



/
VebeGo
Jahresbericht
2020
/

Der offizielle Jahresbericht 2020 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Über uns	5
Vorstandsbericht	6
Vorwort	7
Kennzahlen	10
Strategie Vebego 2025	12
Unsere Ergebnisse	20
Impact	26
Wesentlichkeit	56
Chancen und Risiken	58
Prognose 2021	62
Unser Vorstand	65
Bericht des Aufsichtsrats	67
Zusammengefasster Jahresabschluss 2020	72
Andere Informationen	78



Über uns

Profil

Die Geschichte des Familienunternehmens Vebego begann im Jahr 1943 mit der Gründung des Fensterreinigungsbetriebs Hago durch Tonny Goedmakers. Inzwischen ist Vebego ein starkes Kollektiv mit Tochtergesellschaften und Joint Ventures in Belgien, Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz. Unsere mehr als 34.000 Mitarbeiter sind in den Bereichen Reinigung, Dienstleistungen im Garten- und Landschaftsbau, Facility Management, Personaldienstleistungen und Pflege tätig. Wir bieten auf diesen Gebieten spezialisierte Dienstleistungen, Ressourcen und Fachkompetenz. Vebego strebt ein gesundes Wachstum an, als Rahmenbedingung für Kontinuität und Unabhängigkeit. Doch was uns wirklich antreibt, ist, Gutes zu tun: Wir wollen allen unseren Mitarbeitern eine bedeutungsvolle Arbeit bieten. Wir glauben, dass wir unseren Kunden und deren Mitarbeitern sowie der Gesellschaft damit einen maximalen Mehrwert bieten können.

Unser Anspruch

Vebego ist ein unabhängiges Familienunternehmen mit einem großen Anspruch: im Jahr 2025 täglich einen positiven Impact auf zehn Millionen Menschen zu erzielen. In allen vier Ländern, in denen wir arbeiten – Belgien, Deutschland, den Niederlanden, der Schweiz – möchten wir eine starke Präsenz bei Kunden haben, die wie wir bereit sind, der Bedeutung unserer Arbeit und der Arbeit unserer Mitarbeiter Wertschätzung entgegenzubringen. Wir wollen unseren Mitarbeitern eine bessere Position in unserer Gesellschaft ermöglichen. Sie sollen die Wertschätzung erfahren, die sie verdienen. Von uns, von unseren Kunden, von den Endverbrauchern und von der Gesellschaft.

Familienunternehmen

Wir sind ein Familienunternehmen von Menschen für Menschen. Ein Unternehmen mit einer starken, unverwechselbaren Kultur. Shareholder Value und Wachstum sind nicht unsere stärksten Triebfedern. Wir treffen unsere Entscheidungen über das nächste Quartal hinaus und berücksichtigen dabei die Interessen unserer Kunden, Mitarbeiter und der Gesellschaft. Grundlage hierfür sind Werte, die wir als Vebego vertreten und auf die uns jeder jederzeit ansprechen darf, heute und in der Zukunft. Die Werte, von denen sich bereits unser Gründer beim Treffen der richtigen Entscheidungen leiten ließ, sind dabei eine wichtige Inspiration. Dieses Familiengefühl ist und bleibt die treibende Kraft hinter Vebego. Es ist das Bindemittel, das unsere mehr als 34.000 Mitarbeiter in vier Ländern zusammenhält.



Vorwort

Wir blicken auf ein ereignisreiches Jahr mit großen Herausforderungen zurück. Ein Corona-Jahr, in dem unsere Kunden eine harte Zeit durchgemacht haben, und wir bei mehreren Unternehmen Umsatzeinbußen hinnehmen mussten. Glücklicherweise konnten wir diese Verluste innerhalb unserer Gruppe ausgleichen. Insgesamt erreichen wir daher ein leichtes Wachstum mit einem positiven Ergebnis für 2020. Wir sind stolz und glücklich darüber. Dennoch ist das nicht der größte Gewinn für uns. Im

Jahr 2020 wurde mehr denn je an Flexibilität und gegenseitige Fürsorge appelliert – wichtige Werte für VebeGo und die Menschen, die bei uns arbeiten. Menschen in allen Bereichen unseres Unternehmens kamen sich gegenseitig zu Hilfe. Dank unserer familiären und sozialen Kultur konnten wir dem Coronavirus gemeinsam die Stirn bieten. Das ist für uns die größte Errungenschaft im Jahr 2020. Gleiches gilt für die wachsende Wertschätzung der Gesellschaft für die Arbeit unserer Mitarbeiter. Das ist die Art von Impact, den wir erzielen wollen, heute und morgen.

Hygiene im Kampf gegen das Virus

Das Erschrecken im Jahr 2020 war groß. Das Coronavirus hatte unser Leben immer fester im Griff. Die Reinigungsarbeiten bei Großkunden wie NS, Ziggodome und den Flughäfen Amsterdam, Zürich und Brüssel kamen abrupt zum Stillstand. Die Kontinuität unserer Unternehmen und die Zukunft unserer Arbeit waren plötzlich ungewiss. Was sind die Folgen der Pandemie für unseren Sektor? Aber auch: Wie garantieren wir unseren Mitarbeitern weiterhin bedeutungsvolle Arbeitsplätze? Die Sorgen waren groß. Doch es zeigten sich auch neue Chancen: Denn Hygiene erwies sich als eine der wichtigsten Waffen im Kampf gegen das Virus. Die Reinigung wurde zum systemrelevanten Beruf. In den Niederlanden wurde dies vom niederländischen König zusätzlich unterstrichen, der sich in seiner Weihnachtsansprache ausdrücklich bei den Reinigungskräften bedankte. Unsere Arbeit hat in der Gesellschaft Respekt erlangt. Diese offene Wertschätzung hat bei unseren Mitarbeitern zusätzlichen Stolz hervorgerufen. Wir möchten diese Wertschätzung und diesen Stolz als Teil unseres Anspruchs, den Menschen eine bedeutungsvolle Arbeit zu bieten, wahren und weiter fördern.

Flexpool entlastet die Pflege

Nach dem Ausbruch der Corona-Krise wurden bei VebeGo auf allen Ebenen nahezu unmittelbar Initiativen gestartet. Die Krise hat gezeigt, was wir eigentlich schon wussten: Wir sind nah beieinander und nah am Kunden. Wir arbeiten auf der Grundlage starker Werte und haben die Freiheit, nach unseren eigenen Erkenntnissen zu handeln. Durch die Einrichtung eines Flexpools in den Niederlanden haben wir versucht, die rund 1.000 Mitarbeiter, deren Stellen abgebaut wurden, möglichst effektiv anderweitig einzusetzen. Viele Mitarbeiter, die sonst zum Stillstand gekommen wären, konnten noch wichtige Arbeit leisten. So unterstützten beispielsweise Mitarbeiter des Kongresszentrums Rotterdam Ahoy das Reinigungsteam der Universitätsklinik Erasmus UMC. Auf diese Weise konnten wir auch zur Entlastung der Pflege beitragen.

Das Jahr verlangte von allen eine Menge Flexibilität. Als Unternehmen haben wir den Sturm überstanden, dank der Widerstandsfähigkeit unserer eigenen Mitarbeiter, aber auch dank all jener Kunden, die uns die Treue gehalten haben und offen für innovative Lösungen waren. Gleichzeitig war der Kontrast manchmal groß. Leider wurden viele Mitarbeiter in Belgien, Deutschland und der Schweiz (vorübergehend) arbeitslos. In den Niederlanden kamen viele Sektoren zum Stillstand, während das Gesundheitswesen dringend Reinigungsfachkräfte benötigte.

Mehr Fokus auf die soziale Rendite

Ein wichtiges Ziel für die kommenden Jahre ist es, den Impact, den VebeGo auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft hat, weiter auszubauen. Dabei setzen wir hochgesteckte Ziele als „inklusive Arbeitgeber“. Wir möchten, dass alle teilhaben, auch Menschen mit weniger Chancen auf dem Arbeitsmarkt, auch Menschen mit Migrationshintergrund. Mehr Frauen verdienen einen Platz in Managementpositionen. Wir wollen nicht nur Impact erzielen, wir wollen ihn auch effektiv messen können. Im Jahr 2020 haben wir uns daher um eine Zusammenarbeit mit dem Impact Institute bemüht. Gemeinsam mit ihnen werden wir die Schaffung bedeutungsvoller Arbeit und den aktiven Beitrag zu einer Kreislaufwirtschaft in konkreten Zahlen zum Ausdruck bringen. Es ist der Beginn einer größeren Bewegung, in der wir innerhalb und außerhalb von VebeGo lernen wollen, der sozialen Rendite von Unternehmensaktivitäten wie denen unserer Betriebe mehr Wertschätzung entgegenzubringen, sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinne.

