

INTERVIEW: THOMAS KRAL

# «Man muss an den richtigen Stellschrauben drehen»

» Thomas Kral ist Partner bei Amstein + Walthert und sitzt im Vorstand der IFMA Schweiz. Wir sprachen mit ihm über FM, den Lebenszyklus von Immobilien und über aktuelle Trends und Herausforderungen.

Interview: Stefan Kühnis

Thomas Kral startete seine Karriere in der Gebäudetechnik, lernte den Beruf des Zentralheizungs- und Lüftungsbauers und legte den Meisterbrief ab. Dann folgte ein Wirtschaftsingenieurstudium mit Schwerpunkt FM. So kann er heute das wirtschaftliche mit dem technischen Know-how kombinieren. Mit einem späteren Studium im Bereich der Energiewirtschaft erweiterte er seinen Horizont zusätzlich und schaute über die Gebäudegrenzen hinweg. Seit 15 Jahren ist er bei Amstein + Walthert tätig und heute Partner, Mitglied der Geschäftsleitung sowie Leiter des Consultings Immobilien Life Cycle Management.

«Es gibt Lücken in der Wissensvermittlung», sagt Thomas Kral.



Bilder: zvg

## AMSTEIN + WALTHER KOMMT AUS DEM ENGINEERING. WAS HAT DAS UNTERNEHMEN GENAU MIT FM-CONSULTING ZU TUN?

Tatsächlich sind wir historisch betrachtet eher in den Bereichen Engineering und Gebäudetechnikplanung zu Hause. Das Consulting kam später hinzu und ist ein sehr breiter Bereich, wovon auch das FM ein Teil ist. Unsere FM-Experten bieten eine Beratung im planungs- und baubegleitenden FM (pbFM) an, aber auch normale FM-Mandate in sämtlichen Lebenszyklusphasen einer Immobilie übernehmen wir. Das kann bereits in der strategischen Planung sein oder viel später, wenn ein lange genutztes Gebäude umgenutzt oder erneuert werden soll oder das FM dafür neu ausgeschrieben wird.

## AUF WELCHE PHASEN DES LEBENSZYKLUS FOKUSSIEREN SIE ALS LEITER DES CONSULTINGS IMMOBILIEN LIFE CYCLE MANAGEMENT DENN BESONDERS?

FM hat seit eh und je das Ziel, den Lebenszyklus gesamthaft anzuschauen – von der «Grünen Wiese bis zur grünen Wiese». Wir schauen also alle Lebenszyklusphasen an. Alle sollen nachhaltig ablaufen. Aus einem nachhaltigen Investment sollen eine entsprechende Performance und ein hoher Komfort für die Nutzer möglich werden. Man muss rechtzeitig an den richtigen Stellschrauben drehen, um eine Immobilie nachhaltig bewirtschaften und nutzen zu können. Um da grösstmöglichen Einfluss nehmen zu können, muss man am Anfang schon dabei sein. Dort ist die Hebelwirkung am grössten. Das FM sollte also bereits in der strategischen Planung dabei sein und das Bauprojekt begleiten. Dann hat man eine Chance, einen nachhaltigen Lebenszyklus hinzubekommen.

## WIE SIEHT DAS DENN IN DER REALITÄT AUS?

Es ist schwierig, diesen Gedanken in den Markt zu bringen. Die ganze FM-Branche ist noch jung und wir hatten von Anfang an Schwierigkeiten, unsere Philosophie und Methodik gegen alte Akteure im Bau- und Nutzungsprozess einzubringen und alle Beteiligten zu überzeugen, welchen Mehrwert das FM bringen kann. Das zieht sich bis heute hin. Der Lebenszyklus war jedoch immer der Grundgedanke des FM – es ist essenziell, den gesamten Zyklus anzuschauen.

## WESHALB IST DAS SO SCHWIERIG?

Natürlich sind alle Beteiligten in einer Zwangssituation. Alle müssen für ihre Phase und für ein bestimmtes Budget das Maximum herausholen. Es ist oft herausfordernd, den Mehrwert des FM in der Planung nachzuweisen, also was man davon hat, an einem bestimmten Punkt mehr zu investieren. Das sind keine trivialen Aufgaben und dafür muss man entsprechend ausgebildet sein und gewisse Fähigkeiten haben.

