernhaus sowie das Druckzentrum in Schlieren. Qualität steht für uns auch ganz weit oben, beispielsweise bei der vor einem Jahr fertig gestellten neuen Druckhalle in Schlieren musste die Boden-Ebeneheit auf Millimeter gewährleistet sein, da die riesige Druckmaschine sonst nicht optimal funktionieren könnte. Für den alltäglichen Unterhalt und die Reinigung beschäftigen wir drei Hauswarte in Zürich und zwei im Druckzentrum in Schlieren. An beiden Standorten steht zusätzlich je ein Reinigungsunternehmen im Einsatz. Wir versuchen den Spagat zum Budget einzuhalten, doch es ist schwierig, allen gerecht zu werden.

André Nauer: Die ISS ist hierzulande mit rund 8000 Beschäftigten das führende Facility-Services-Unternehmen. Wir richten die verlangte Qualität voll auf die Individuell vom Kunden definierten Bedürfnisse aus. Qualität ist einer unserer vier Kernwerte, die wir an regelmäßigen Meetings auf verschiedenen Ebenen intern kommunizieren und durch Schulung, Audits und Weiterbildungen sichern.

Remo Hägni: Als Unternehmer mit rund 200 Angestellten steht Qualität absolut im Mittelpunkt, intern und extern gegenüber den Kunden. Die Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen, ist die wichtigste Aufgabe, weshalb ich auch der Personalauswahl grosse Aufmerksamkeit widme.

Doch die sorgfältige Instandhaltung, Reinigung und Pflege von Gebäudeteilen, Räumen und Dekors ist aufwendig. Welche Rolle spielt der Kostenfaktor, damit die geforderte Qualität erreicht werden kann?

Kurt Straub: Zum Thema Spagat zwischen Kosten und Sauberkeit:



Die vier Gesprächsteilnehmer von links nach rechts: André Nauer, Jürg M. Textor, Remo Hägni und Kurt Straub.

ANDRÉ NAUER



«Wir richten die verlangte Qualität voll auf die Individuell vom Kunden definierten Bedürfnisse aus.»

JÜRIG M. TEXTOR



«Ich bin gegen einen ständigen Personalwechsel, auch wenn vielleicht ein günstigeres Angebot lockt.»

REMO HÄGNI



«Das entgegengebrachte Vertrauen und ein gutes Arbeitsklima ermöglichen eine qualitativ gute Arbeit.»

KURT STRAUB



«Als 5-Sterne-Hotel hat Qualität bei uns in jedem Bereich Priorität.»

Nicht allein auf die aufgewendeten Beträge kommt es an. Die Zimmer machen wir intern, denn unsere detaillierten Ansprüche, jedem Gästewunsch nachzukommen, erfordern eine Konstanz des Personals, die ein Externer kaum garantieren könnte. Zudem wäre eine ständige Nachschulung bei starken

«Qualität ist ein wichtigster Kernwert in der Reinigung.»

Fuktuationen wirtschaftlich unsinnig – für beide Seiten. Die Reinigung der öffentlichen Räume hingegen haben wir fremd vergeben. Das stellt hohe Anforderungen: Allein in die Schulung zur Parktreinigung investieren wir zwei volle Tage. Das Wildleder im Eingangslounge-Bereich wurde nicht nach effizienten Reinigungskriterien gewählt, sondern aufgrund seiner edlen Ausstrahlung im Konzept des luxuriösen Innendesigns integriert. Dies ist eine Herausforderung für qualifizierte Reinigungsleute.

Jürg M. Textor: Den Maschinen-Support und die Wartung im Druckzentrum stellen wir weitgehend durch eigenes Personal sicher. Da unsere Hauswarte und Werkstatt-Mitarbeiter über unterschiedlichste Berufsausbildungen verfügen, ist es uns möglich, den technischen Gebäudeunterhalt grösstenteils in Eigenregie zu erledigen. Damit können wir die Kosten besser im Griff behalten. Durch Tätigkeiten wie das Wechseln von Handtruchrollen auf den Toiletten stellen die Hauswarte ausserdem automatisch die

Kontrolle der externen Gebäudereinigungsfirmen sicher. Diese zwei Unternehmen wissen voneinander, und somit ist eine gesunde Konkurrenzsituation vorhanden, was eine gute Arbeitsleistung und vernünftige Kosten besichert.