Auf dem Weg zu einer neuen Struktur

Bei Vebego betrachten wir einen Familienwert wie die Fürsorge füreinander als Selbstverständlichkeit. In diesem Jahr haben wir gesehen, was man erreichen kann, wenn man sich gegenseitig auf der Grundlage gemeinsamer Werte unterstützt. Bei Vebego wollen wir diese Zusammenarbeit tiefer verankern. Im Jahr 2020 haben wir mit „Unsere Zukunft gestalten“ strategische Entscheidungen getroffen, die 2021 und darüber hinaus Gestalt annehmen werden. Wir arbeiten auf größere Unternehmen hin. Indem wir Wissen teilen und Arbeitsprozesse effizienter gestalten, können wir unseren Kunden einen größeren Mehrwert bieten und gleichzeitig an starken Marken arbeiten. Das stärkt auch unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Mit dem ultimativen Ziel: mehr Impact zu erzielen.

One Family. One Culture. One Language.

Ton Goedmakers ist seit Anfang 2021 der neue CEO von Vebego. Damit ist eine neue Generation von Goedmakers ans Ruder gekommen. Jede Generation setzt zu einer anderen Zeit andere Akzente. Gleichzeitig stammt Ton aus derselben Familie, teilt dieselbe Kultur und spricht dieselbe Sprache wie seine Vorgänger. Nach der Pionierarbeit der ersten Generation und dem Wachstum, der Diversifizierung und der Internationalisierung der zweiten Generation steht die dritte Generation nun vor der Herausforderung, Vebego, gestützt auf die Stärke des Kollektivs, weiter zu professionalisieren. Unter Beibehaltung des für Vebego so typischen Unternehmergeistes: nahe am Kunden, denn das ist und bleibt der Ort, an dem es möglich ist, Impact zu realisieren.

Ton Goedmakers, Vorsitzender

Ronald Goedmakers

Kennzahlen

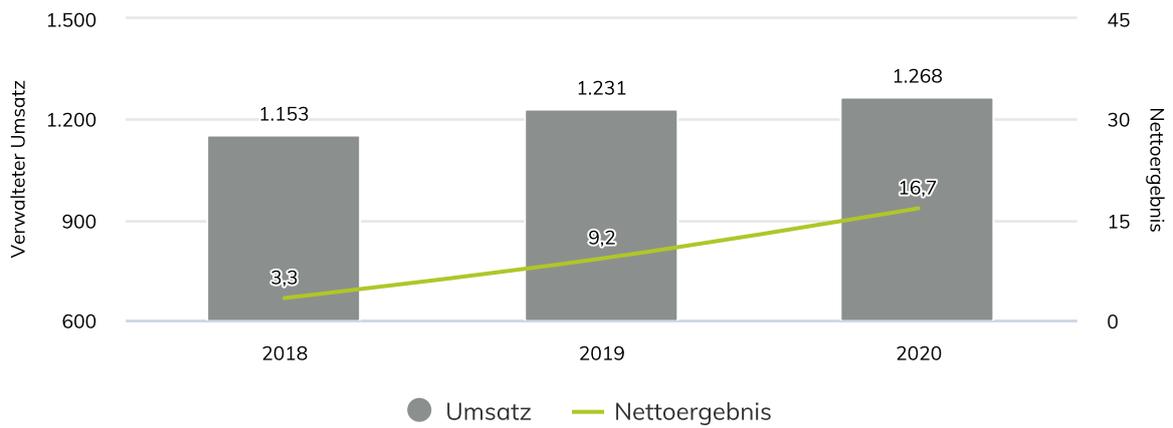
Gemanagt und konsolidiert

Bei VebeGo verwenden wir die Begriffe „gemanagt“ und „konsolidiert“. Der konsolidierte Umsatz von 996 Millionen EUR umfasst den Umsatz aller Unternehmen, in denen VebeGo weitgehende Kontrollbefugnis hat. Im gemanagten Umsatz werden die Erträge der Joint Ventures vollständig mitgerechnet. Im Jahr 2020 ergibt dies somit insgesamt 150 Unternehmen mit einem gemeinsamen Umsatz von 1.268 Millionen Euro. Die Gegenüberstellung von gemanagten und konsolidierten Zahlen der VebeGo-Gruppe ergibt sich damit wie folgt:

(in Tausend Euro)	Konsolidiert		Joint Ventures		Erwirtschaftet	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nettoumsatz	995.998	940.870	271.659	290.568	1.267.657	1.231.438
Umsatzkosten	789.294	764.892	204.873	222.719	994.167	987.611
Bruttoumsatzergebnis	206.704	175.978	66.786	67.849	273.490	243.827
Verkaufskosten und allgemeine Verwaltungskosten	183.141	166.398	52.127	53.230	235.268	219.628
Betriebsergebnis (= EBIT)	23.563	9.580	14.659	14.619	38.222	24.199
Zahl der Mitarbeiter	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Mitarbeiter zum 31. Dezember	25.624	27.234	8.467	9.171	34.091	36.405
In Vollzeitäquivalent	14.795	15.025	4.436	4.764	19.231	19.789

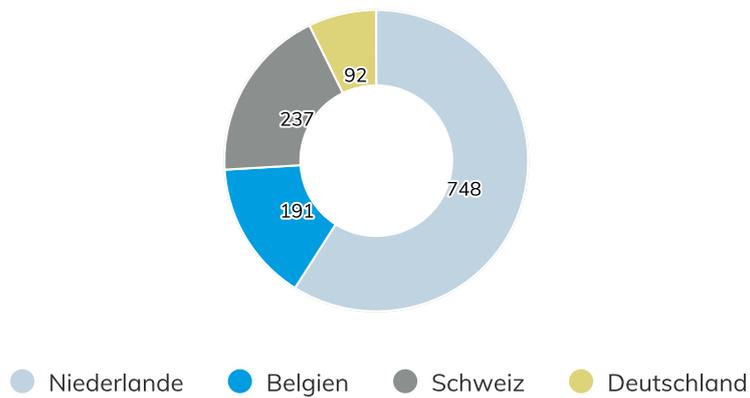
Verwalteter Umsatz und Nettoergebnis

in Millionen Euro



Verwalteter Umsatz nach Land 2020

in Millionen Euro



Strategie Vebegeo 2025

Um unseren Anspruch zu realisieren, müssen wir gemeinsam unsere Position auf dem Markt stärken. Seit 2017 hat Vebegeo daher die Strategie „Vebegeo 2025“ entwickelt. Die Strategie, die inzwischen teilweise umgesetzt wurde, zielt darauf ab, Vebegeo bis 2025 von einer Gruppe autonomer Unternehmen in ein starkes Kollektiv zu verwandeln.

Mehrwert

Wir sind ursprünglich eine Reinigungsfirma. Über alle Länder hinweg ist dies noch immer unsere größte Aktivität. Im Laufe der Zeit wurden Produkte, Know-how und damit verbundene Dienstleistungen hinzugefügt. Dies betrifft spezifische Dienstleistungen für Segmente oder Großkunden in der Luftfahrt, im öffentlichen Verkehr, in Reinräumen und in der Industrie. Aber auch Bereiche wie Garten- und Landschaftsbau, Dienstleistungen in der Pflege, Personaldienstleistungen, Kreislaufösungen und die technische Wartung. Unser Mehrwert liegt zum einen in Servicelösungen, die dem primären Prozess des Kunden möglichst nahekommen, wie beispielsweise die Reinigung von Reinräumen. Gleichzeitig bieten wir unseren Kunden zum anderen einen Mehrwert mit einzigartigen, spezialisierten Dienstleistungen wie Fassadenmanagement und integriertem Facility Management. In allen Fällen streben wir dabei nach gesunden, langfristigen Kundenbeziehungen.

Zusammenarbeit und Einheitlichkeit

Ein wesentlicher Bestandteil von Vebegeo 2025 ist unsere Positionierung als Anbieter von Mehrwert. Die zweite Speerspitze der Strategie ist die Sichtbarkeit auf dem Markt als starkes Kollektiv. Basierend auf unserem Credo stimmen wir die individuelle Positionierung der einzelnen Unternehmen eng mit der Vebegeo-übergreifenden Positionierung ab: „Allein geht es schneller, gemeinsam kommt man weiter“. Um diese Positionierung zu stärken, werden wir in den kommenden Jahren die Zahl der Marken reduzieren, mit denen wir uns präsentieren. Der eingeleitete Übergang stimuliert den Unternehmergeist und die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, beispielsweise in Bezug auf ihr Marketing und den Wissensaustausch. Daneben können wir auch

das Potenzial des Kollektivs intern besser nutzen, wenn wir die Prozesse, Systeme und Organisationsmodelle in den Unternehmen stark standardisieren. Im Jahr 2025 soll dieser Ansatz zu mehr Zeit führen, um sich auf Kunden und Mitarbeiter zu konzentrieren, mehr Erkennbarkeit auf dem Markt bieten und einen größeren finanziellen Spielraum eröffnen, um Impact zu erzielen. Das ist und bleibt unser vorrangiges Ziel: Mehr Impact auf Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft zu realisieren.