### **GELINGT ES IHNEN DENN IMMER, VON ANFANG AN DABEI ZU SEIN?**

Wir kommen häufig zu spät – weil bei den Kunden das planungs- und baubegleitende FM nicht angekommen ist, weil sie nicht wissen, dass wir früher hätten beigezogen werden können. Das tut uns doppelt leid, weil uns dann häufig schon die Hände gebunden sind. Das Gebäude ist gebaut, da können wir nur noch organisatorisch und hinsichtlich der Prozesse etwas optimieren. Nimmt man das pbFM bereits ins Bauprojekt, wird es allerdings häufig zu stiefmütterlich behandelt. Und wählt man den günstigsten Anbieter dafür, fehlt oft der Nachhaltigkeitsgedanke, weil auch ihm budgetmässig die Hände gebunden sind und er keine Wunder vollbringen kann.

### **WELCHEN STELLENWERT HAT FM DENN HEUTE UND WELCHEN SOLLTE ES HABEN?**

Wenn wir den Begriff Facility Management einmal genauer betrachten, wird der Stellenwert eigentlich schon ersichtlich. «Facilitate» bedeutet «ermöglichen» oder «erleichtern». Management steht für die Führung und Leitung. Es ist also eine Managementdisziplin, um etwas zu ermöglichen oder zu erleichtern. Eine Facility ist auch nicht nur ein Gebäude, sondern kann vieles anderes umfassen. Es geht beim FM um die Unterstützung der Kernprozesse, und daran müssen nicht unbedingt Gebäude gebunden sein. FM erleichtert und ermöglicht alles um die Kernprozesse herum. Wenn man sieht, wie komplex dies sein kann und welche Prozesse da ablaufen, ist das viel mehr als ein Hauswart oder Technischer Dienst.

### **WIE KANN SICH DAS FM DENN STÄRKER POSITIONIEREN, UM DAS DEUTLICH ZU MACHEN?**

FM hat in der Schweiz ein Marktvolumen von ca. 25 bis 30 Milliarden und einen Outsourcing-Anteil von ca. 30 bis 35 Prozent. Dieses Marktvolumen erfordert ein professionelles Handeln. Damit kann man nicht leichtsinnig umgehen. Doch um sich stärker zu positionieren, kann die Branche nur kleine Schritte machen, weil sie von Anfang an erklären musste, was da kommt, und weil es von Anfang an Gegenwehr gab. Ein solcher «Change» ist manchmal schwierig.

### **MACHTE DIE BRANCHE DABEI VIELLEICHT AUCH FEHLER?**

Wenn man nicht ernst genommen wird, hat man sicher etwas falsch gemacht. Portfoliomanager oder Baumanager sind alte Funktionen und allen bekannt. Das FM wird aber noch zu häufig als die Hauswartfunktion verstanden und entsprechend behandelt. Die Menschen, die im FM tätig sind, werden dadurch teilweise eingeschüchtert, bringen sich nicht genug ein und haben Mühe, ihren Job zu machen. Man hat es nicht geschafft, den Mehrwert in den Markt zu

transportieren und hinzukommt: es gibt bis heute nur Studiengänge an Fachhochschulen. FM ist keine Wissenschaft, die an einer Universität studiert werden kann. Die Abgänger absolvierten ein Schnittstellenstudium und FM ist kein geschützter Begriff und lässt deshalb unterschiedliche Wahrnehmungen zu. Architekten zum Beispiel haben einen grundsoliden Beruf studiert, Bauingenieure sind in einem klassischen und gefestigten Beruf tätig. Aber was bin ich als Facility Manager?

---

## **«AM ANFANG IST DIE HEBELWIRKUNG AM GRÖSSTEN. DESHALB SOLLTE DAS FM DANN SCHON DABEI SEIN.»**

---

### **WELCHE HERAUSFORDERUNGEN BIETET DIE DIGITALISIERUNG FÜR DAS FM?**

Die Digitalisierung als Megatrend bringt der ganzen Gesellschaft neue Möglichkeiten, etwas zu tun und effizienter und nachhaltiger zu werden. Die Baubranche tut sich damit noch schwer und da zähle ich das FM dazu. Wir bewegen uns in einem starken Preiskampf und unter Kostendruck. Es gibt immer mehr FM-Serviceanbieter am Markt und die Marge ist bei «Null». Die Anbieter könnten kein Geld mehr verdienen. Den Druck durch immer wieder neue Serviceausschreibungen weiter zu erhöhen, bringt nichts mehr, das geht nur noch auf Kosten der Qualität. Wir müssen uns deshalb von der Kostenspirale lösen. Die Digitalisierung kann hier einen Schub geben, aber wenn wir Gebäude automatisieren und Personal einsparen, befeuern wir die Kostenschiene nur weiter. Zum Glück haben heute aber soziale und ökologische Aspekte in der Gesellschaft einen anderen Stellenwert als noch vor zehn Jahren. Das ist gut und das muss das FM aufgreifen und sagen: schaut mal, wenn wir dabei sind, geht es nicht nur um Ökonomie, sondern auch um ökologische und soziale Aspekte.