Wie reagieren Sie als Anbieter von Facility Services auf die Kosten-Überlegungen Ihres Gegenübers? Welche Leistungen können Sie beispielsweise für Hotels innerhalb eines vernünftigen Kostenrahmens bieten?

André Nauer: Grundsätzlich können wir mit unseren Fachspezialisten fast alle vom Kunden gewünschten Facility-Services-Leistungen sicherstellen, auch für Hoteliers. Wo Herr Kurt Straub meint, die Qualität sei nur intern zu erreichen, muss ich sagen, dass immer mehr Hoteliers alles gebündelt auslagern, was nicht ihrer Kernkompetenz, nämlich Betreuung und Bewirtung von Gästen, entspricht. Bei gegenseitigem Verständnis für die Erwartungen sind gute Resultate möglich.

Remo Hägni: Das sehe ich genauso, allerdings ist die Grösse des Betriebes ein entscheidender Faktor. Die Stewarding-Dienstleistung haben wir schon seit Jahren in unserem Angebot. Eine gute Zusammenarbeit ist durchaus möglich, setzt aber offene Kommunikation auf allen Ebenen voraus.

Wie kann qualitative Arbeit unter Kostendruck sichergestellt werden? Ungelernte Arbeiter, tiefe Löhne, Sprachprobleme der Unterhalts- und Reinigungskräfte erschweren doch eher die Aufgabe.

André Nauer: Bei 8000 Mitarbeitenden gibt es Qualitätsmängel, diese versuchen wir durch einen präzi-

sen Arbeitsbeschrieb und, je nach Auftragsgrösse, einen verantwortlichen Objektchef, einen Teamchef sowie seine Stellvertretung zu verhindern. Wir sehen heute, dass ein fundiertes Einführungsprogramm zudem langfristig von grossem Nutzen ist. Ausserdem verfügen wir über fachspezifische Ausbildungsprogramme. Zur Qualitätssicherung muss im Budget ein Posten zur Arbeitsüberprüfung bereit stehen, auch versuchen wir den Mitarbeitenden klar zu machen, dass Unterhalt und Reinigung eine qualifizierte Arbeit sind, auf die sie stolz sein können. Manchmal kann es zu sprachlichen Hindernissen kommen, dennoch, mit Lob und Anerkennung kann ein positives Arbeitsempfinden erreicht werden.

Kurt Straub: Bei uns werden täglich interne Kontrollen, Briefings und Fortbildungen durchgeführt. In der Zimmerreinigung beschäftigen wir 30 Personen aus 16 Nationen in einem Durchschnittsalter von rund 26 Jahren. Das kann uns vor Kommunikationsproblemen stellen. Allerdings achten wir bei der Anstellung in diesem Reinigungsbereich weniger auf Ausbildung, diese kann in der Praxis bei uns erlernt werden. Viel mehr legen wir Wert auf Hintergrund und Persönlichkeit – und damit machen wir gute Erfahrungen.

Remo Hägni: Ich bache meine Mitarbeitenden mit auf, und es liegt mir sehr viel daran, alle persönlich zu kennen. Das entgegengebrachte Vertrauen und ein gutes Arbeitsklima ermöglichen qualitativ gute Arbeit und Identifikation zur Firma.

Jürg M. Textor: Unsere fremdsprachigen Hauswarte sprechen sehr gut deutsch, von da her ist die Sprachbarriere minim. Da sie für

die Mitarbeitenden im Haus direkt arbeiten und ich sie eng und direkt führe, bin ich sehr nahe am Geschehen und bekomme Lob und Probleme sehr schnell mit. Bei den externen Reinigungsunternehmen verlange ich selbstverständlich einwandfreie Arbeit. Doch gleichzeitig bin ich gegen ständigen Personalwechsel, auch wenn vielleicht ein günstigeres Angebot lockt. Ich spreche dabei selbstverständlich nicht von Phantasiepreisen. Viel wichtiger sind mir die Vertrauensbasis und eine Flexibilität des Partners und dass er bei Bedarf unkompliziert mit Personal einspringt.