Die Kernziele unserer Strategie lauten:

- Starkes autonomes Wachstum in ausgewählten Märkten, mit einer hohen Kundenbewertung, basierend auf dem Net Promoter Score für unsere Mitarbeiter und unsere Dienstleistungen.
- Unsere Mitarbeiter schätzen und erleben die Bedeutung ihrer Arbeit, sind stolz auf die von uns erbrachten Dienstleistungen und engagiert. Dazu gehört auch, auf das soziale, vitale und finanzielle Wohlergehen unserer Mitarbeiter zu achten. Wir messen dies mit der Methode „Bedeutungsvolle Arbeit“.
- Kunden, Endverbraucher und langfristig auch die Gesellschaft als Ganzes wissen unsere Mitarbeiter und die bedeutungsvolle Arbeit, die sie tagtäglich leisten, zunehmend zu schätzen. Unser Impact-Anspruch lautet daher: Wertschätzung von allen für die bedeutungsvolle Arbeit, die wir jeden Tag mit einer großen Vielfalt an Mitarbeitern gemeinsam erbringen. Wir bieten jedem, der arbeiten möchte, eine Chance.
- 100 % regelkonform: Wir arbeiten immer im Rahmen des Gesetzes und der Standards und Werte, die wir uns selbst setzen.
- Nachhaltiger Gewinn, um Kontinuität zu gewährleisten und unseren Impact-Anspruch zu verwirklichen.

Eine neue Phase: One Family. One Culture. One Language.

Die VebeGo-Strategie ist auf Wachstum und Impact ausgerichtet. In den vergangenen drei Jahren haben wir mit „VebeGo vitalisiert“ bereits die Grundlagen unserer Organisation geordnet. In dieser Hinsicht wurde viel erreicht: Wir arbeiten besser zusammen, und IT und Prozesse sind eindeutiger geworden. Wir haben auch mehr Einblick in unseren Impact auf Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft gewonnen. In den letzten Jahren wurde das Fundament für weiteres Wachstum gelegt, sodass wir bereit sind for next Schritt.

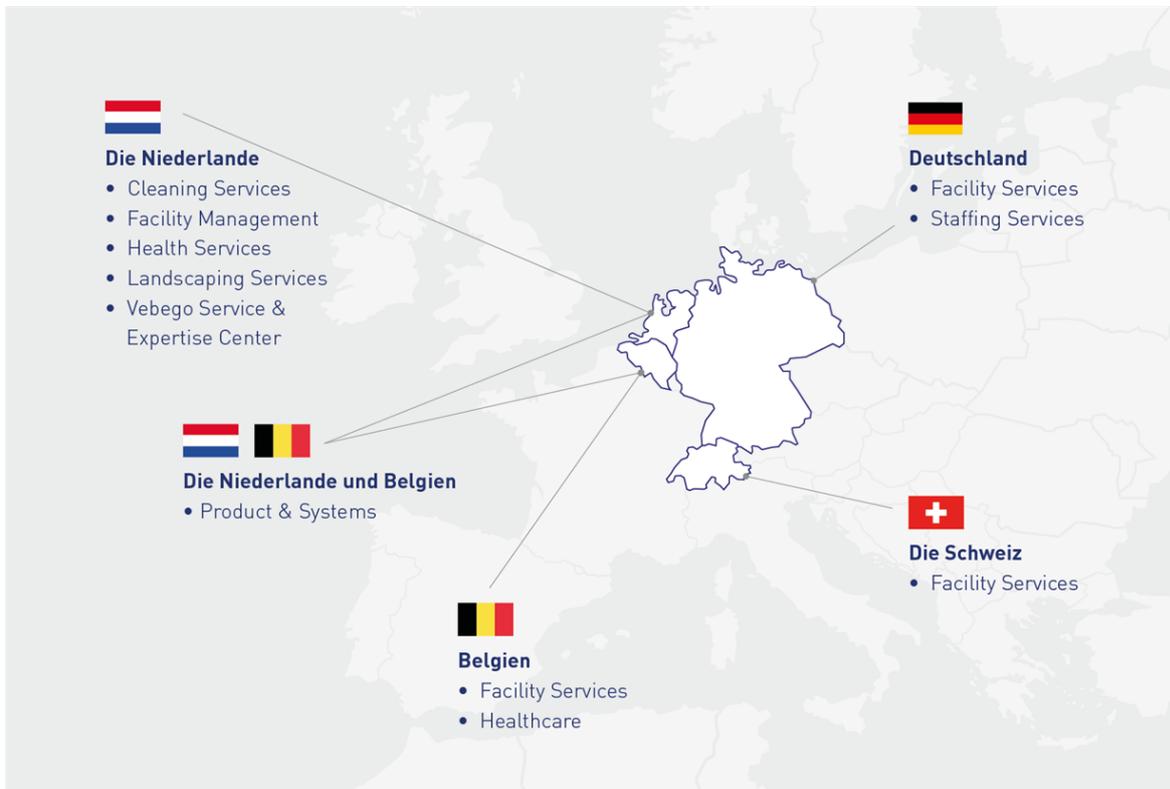
Die nächsten fünf Jahre beginnen unter dem Nenner *One Family. One Culture. One Language*. Es werden verschiedene neue Initiativen und Projekte gestartet, zusätzlich zu den Projekten, die bereits im Rahmen der ersten Phase von VebeGo 2025 laufen. Alle Projekte dienen demselben gemeinsamen Ziel: VebeGo gesund und fit zu halten, damit wir auch nach 2025 weiterhin die beste Dienstleistungsqualität bieten und möglichst vielen Menschen eine bedeutungsvolle Arbeit anbieten können. Beispiele für Projekte sind die Verbesserung der Positionierung der Unternehmen und das Erreichen der CO₂-Neutralität bis 2030 sowie die Entwicklung eines Audit-Rahmens für Unternehmen, um alle Anforderungen und Erwartungen von Regierungsbehörden ordnungsgemäß abzusichern.



Unsere Zukunft gestalten

Das wichtigste Projekt im Rahmen von VebeGo 2025 ist „Unsere Zukunft gestalten“. Dieses Projekt konzentriert sich auf den Aufbau einer leistungsstarken Organisation, die aus einer ausgewählten Anzahl schlagkräftiger Unternehmen besteht, welche sich zu führenden Akteuren in ihrem jeweiligen Markt weiterentwickeln können. Durch die Umstrukturierung von VebeGo und die Vereinfachung bestimmter Teilbereiche wollen wir weiteres Wachstum, mehr Impact und effektiveres Arbeiten ermöglichen. Ende 2020 wurde beschlossen, diese Neugestaltung vorzunehmen, und die erste Phase eingeleitet. In der Zwischenzeit wurde weiter ausgearbeitet, wie wir die Umstrukturierung größerer Unternehmen angehen wollen und in welchen Phasen dies stattfinden

soll. Geplant ist, bis 2023 elf große Unternehmen in den Niederlanden, Belgien, Deutschland und der Schweiz zu realisieren, die in den Sektoren Reinigung, Facility Management, Garten- und Landschaftsbau, Personaldienstleistungen und im Gesundheitswesen aktiv sein werden. Diese Unternehmen werden noch attraktiver, um mit ihnen und für sie zu arbeiten, dank des Unternehmergeistes, intelligenter und flexibler Prozesse und sowie größtmöglicher Kundenorientierung und Aufmerksamkeit für Mitarbeiter.



Länder und Aktivitäten

Niederlande

Geplant ist, innerhalb von zwei Jahren fünf große Unternehmen in den Niederlanden zu bilden, die in den Bereichen Reinigung, Garten- und Landschaftsbau, Pflege, Facility Management sowie Produkte und Systeme tätig sind. Zudem ist vorgesehen, das bestehende Service- und Kompetenzzentrum um einige neue Funktionen zu erweitern und zusätzliches Know-how aufzubauen, um kurz- und längerfristig alle Vebege-Unternehmen in den Niederlanden gut und effizient unterstützen zu können. Diese vorgesehenen Entscheidungen bringen Veränderungen mit sich. Daran sind die Betriebsräte eng beteiligt. Wir werden den Übergangsprozess mit großer Sorgfalt organisieren. Mitarbeiter, die aufgrund des Zusammenschlusses von Unternehmen mit einem Arbeitsplatzwechsel konfrontiert werden, können auf sorgfältige Beratung zählen.

Belgien, Deutschland und Schweiz

Auch in Belgien und Deutschland strebt Vebege die langfristige Zusammenführung und weitere Stärkung der Unternehmensbereiche Facility Services und Personaldienstleistungen an. Bereits im Jahr 2018 begann in der Schweiz die Transformation des heutigen Facility-Service-Anbieters Vebege AG mit dem Ziel, sich bis 2023 zu einer führenden Serviceorganisation in den Sektoren Reinigung und Facility Services zu entwickeln.