### **WENN WIR VON DIGITALISIERUNG SPRECHEN: WAS HALTEN SIE VON BIM?**

Grundsätzlich sehe ich BIM als neue Arbeitsmethode in der Baubranche. Man kann damit Daten und Informationen zusammenbringen und über den ganzen Lebenszyklus kontinuierlich mitziehen. Durch neue Technologien gibt es immer mehr Daten und man muss in der Lage sein, sie zu nutzen. Wenn wir die BIM-Methode vollständig anwenden, bietet sie grosse Chancen. Die Baubranche hat nämlich drei Probleme: Wir schaffen schlecht zu benchmarkende Einzelwerke, die können nur zu

FM habe seit jeher das Ziel, den Lebenszyklus gesamthaft zu betrachten, sagt Thomas Kral.



teuer sein. Wir haben eine sehr hohe Fehlerquote, obwohl wir zu teuer sind. Und wir sind völlig intransparent. BIM schafft Transparenz und lässt neue Planungsmethoden wie zum Beispiel Lean besser zu, wo «Jeder jedem über die Schulter schauen kann». Wir tun uns aber schwer damit, wenn ein Facility Manager plötzlich standardmässig die Lebenszykluskosten einer Lüftungsanlage über BIM berechnen kann. Es braucht Zeit, bis man einen solchen Wechsel vollziehen kann. Aber wenn wir uns nicht in diese Richtung bewegen, überfahren uns Newcomer. Google im Engineering und Consulting ist keine Utopie. Man muss den Wandel zwingend mitgehen und der Digitalisierung entgegenschreiten.

#### **WIE SCHREITEN SIE DER DIGITALISIERUNG ENTGEGEN?**

Bei Amstein + Walthert planen und beraten wir sowohl klassisch als auch auf neuen Wegen. Wir haben sogenannte «Newcomer» intern, die andere Wege ausprobieren. Wir konnten erfolgreich ein paar Projekte starten, die ganz anders ausgelegt sind. Wir schaffen einen leeren Projektraum und legen die SIA Phasen und klassische Planungsverträge beiseite. Alle, die etwas beitragen können, arbeiten am Projekt. So wird das Beste Know-how selektiert. Ich hätte gerne noch mehr dieser Newcomerprojekten respektive mehr Bauprojekte in einem völlig neuen Design.

#### **WIE BEURTEILEN SIE DAS KNOW-HOW DER FM-FACHKRÄFTE?**

Ich bin überzeugt, dass die heutige FM-Ausbildung nicht ausreicht. Das ist teilweise auch dem internationalen Systemwechsel auf Bachelor- und Master-

Stufe geschuldet. Man kann nicht alle Anforderungen an dieses Berufsbild in so kurzer Zeit unter einen Hut bringen und es gibt Lücken in der Wissensvermittlung. Ich vermisse in den kurzen Studiengängen eine Kombination von technischen und wirtschaftlichen Erfahrungen, wie ich sie beispielsweise sammeln durfte. Man muss übergeordnet und integral denken können. Auch das Imageproblem des FM und die Kostenspirale sind nicht unbedingt attraktiv für junge Studierende. Deshalb müssen wir uns wieder zu der Disziplin machen, die FM einmal war: eine Management-Disziplin. Da sind auch die Hochschulen gefragt. Ich würde mir eine universitäre Ausbildung wünschen, um FM mehr zur Wissenschaft zu machen und den ursprünglichen Gedanken wieder ernster zu nehmen. Dann haben wir eine Chance, nachhaltig und ressourcenschonend einen Beitrag zu leisten. Aber das ist ein langer Weg.

#### **WELCHE ROLLE SPIELEN DIE VERBÄNDE IN DIESEN FRAGEN?**

Sie müssen die FM-Fachspezialisten auf ihrem beruflichen Weg begleiten und unterstützen und ihnen Wege aufzeigen, wie ein Wandel vonstattengehen könnte. Es ist wichtig, dass man sich in einem Netzwerk über solche Themen austauschen kann. Auch in der Zusammenarbeit mit Hochschulen oder im Verankern des Berufsbildes in der Normierung sollten FM-Verbände sich einbringen. Wenn wir alle eine einheitliche Sprache sprechen und uns austauschen, bringt das die einzelnen Mitglieder und auch die ganze Branche weiter. ««