Kurt Straub: Die Sicherstellung der Qualität beginnt in einem Unternehmen wie dem unseren in der Bauplanung: Unterhaltsarbeiten und Arbeitsprozesse sind berücksichtigt, beispielsweise haben wir zwei Stromkreisläufe aus Sicherheitsgründen eingepflanzt. Oder aus Platzgründen haben wir auf eine hauseigene Wäscherei verzichtet, da es viele entsprechende Firmen

«Die Betriebsgrösse ist ein entscheidender Faktor.»

vor Ort gibt. Manchmal zweifeln wir, ob der Entscheid richtig war, denn bei unserem Präzisionsdenken brauchte es unheimlich viel Mühe, durchzusetzen, dass beispielsweise die Bankett-Tischtücher ungefaltet oder die Wäsche in der von uns gewünschten Qualität und nach unseren Vorgaben gebügelt angeliefert werden. Wir haben es geschafft, vielleicht zahlen

wir etwas mehr, doch die Qualität stimmt.

Sie als Dienstleister hören die Aussagen, dass für tadellose Arbeit auch gerne etwas mehr bezahlt wird. Ist das Ihre Alltagserfahrung?

André Nauer: Wir ermöglichen unseren Kunden – ob Hotelier, Medienunternehmen oder Impfstoffhersteller –, dass sie sich auf ihre Kernkompetenz konzentrieren können und wir sie mit unseren Facility Services weitgehend entlasten. Wie weit diese Firmen bereit sind, für ihre Entlastung unsere Kernkompetenz zu vergüten, ist individuell unterschiedlich und hängt schliesslich von den einzelnen Entscheidungsträgern ab. Qualität wird überall gefordert, das verlangen auch wir intern, doch allgemeingültig ist die hier formulierte Einstellung: gutes Geld für gute Arbeit nicht.

Remo Hägni: Das stimmt, und gerne höre ich, dass für gute Qualität im Rahmen der Vernunft gut bezahlt

«Falsche Versprechungen können eher gefährlich sein.»

wird. Doch im Alltag mache ich die Erfahrung, dass der Preisfaktor für den Kunden entscheidend und ausschlaggebend ist, die gelieferte Qualität kommt oft erst an zweiter Stelle. Das ist für mich als Unternehmer unbefriedigend. So kann uns gerade jetzt im Herbst, wenn die nächstjährigen Aufträge vergeben werden, völlig unerwartet ein Vertrag aufgekündigt werden, weil die Konkurrenz ein günstigeres – im Endeffekt nicht unbedingt qualitativ besseres – Angebot macht.

André Nauer: Natürlich kennen wir diese Problematik auch. Doch haben wir begonnen, uns proaktiv zu verhalten, das heisst wir suchen von uns aus auch schon während des Jahres den Kontakt mit dem Kunden und erkundigen uns über seine Zufriedenheit. Durch dieses Verhalten erzielen wir sehr gute Ergebnisse, und der Kunde fühlt sich neben der geleisteten Arbeit auch noch gut betreut.

Was haben Sie als Auftraggeber für Erwartungen an Ihre Dienstleister?

Kurt Straub: Ich erwarte erstens Transparenz, sodass man aufeinander zugehen kann, und zweitens keine falschen Versprechungen. Zu oft habe ich die Erfahrung gemacht, dass der Dienstleister gewusst haben musste, dass er die Vorgaben nie und nimmer einhalten würde – dennoch wies er mit keinem Wort auf allfällige Probleme hin. Man muss Schwierigkeiten in einem Auftragsverhältnis ansprechen, vielleicht sind sie mit einer gewissen Mehrzahlung zu lösen oder aber mit einer Prozessänderung. Für ein optimales Resultat muss man sich gegenseitig anpassen und vernünftig kommunizieren können.

Jürg M. Textor: Mir ist die gegenseitige Ehrlichkeit sehr wichtig sowie die Flexibilität des Dienstleisters innerhalb der im voraus bestimmten Rahmenbedingungen. Ich lege Wert darauf, einander in regelmäßigen, persönlichen Kontakten zu treffen, dabei kann gegenseitig auf Probleme aufmerksam gemacht werden. Mit diesen informellen Gesprächen habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht.

Wie sehen Sie das als Facility-Services-Anbieter?

André Nauer: Ich erwarte von einem Auftraggeber, rechtzeitig mit in den Budgetierungsprozess für das kommende Jahr mit einbezogen zu werden. Da kann ich rechtzeitig reagieren und auf einen notwendigen Unterhaltsaufwand zugunsten des Werterhalts der Immobilie aufmerksam machen.

Remo Hägni: Mir wäre die Kommunikation von Auftrags-Sicherheit ein Anliegen. Als Resultat von zufriedenen Kunden wären mir verlässlichen Aussagen von ihnen sehr hilfreich.