Weniger Systeme, weniger Unternehmen: mehr Zusammenarbeit, mehr Kontrolle

VebeGo hat dem Unternehmergeist immer freien Lauf gelassen. Dies hat dem Unternehmen viel eingebracht. Vielleicht war es das Geheimnis hinter seinem Erfolg und seinem schnellen Wachstum: eine breite Palette von Aktivitäten in mehreren Ländern, einst acht, heute vier. Die Kehrseite ist, dass sich im Laufe der Zeit eine Vielzahl von Tochtergesellschaften, Holdinggesellschaften, Arbeitsmethoden und Systemen herausgebildet hat. Ferry Muller ist Chief Financial Officer (CFO) bei VebeGo und zudem für Risiko, Compliance, Governance und IT verantwortlich. Er skizziert die Konsequenzen: „VebeGo arbeitet traditionell aus Freiheit und Verantwortung heraus. Für nahezu jede neue Idee wurde eine B.V. und oft auch eine Holding gegründet, um die Risiken zu begrenzen. Viele Unternehmen haben ihre eigenen Tools, eigene Controller und ein eigenes Backoffice. Innerhalb von VebeGo gibt es 20 Finanzsysteme, mehr als 140 juristische Personen und 80 Unternehmen mit einer ernstzunehmenden Gewinn- und Verlustrechnung. Es gibt 40 vollständige Audits pro Jahr und 50 Prüfungen bei den Joint Ventures. All das verursacht sowohl operativ – wie organisiert man beispielsweise das Controlling bei all den Unternehmen – als auch juristisch jede Menge Arbeit.“

Interne und externe Treiber der Veränderung

Der Druck, sich mit all diesen Systemen und Unternehmen auseinanderzusetzen, hat in den letzten Jahren zugenommen. Intern ist allen klar, dass durch die Einrichtung intelligenter und flexibler Prozesse sowie durch die Bündelung von Fachkenntnissen und Know-how, wovon alle VebeGo-Unternehmen profitieren können, eine Menge Effizienz gewonnen werden kann. Doch es gibt auch reichlich Druck von außen. Muller: „In den letzten fünf oder sechs Jahren mussten wir uns mit immer komplexeren Gesetzen und Vorschriften auseinandersetzen, wie der Kettenhaftung, der Identifikationspflicht und der DSGVO. Auch die Entwicklungen im IT-Bereich schreiten rasant voran. Auf der Ebene all dieser einzelnen Unternehmen ist es nahezu unmöglich, mit den Entwicklungen Schritt zu halten, und es ist auch überhaupt nicht effektiv. Ein weiterer Faktor ist, dass sich das Risikomanagement für große Unternehmen wie VebeGo grundlegend geändert hat. Als Mutterunternehmen muss man viel mehr als in der Vergangenheit nachweisen können, dass man alles unter Kontrolle hat, dass man einen Überblick über alle Unternehmen unter sich hat, dass man auf der Ebene der gesamten Gruppe Risiken erkennt und steuert.“

Geschäftsprozesse vereinfachen, Backoffices integrieren

Für Muller treffen mit „Unsere Zukunft gestalten“, einem wesentlichen Bestandteil von VebeGo 2025, zwei Welten aufeinander. Die strategische Entscheidung von VebeGo, die Gruppe umzustrukturieren und sich für weniger, aber schlagkräftigere Unternehmen und mehr Impact zu entscheiden, entspricht direkt seinen Wünschen als CFO. Durch die Integration von Backoffice-Prozessen ist es jetzt möglich, den Geschäftsbetrieb zu vereinfachen und viel mehr von der Stärke des Kollektivs VebeGo zu profitieren. „Mit ‚Unsere Zukunft gestalten‘ sparen wir Zeit, Energie und Geld, da wir weniger juristische Personen und eine gezieltere Unterstützung seitens der Shared Services haben. Wir werden unsere Spezialisten und unsere Kenntnisse und Fähigkeiten an einem Ort organisieren. Dies bietet nicht nur zusätzliche Sicherheit in Bezug auf Kontinuität, sondern wir können uns auch viel gezielter auf die Qualitätsverbesserung in Bereichen wie Buchhaltung, Steuern, Rechnungswesen, Bankwesen, Personalwesen, Finanzwesen und Auditing konzentrieren. Gleichzeitig erlangen wir mehr Kontrolle, können besser steuern und haben wir Gewissheit auf dem Gebiet der Compliance. Dieser doppelte Gewinn ist auch im IT-Bereich vorhanden. Jetzt, da wir die IT zunehmend zentralisieren, bietet dies nicht nur Skaleneffekte, zum Beispiel beim Arbeitsplatzmanagement, sondern wir stärken auch direkt unsere Informationssicherheit.“

Gesetzlicher Steuerrahmen

Der Entwurf für die Umstrukturierung von VebeGo ist fertig, nun folgt die weitere Umsetzung. Vieles wurde in den letzten Jahren bereits in Gang gesetzt, wie beispielsweise zentralisierte Beschaffungsabteilungen in den Niederlanden und Belgien und ein Finanz-Backoffice für die niederländischen Reinigungsunternehmen auf einer gemeinsamen Plattform. Dennoch gibt es im Jahr 2021 „am Backend“, wie Muller es nennt, noch einiges zu tun. Dazu gehört unter anderem die Fusion von knapp 30 kleineren Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Ein

wichtiger Schritt im Jahr 2021 wird auch die Entwicklung eines gesetzlichen Steuerrahmens für ganz Vebego sein. Müller: „Wir wollen zu einem festen Satz von Standards für die steuerlichen Gesetze und Vorschriften kommen, zu einem Bewertungsrahmen, an dem alle Unternehmen geprüft werden. Auf diese Weise erfüllen wir die Anforderungen unserer Stakeholder, wie beispielsweise der Steuerbehörden und Wirtschaftsprüfer. Damit erleichtern wir es allen Unternehmen, die Vorschriften einzuhalten, Risiken zu vermeiden und zu reduzieren.“

Impact

Gutes tun liegt uns im Blut. Wir halten es daher für wichtig, einen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen auf dem Weg zu einer nachhaltigeren und besseren Welt bis 2030 zu leisten. Wir sind in einen Dialog mit unseren Stakeholdern getreten und haben die Geschäftsaktivitäten von VebeGo (das Business-Portfolio) analysiert. Auf dieser Grundlage haben wir als Kollektiv beschlossen, uns in erster Linie auf unseren Beitrag zum SDG 8 (*Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum*) sowie dem SDG 10 (*Weniger Ungleichheiten*) zu konzentrieren.



Fokus auf SDG 8 und 10

Wir glauben, dass wir von unserer Rolle als Arbeitgeber aus den größten Impact erzielen und Ungleichheiten abbauen können. Wir bemühen uns um eine immer umfassendere Beschäftigung und wollen allen unseren Mitarbeitern eine bedeutungsvolle Arbeit bieten. Dabei legen wir Wert darauf, dass sie diese selbst als bedeutungsvoll erleben. Wir wollen unsere Mitarbeiter befähigen, die Mitarbeiter aus dem Schatten treten lassen und ihnen Chancen bieten. Wir sichern dies intern, indem wir unter anderem für eine inklusive Kultur sorgen. Wir achten auch sehr auf die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter und deren soziales, vitales und finanzielles Wohlergehen. Dies erfordert eine fördernde Führung und Menschen, die es verstehen, Talenten und Initiativen Raum zu geben. Wir haben eine Vision zum Personalwesen formuliert, die als Grundlage für diesen Übergang und diese Form der Führung dient.

Mit der wissenschaftlich fundierten Messmethode Bedeutungsvolle Arbeit überwachen wir strukturell das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter. Doch das ist längst nicht alles. Unser Traum ist es, die gesellschaftliche Wertschätzung für die Arbeit unserer Mitarbeiter zu steigern. Noch allzu oft wird auf die Berufe an der Basis unseres Arbeitsmarktes herabgesehen, während ihr Beitrag für die Erhaltung eines angenehmen, sauberen und sicheren Lebensumfelds von wesentlicher Bedeutung ist. Wir wollen die gesellschaftliche Stellung dieser Berufsgruppen festigen, indem wir die Bedeutung ihrer Arbeit sichtbar machen, damit sie die ihnen gebührende Wertschätzung erhalten.

Wir unterstützen und ermutigen auch unsere Unternehmen selbst, Projekte, Programme und Initiativen zu entwickeln, die zu den SDGs beitragen. Dabei handelt es sich um Initiativen, die einen positiven Impact auf Kunden und Endverbraucher ausüben, beispielsweise indem sie deren Dienstleistungen oder das direkte Umfeld betreffen, in dem unsere Unternehmen tätig sind.

Die Unternehmen werden von der Vebego-Holding beim Erzielen von Impact beraten. Vebego konzentriert sich auf SDG 8 und SDG 10. Gleichzeitig bieten wir allen Unternehmen Wahlfreiheit. Damit werden wir dem breiten Portfolio von Vebego und seinen Unternehmen gerecht, aber auch dem Bedürfnis unserer Tochtergesellschaften, sich Entwicklungen bei den Kunden und des Marktes anzuschließen.

Unsere Ergebnisse

Umsatzentwicklung

VebeGo

Der konsolidierte Umsatz von VebeGo stieg 2020 um 6 % auf 996 Millionen EUR. 2019 waren dies 941 Millionen EUR (+ 7 %). Das autonome Wachstum blieb im Jahr 2020 auf 2 % begrenzt. Der Anstieg des konsolidierten Umsatzes ist vor allem darauf zurückzuführen, dass VebeGo im Jahr 2020 die Mehrheit der Anteile an zwei Joint Ventures erworben hat und deren Umsatz in die Konsolidierung im Jahr 2020 einbezogen wurde. Die Corona-Krise hatte erhebliche Auswirkungen auf die einzelnen Beiträge der Unternehmen. Die an den Flughäfen (Amsterdam, Zürich und Brüssel) tätigen Unternehmen erzielten einen deutlich geringeren Umsatz als im Vorjahr. Auch die Unternehmen, die an den wichtigsten Veranstaltungsorten und im Bereich der Zeitarbeit tätig sind, weisen negative Wachstumszahlen auf. Der konsolidierte Umsatz von VebeGo ist aufgrund des stabilen Umsatzes im Gesundheitswesen und der Tatsache, dass die Reinigungsunternehmen das Umsatzniveau durch zusätzliche Aktivitäten aufrechterhalten konnten, dennoch stabil geblieben. Im Jahr 2020 gab es keine größeren Käufe und Verkäufe. Die Aufwertung des Schweizer Frankens hatte kaum Auswirkungen auf den Umsatz. Der gesamte gemanagte Umsatz belief sich einschließlich des vollen Beitrags der Joint Ventures auf 1,27 Milliarden EUR (2019: 1,23 Milliarden EUR), was einem Anstieg um 3 % im Vergleich zu 2019 entspricht.

Belgien



Altrio führte mit mobilen Testteams über 100.000 Coronatests in Zusammenarbeit mit den Universitäten Antwerpen und Gent durch

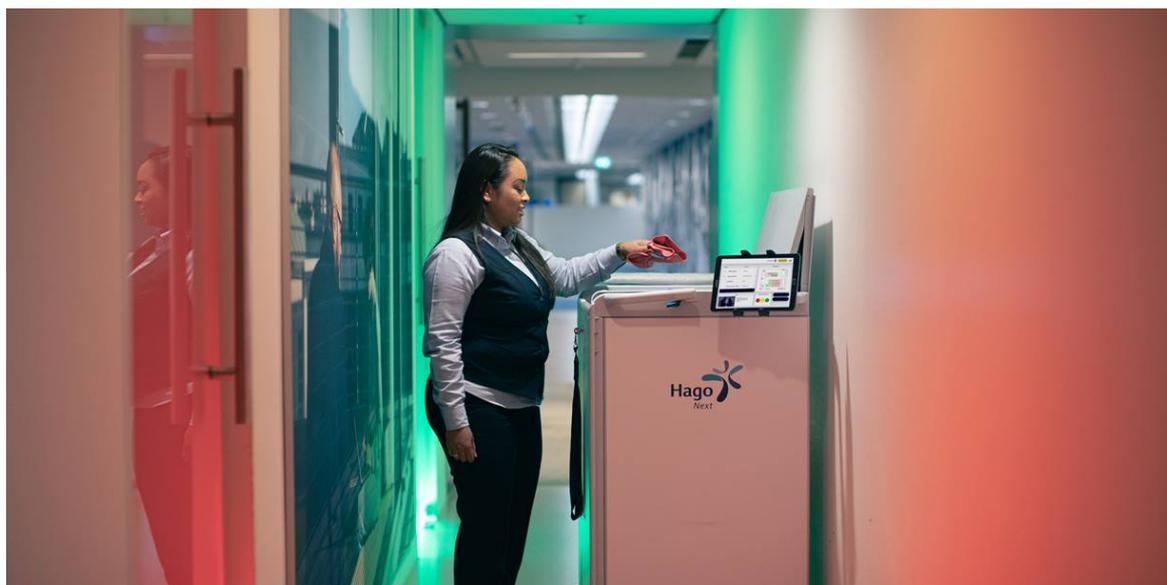
Der konsolidierte Umsatz in Belgien stieg 2020 stark auf 138 Millionen EUR (2019: 74 Millionen EUR). Insbesondere der Erwerb der Anteile eines Joint-Venture-Partners trug mit 36 Millionen EUR zu diesem starken Anstieg bei. Die haustechnischen Dienstleister und die Dienstleistungsscheckbetriebe hatten es 2020 aufgrund der Corona-Krise schwer. Die häusliche Pflege zeigte dagegen eine positive Umsatzentwicklung. Die belgischen Aktivitäten machen ungefähr 14 % (2019: 8 %) des Gesamtumsatzes von Vebege aus.

Deutschland

Innerhalb der Gruppe hatten die Aktivitäten in Deutschland am meisten unter der Corona-Krise zu leiden. Im Vergleich zu 2019 hat unser Zeitarbeitsunternehmen 30 % seines Umsatzes verloren. Auch die Facility-Aktivitäten gingen im Vergleich zum Vorjahr zurück. Insbesondere Unternehmen, die in der Hotellerie und in der Logistik großer Kaufhäuser tätig sind, mussten erhebliche Einbußen hinnehmen. Die häusliche Pflege ist stabil geblieben. Der Gesamtumsatz der auf dem deutschen Markt tätigen Unternehmen belief sich auf 88 Millionen EUR (2019: 114 Millionen EUR), was ungefähr 9 % (2019: 12 %) des Gesamtumsatzes von Vebege entspricht.

Niederlande

In den Niederlanden stieg der Umsatz aller Aktivitäten auf 551 Millionen EUR (2019: 544 Millionen EUR). Den Reinigungsunternehmen ist es gelungen, den Umsatz durch zusätzliche Aktivitäten (einschließlich Desinfektion) aufrechtzuerhalten. Der Sektor Garten- und Landschaftspflege litt kaum unter Corona (viel Arbeit im Freien) und konnte den Umsatz halten. Das Facility Management hat aufgrund des Beginns eines neuen Vertrags Anfang 2020 ein deutliches Wachstum verzeichnet. Im Bereich der Handelsaktivitäten sehen wir einen Rückgang beim Verkauf von regulären Reinigungsprodukten, Reinigungsmaschinen und Reinigungsmaterialien, aber einen starken Anstieg der Reinigungsmittel und Materialien im Zusammenhang mit der Desinfektion. Die Reinigungsaktivitäten im Gesundheitssektor nahmen leicht zu, während sich die Unternehmen im Bereich des Gesundheitswesens erwartungsgemäß entwickelten. Der Anteil der niederländischen Aktivitäten im Jahr 2020 beträgt 55 % (2019: 58 %).



Hago Next führte das erfolgreiche Reinigungskonzept „Smart Hygiene“ ein, das auf Daten- und Sensortechnologie beruht

Schweiz

Der Umsatz konnte im 2020 auf 219 Millionen EUR (2019: 209 Millionen EUR) gesteigert werden. Diese Steigerung ist auch auf das Facility-Management-Geschäft zurückzuführen, welches trotz des Drucks der Corona-Krise den Umsatz durch eine Reihe von grossen Neukunden positiv beeinflussen konnte. Es gab zudem auch zahlreiche zusätzliche Corona-bedingte Arbeiten wie z.B. Desinfektionen und zusätzliche Reinigungen. In der Schweiz ist Vebege im Bereich Facility Services und Pflege tätig. Die Schweiz hat einen Anteil von 22 % (2019: 22 %) am Umsatz von Vebege.



CarePeople hat in 2020 massgeblich dazu beigetragen, das erste Impfzentrum in Basel auszustatten. Unser medizinische Personal hat seither pro Tag bis zu 1000 Impfungen durchgeführt.

Ergebnisentwicklung

In den Jahren 2018 und 2019 hat VebeGo viel in die Organisation investiert. VebeGo ist ein Familienunternehmen mit langfristiger Ausrichtung und Zielsetzungen, die über das nächste Geschäftsjahr hinausreichen. Die langfristigen Investitionen (einschließlich in IT-Systeme sowie in die Entwicklung von Shared Services) trugen 2019 ihre ersten Früchte mit einem Rückgang der Gemeinkosten und einer Verbesserung des Geschäftsbetriebs. Die Erwartungen für das Jahr 2020 waren hoch und der Haushaltsplan ging von einem starken Anstieg von Umsatz und Ergebnis aus. Das Aufkommen von Corona hat vielen Plänen, die gemacht wurden, ein Ende bereitet. So verzeichneten die Unternehmen in den von Corona betroffenen Segmenten im Jahr 2020 deutliche Ergebnissrückgänge. Trotzdem erzielte VebeGo im Jahr 2020 ein positives Ergebnis, das höher ausfiel als im Jahr 2019. Im Jahresabschluss wurde eine Rückstellung in Höhe von 7,5 Millionen EUR für die angekündigte Reorganisation „Unsere Zukunft gestalten“ gebildet, die sich negativ auf das Ergebnis 2020 auswirkt.

Das Nettoergebnis für 2020 belief sich auf 17 Millionen EUR (2019: 9 Millionen EUR), was einer Rendite von 2 % (2019: 1 %) entspricht. Die Unternehmen innerhalb der Gruppe, die weniger anfällig für Corona waren, konnten die schlechteren Ergebnisse anderer VebeGo-Unternehmen kompensieren. Die Verbesserung gegenüber 2019 ist teilweise auf das Ergebnis der erworbenen Joint Ventures zurückzuführen, die im Jahr 2020 vollständig konsolidiert wurden. Die Hauptursache ist jedoch die Vollbremsung bei sämtlichen Ausgaben im Jahr 2020, die nicht direkt zum Primärprozess beigetragen haben. Insbesondere Investitionen mit einem längerfristigen Horizont wurden während der ersten Corona-Welle „auf Eis gelegt“. Ein vorübergehender Einstellungsstopp wurde auch für Arbeitsplätze außerhalb des direkten Geschäftsbetriebs verhängt. Die große Unsicherheit, die alle Unternehmen und sicherlich auch VebeGo kurz nach Ausbruch der Corona-Krise im März erfasste, machte diese Maßnahmen erforderlich.

Der Aufschub kurz- und langfristiger Investitionen und der vorübergehende Einstellungsstopp sind nicht struktureller Natur. Die Corona-Krise hat gezeigt, wie wichtig es ist, weiter vorzuschauen. Die früheren Investitionen in IT-Systeme ermöglichten es uns beispielsweise, schnell zum Homeoffice zu wechseln. Um der Personalfuktuation entgegenzuwirken, wurde nach dem ersten Quartal ein interner Flexpool gebildet, um Mitarbeiter in stark betroffenen Bereichen wie Flughäfen und Veranstaltungsstätten, zum Beispiel im Pflegebereich, einzusetzen. Vebego hat bereits Ende 2020 mit dem Aufholen begonnen. Dies wird voraussichtlich 2021 zu einem deutlich niedrigeren Ergebnis führen. Wir werden die Erwartungen für das Jahr 2021 später in diesem Kapitel ausführlicher erörtern.

Steuern

Aufgrund unserer Impact-Ambitionen und der Reduzierung von Ungleichheit agieren wir als verantwortungsbewusster Steuerzahler. Im Jahr 2020 haben wir einen neuen steuerlichen Kontrollrahmen bei Vebego entwickelt. Dieser wird ab dem ersten Quartal 2021 in den Niederlanden eingeführt. Nach der Implementierung werden wir mit einem gleichen Rahmen für Belgien, Deutschland und die Schweiz beginnen. Neben der Einhaltung der Steuergesetze und Vorschriften legen wir auch aus ethischer Sicht Wert auf einen verantwortungsvollen Umgang mit unseren Steuerpflichten. Beide Aspekte sind Teil unseres steuerlichen Kontrollrahmens. Transparenz über unsere Steuerpolitik gegenüber allen relevanten Stakeholdern ist hierbei ein wesentliches Prinzip. Unsere Geschäftsaktivitäten und die Länder, in denen wir diese ausführen, sind maßgeblich dafür, wo wir Steuern entrichten. Wir sehen Steuern ausdrücklich nicht als Gewinnquelle.

Bilanz

Die Kapitalposition von Vebego bleibt stark. Die Solvabilität beläuft sich auf 29,1 % (2019: 28,8 %). Der Anstieg ist auf das positive Ergebnis für 2020 zurückzuführen. Das gesamte haftende Eigenkapital (dies entspricht dem Konzernkapital abzüglich Goodwill und zuzüglich einer Rücklage für latente Steuern) stieg auf 102 Millionen EUR (2019: 89 Millionen EUR). Die Erhöhung des haftenden Eigenkapitals ist auf die Zunahme des Konzernkapitals zurückzuführen. Die Bilanzsumme stieg hauptsächlich aufgrund eines Anstiegs der liquiden Mittel, kurzfristiger Verbindlichkeiten und eines höheren Konzernkapitals. Der Stand der liquiden Mittel, abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, belief sich zum Bilanzstichtag auf 132 Millionen EUR.

Die Finanzlage von Vebego verbesserte sich im Jahr 2020 im Vergleich zu 2019 aufgrund eines höheren Cashflows aus betrieblicher Geschäftstätigkeit infolge des stark verbesserten Ergebnisses sowie aufgrund von Änderungen der Rückstellungen und des Betriebskapitals. Die Cashflows aus Investitionstätigkeiten und aus Finanzierungstätigkeiten bewegten sich im Jahr 2020 in etwa auf dem Niveau des Jahres 2019. Wir verfügen über mehr als ausreichende Eigenmittel, um die strategische Vision von Vebego und die zugrunde liegenden Pläne der Tochtergesellschaften zu finanzieren.





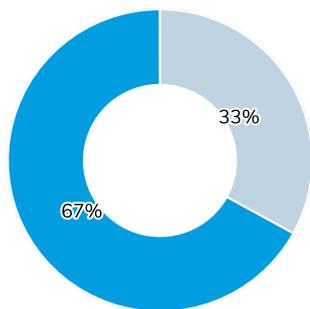
Impact

Mitarbeiter

Im Personalwesen setzen wir die Mission und Vision von Vebege im Rahmen der Personalpolitik und Personalprozesse um. Vebege will einen Beitrag leisten, will etwas bewirken. Wir wollen gemeinsam den Unterschied ausmachen. Dabei ist Platz für alle, die mitmachen und sich engagieren wollen. Wir wollen Kontinuität und eine bedeutungsvolle Arbeit bieten. Wissen, warum jeder einzelne von Bedeutung ist. Jeden Tag aufs Neue. Für alle unsere Kunden von Bedeutung sein. Einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten. Menschen erreichen, glücklich machen und einen positiven Impact auf das Leben anderer ausüben. Das ist es, was Vebege antreibt, jeden Tag aufs Neue. Es ist auch der Leitgedanke bei allem, was wir im Personalwesen für unsere Mitarbeiter tun. Im Jahr 2020 wurden daher die folgenden Schritte unternommen:

Anzahl der Angestellten 2020

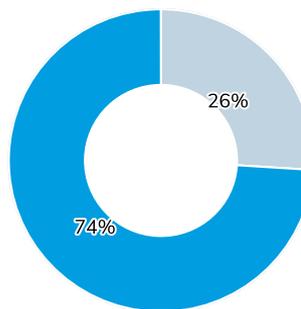
34.091 Angestellten (19.231 FTE) *



● Vollzeit ● Teilzeit

Teilung männlich-weiblich

Gesamt: 34.091 Angestellten *



● Man ● Frau

* Mitarbeiter bezieht sich auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter der konsolidierten Unternehmen und unserer Joint Ventures

Die Zahl der Beschäftigten belief sich Ende 2020 auf 34.091, ein Rückgang gegenüber 2019 (36.405), der ausschließlich auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Zwei Drittel unserer Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit, 74 % sind Frauen.

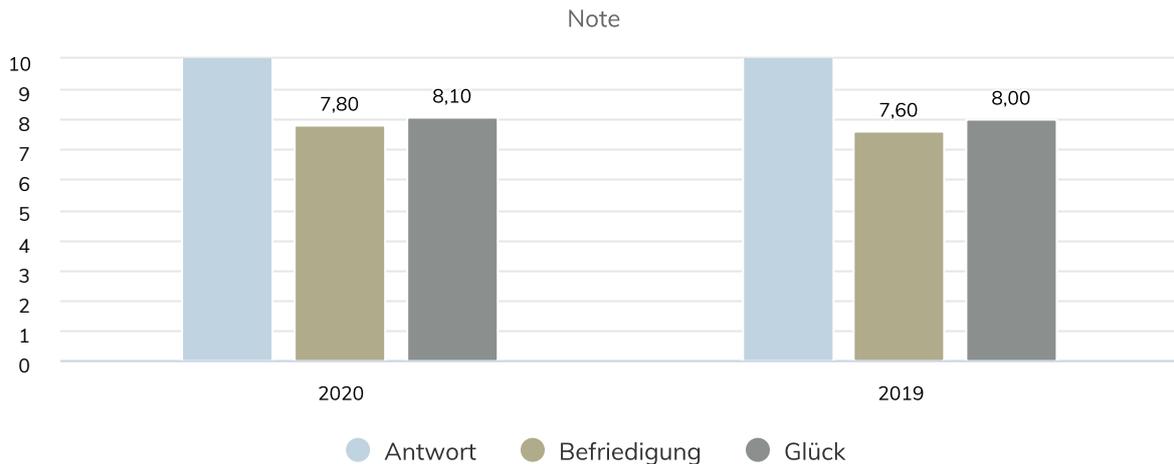
Vitale Fachkompetenz

„Vitale Fachkompetenz“ ist eines unserer strategischen Projekte in Richtung 2025. Wir arbeiten innerhalb des Programms „Vitale Fachkompetenz“ an vier Bausteinen: Bedeutungsvolle Arbeit, Vitalität und Gesundheit, Karriere und Mobilität sowie Ausbildung und Entwicklung. Wir bieten Ausbildungen und Schulungen zu den verschiedenen Themen des Programms an. Bei allem steht der Mensch im Mittelpunkt. Nach einem erfolgreichen Start bei Hago Zorg wird das Programm inzwischen Vebego-übergreifend eingesetzt. Im Jahr 2020 begannen unter anderem Westerveld, Hago Rail Services und Brouwers Groenaanemers mit der Implementierung von „Vitale Fachkompetenz“. Mit „Vitale Fachkompetenz“ tragen wir zum SDG 8 (hier liegt der Schwerpunkt) und SDG 10 bei.

Bedeutungsvolle Arbeit

Vebego steht für bedeutungsvolle Arbeit. Eine Arbeit, für die man gerne aufsteht, bei der man gut zusammenarbeitet, bei der man das Gefühl hat, von Bedeutung zu sein, und bei der man seine Talente voll ausschöpfen kann. Kurz gesagt, eine Arbeit, auf die man stolz sein kann.

Bedeutungsvolle Arbeit



Um unseren Mitarbeitern kontinuierlich eine bedeutungsvolle Arbeit anbieten zu können, wollen wir Einblicke in die Aspekte gewinnen, bei denen noch Handlungs- und Verbesserungsbedarf besteht. Wir tun dies mit unserer eigenen Umfrage „Bedeutungsvolle Arbeit“. Wir übersetzen die daraus resultierenden Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen, damit wir im Personalwesen strukturell zu bedeutungsvoller Arbeit beitragen können. Jeden Tag aufs Neue. Die Arbeit bei Vebego wurde 2020 mit der Zufriedenheitsnote 7,8 bewertet; eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr (2019: 7,6). Im Jahr 2020 führten insgesamt 21 Vebego-Unternehmen die Umfrage zu bedeutungsvoller Arbeit durch, und zwar mit einem Rücklauf von 6.660 Mitarbeitern.

In diesen Coronazeiten nimmt die Wichtigkeit einer bedeutungsvollen Arbeit nur zu. Um dies zu untermauern, haben wir einige großartige Initiativen unter dem Nenner #meinearbeitistvonbedeutung geteilt, um zu veranschaulichen, was unsere Mitarbeiter tun und welche Bedeutung sie haben. Wir haben auch den Einfluss von Corona auf unsere Organisation mit der Studie „Erfolgreiche Zusammenarbeit aus der Ferne“ untersucht. Diese Umfrage wurde im Mai 2020 und November 2020 durchgeführt. Dies sind die Zahlen der Umfrage vom November 2020:

Untersuchungsergebnisse November 2020

Unsere Ergebnisse und Zahlen unter 465 Kollegen



Quelle: Berichterstattung zur Umfrage „Erfolgreich zusammenarbeiten aus der Ferne Nov 2020“

Vitalität und Gesundheit

In der Umfrage „Bedeutungsvolle Arbeit 2020“ bewerteten die Mitarbeiter den Faktor „Glück“ im Durchschnitt mit 8,1 Punkten (in 2019: 8,0) und den Faktor „Vitalität“ mit 76 Punkten (Punktzahl 0-100; in 2019: 75). Wir sind besonders stolz auf diese Ergebnisse, da sie in einem schwierigen Corona-Jahr erzielt wurden. Wir geben unser Bestes, um unsere Kollegen in diesen herausfordernden Zeiten auf emotionaler und mentaler Ebene optimal zu unterstützen. Über „OpenUp“ können Kollegen einen Online-Psychologen zu Themen wie (Arbeits-) Stress und Umgang mit Einsamkeit in Anspruch nehmen. Das Unternehmen Emergenz bietet Traumabehandlung und Nachsorge, beispielsweise für unsere Menschen, die in den Krankenhäusern arbeiten. Neben dem psychischen Wohlbefinden ist auch die finanzielle Vitalität von großer Bedeutung. VebeGo sieht es als seine Aufgabe an, Mitarbeiter auch in diesem Bereich zu unterstützen. Dies tun wir gemeinsam mit der Budgetcoach-Gruppe in (Online-) Workshops und Finanzberatungen. Ein Beispiel für diesen Ansatz: Mohamed Aziem, der bei Hago Rail Services arbeitet, erklärt in [diesem Video](#), wie ihm geholfen wurde, wieder finanziell fit zu werden.

Karriere und Mobilität

Im Rahmen des Programms *Talent in Sicht* untersuchen wir, über welche Talente ein Mitarbeiter verfügt, welche Rolle dazu passt und welche Entwicklung erstrebenswert ist. Auf diese Weise können wir die Talente der Menschen optimal einsetzen und rechtzeitig auf den Markt reagieren. Um die Wachstums- und Entwicklungsperspektiven für unsere Mitarbeiter zu stärken, wurde im Juni 2020 die interne Stellenbörse ins Leben gerufen. Damit wollen wir die interne Mobilität zwischen unseren Unternehmen erhöhen. Während der Corona-Pandemie haben wir außerdem einen internen Flexpool eingerichtet, um Mitarbeiter, die ihre reguläre Arbeit nicht ausführen konnten, an ein anderes VebeGo-Unternehmen zu verleihen, bei dem eine große Nachfrage nach Mitarbeitern bestand. Insgesamt wurden über den Flexpool Ersatztätigkeiten für mehr als 1.000 Kollegen gefunden, von denen 244 Mitarbeiter unternehmensweit eingesetzt werden konnten.

Darüber hinaus entwickeln wir den Inhalt und die Bedeutung der Arbeit für unsere Mitarbeiter weiter und begrüßen technologische Entwicklungen, die die Arbeit leichter, einfacher und interessanter machen.

Ausbildung und Entwicklung

Lebenslanges Lernen ist für alle, die bei VebeGo arbeiten, von entscheidender Bedeutung. Dies liegt daran, dass die Komplexität der Arbeit zunimmt. Technologische und organisatorische Neuerungen sowie steigende Kunden- und Gesellschaftsanforderungen setzen andere Kompetenzen voraus. Um dies zu erleichtern, bieten wir umfangreiche Optionen in Bereichen wie Coaching, Führungsprogramme, Grundausbildungen, Sprachtrainings und weitere Berufsausbildungen an.

Wir sind die Gesellschaft

Für uns ist es eine Selbstverständlichkeit, dass unsere Organisation und die Mitarbeiter, die für uns arbeiten, die Gesellschaft widerspiegeln, in der wir leben. Wir sind die Gesellschaft. Unsere Organisation zählt beispielsweise mehr als einhundert Nationalitäten. Diese Zugänglichkeit ist eines unserer wichtigsten Merkmale, und damit tragen wir zum [SDG 10](#) bei. Das hilft uns, die großen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu meistern (zunehmendes Rentenalter, Alterung der Bevölkerung, Knappheit). Gleichzeitig können und wollen wir mehr tun. Deshalb arbeiten wir mit einer Projektgruppe daran, das Bewusstsein und das Maß an Inklusion und Vielfalt in unserer Organisation zu erhöhen. Wir entwickeln Instrumente, die ein inklusives Arbeitgebertum fördern. Konkret geht es beispielsweise darum, wie man Anwerbungstexte schreibt, wie man „das gute Gespräch“ in kulturell vielfältigen Teams organisiert und wie man die Vielfalt im Unternehmen erfasst.



Auszubildende der Top-Akademie am Klinikum Maasstad Ziekenhuis in Rotterdam

Geringe Chancen am Arbeitsmarkt gibt es bei uns nicht

Wir sind der Überzeugung, dass jeder bei uns arbeiten kann. Sicherlich auch Menschen mit besonderen Herausforderungen, denn wir sind gut im Umgang mit Menschen. In einer Reihe unserer spezialisierten Unternehmen, die durch Partnerschaften mit sozialen Werkstätten entstanden sind, haben mehr als 2/3 der Mitarbeiter eine Arbeitseinschränkung. Inzwischen beschäftigen unsere niederländischen Unternehmen rund 3.500 Mitarbeiter mit geringen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Das sind 17 % der Gesamtzahl dieser Gruppe von Beschäftigten in den Niederlanden. Vebego-übergreifend sind rund 4.000 Mitarbeiter mit einer Arbeitseinschränkung für uns tätig. Sie machen 12 % der Gesamtzahl der Mitarbeiter bei Vebego aus.

Für uns ist es eine große Herausforderung, diese Zielgruppen gut zu erreichen und als Arbeitgeber einen sichtbaren Mehrwert zu bieten. Wir tun dies, indem wir unsere Sichtbarkeit als Arbeitgeber erhöhen. Wir reagieren daneben auf Bedürfnisse wie Teilzeitarbeit und bieten maximale Flexibilität in Bezug auf das Arbeitspensum. Jeder, der arbeiten will, bekommt bei uns eine Chance. Darüber hinaus entwickeln wir den Inhalt und die Bedeutung der Arbeit für unsere bestehenden Mitarbeiter weiter und begrüßen technologische Entwicklungen, die die Arbeit leichter, einfacher und interessanter machen.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Sicheres Arbeiten hat in unseren Unternehmen absolute Priorität. Durch Sicherheitsschulungen, Anleitungsvideos und Handbücher gewährleisten wir, dass unsere Mitarbeiter die richtigen Hilfestellungen bekommen, um sicher arbeiten zu können. Als wir Mitarbeiter im vergangenen Jahr binnen kürzester Zeit für die Arbeit in den Krankenhäusern schulen mussten, haben wir sie beispielsweise mit kurzen Anleitungsvideos darauf vorbereitet.

Ausblick

In der kommenden Zeit werden wir uns weiterhin voll und ganz mit der Einführung und Optimierung unseres Programms „Vitale Fachkompetenz“ befassen. Weitere Themen, die auf der Agenda des Personalwesens für 2021-2022 stehen:

- Ein intelligenteres Personalmanagement und eine intelligentere Personalplattform, die es uns ermöglichen, schneller mit unseren Mitarbeitern zu kommunizieren.
- Die Optimierung unseres Leistungs- und Kompetenzzyklus, der auf nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, bedeutungsvolle Arbeit und zunehmende Eigenverantwortung abzielt.
- Die Stärkung und Kommunikation unserer Position auf dem Arbeitsmarkt als attraktivster Arbeitgeber im Bereich Facility Services.
- Die Implementierung zusätzlicher Instrumente, um die Mitarbeiterzufriedenheit und die Bedeutung der Arbeit zu messen und positiv zu beeinflussen.
- Den Impact von Corona zu unserem Vorteil nutzen (denken Sie dabei an Homeoffice, Mobilität, gewerbliche Räumlichkeiten und Führung).
- Die Steigerung des Bewusstseins und des Maßes an Inklusivität und Vielfalt innerhalb von VebeGo.

Diese Instrumente und Programme haben einen direkten Impact auf die Realisierung unserer Mission: VebeGo vitalisiert Arbeit und Pflege für Kunden, Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Organisation. Um auf diese Weise letztendlich einen positiven Impact auf 10 Millionen Menschen auszuüben, Tag für Tag!

VebeGo geht als Ausbildungsbetrieb mit gutem Beispiel voran

Die VebeGo AG ist innerhalb des VebeGo-Konzerns ein Vorreiter, wenn es darum geht, Impact zu erzielen und zu messen. Die Schweizer Unternehmensgruppe mit insgesamt mehr als 6.000 Mitarbeitern arbeitet systematisch an seiner Rolle als bedeutungsvoller, attraktiver Arbeitgeber. Seit Januar 2020 ist VebeGo als erstes Schweizer Unternehmen im Bereich der Facility Services als „Great Place to Work“ zertifiziert. Zuvor, im Jahr 2019, wurde VebeGo als Great Start to Work ausgezeichnet. Das macht VebeGo zu einem Vorbild als attraktiver Ausbildungsbetrieb, der qualitativ hochwertige Ausbildungen anbietet, sowohl für VebeGo als Ganzes als auch für andere Unternehmen.

Chancen für Schulabgänger

Die VebeGo AG investiert unter anderem durch gezielte Aus- und Weiterbildungen in die Mitarbeiterentwicklung. Über die eigene VebeGo-Akademie bietet sie Weiterbildungskurse an, die den Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, sich in Bezug auf Fachkompetenz, Verantwortung und Gehalt weiterzuentwickeln. Darüber hinaus bietet die VebeGo AG mit dem Projekt „Ausbildungsbetrieb“ Neulingen auf dem Arbeitsmarkt eine Chance. Bei diesem Projekt erhalten die Teilnehmer eine mehrjährige Grundausbildung und arbeiten selbständig bei Objekten, für die VebeGo die Gebäudereinigung übernimmt. „Das Projekt zählt derzeit 21 Teilnehmer“, erzählt Heinz Bucher, der bis Ende 2020 für die praktische Ausbildung verantwortlich war. „Es ist eine bunt gemischte Gruppe, mit 15-Jährigen, die sowieso noch zur Schule gehen müssen, 20-Jährigen, die schon länger erfolglos nach Arbeit suchen, aber auch beispielsweise mit einem Flüchtling, der bereits etwas älter ist. An einem Tag in der Woche müssen die Auszubildenden in die Schule gehen. Außerdem finden monatlich interne ‘Lerntage’ statt, an denen Auszubildende aus der gesamten Schweiz teilnehmen. Das ist immer ein großartiger Tag, mit einer Mischung aus Theorie und Praxis und immer mit einem schriftlichen Test am Ende des Tages.“

Große Engpässe

VebeGo erfüllt seine Rolle als Praxisausbilder sowohl aus sozialen Motiven als auch aus wohlverstandener Eigeninteresse. Bucher: „Seit fünf Jahren sind wir auf diese Weise als Ausbildungsbetrieb tätig. Dabei halten wir nach Möglichkeit alle an Bord. Das ist Teil unseres sozialen Profils: Wir wollen den Menschen einen tollen Start ins Berufsleben bieten. Gleichzeitig sorgt das Projekt auch für die Einstellung neuer Mitarbeiter. In der Schweiz herrscht ein großer Mangel an Fachkräften. Wir können kaum Leute finden. Mit diesem Projekt geben wir Menschen die Gelegenheit, uns kennenzulernen, damit sie sehen, dass wir ein vielseitiger Arbeitgeber mit vielen Möglichkeiten sind. Das funktioniert: Die Hälfte bis drei Viertel der Auszubildenden bleiben auch danach mit VebeGo verbunden.“

Tolle Familie

Doch nicht jeder bekommt nach der Ausbildung einfach so eine Stelle, betont Sina Vetter. Sie hat dieses Projekt 2021 von Heinz Bucher übernommen. „Man muss gut in seinem Job sein und unseren Werten gerecht werden. Darüber hinaus können wir nicht einfach jeden einstellen, den wir ausgebildet haben. Insbesondere unsere Auszubildenden im dritten Lehrjahr gelten als sehr gut ausgebildet und können direkt in der beruflichen Praxis eingesetzt werden. Sie sind sehr begehrt und wechseln manchmal zu einem anderen Arbeitgeber. Das Gute ist, dass einige von ihnen nach einer Weile zurückkehren, weil VebeGo für sie wie eine tolle Familie ist.“

Jüngste Erfolge

In den kommenden Jahren möchte Sina Vetter dem Messen von Impact eine noch höhere Bedeutung beimessen. Wie viele Auszubildende bleiben bei VebeGo, wie viele wollen bleiben? Wohin wechseln die Übrigen von hier aus, wie sieht ihre weitere Laufbahn aus? Sie fühlt sich dabei durch einige Erfolge unterstützt. Im Mai 2020 wurde die VebeGo AG zu einem der zehn besten Großarbeitgeber der Schweiz gekürt. Und beim letzten Kulturaudit, einem obligatorischen Bestandteil der Arbeitsmethode „Great Place To Work“, gaben auch die Teilnehmer des Projekts VebeGo als Ausbildungsbetrieb eine ausgesprochen hohe Bewertung.



Großartiger Arbeitsplatz: „Kein Tag wie der andere“

VebeGo will Impact erzielen und tut dies unter anderem, indem es seinen Mitarbeitern eine bedeutungsvolle Arbeit bietet. Das Unternehmen misst diesen Impact in den Betrieben mit "Bedeutungsvolle Arbeit", einer eigens entwickelten und wissenschaftlich getesteten Methode. Es gibt aber auch andere Möglichkeiten, bedeutungsvolle Arbeit zu bieten und den Beitrag zu messen. Yask, Spezialist für Facility Services mit über 500 Mitarbeitern, verwendet hierfür die Methode „Great Place to Work“.

Jordy Hendriks (33) arbeitet seit 2017 als Facility Manager bei Yask. Sein erster Auftrag war bei Eurocontrol, dem Unternehmen, das für einen Teil Europas für den gesamten Flugverkehr über 7,5 Kilometer Höhe verantwortlich ist. Seit Anfang 2021 arbeitet er im Auftrag von Yask beim Gesundheitsamt GGD Zuid-Limburg im Bereich der Akutbehandlung. Als Facility Manager ist er unter anderem für den Einsatz von Rettungswagen in der Region verantwortlich. Eine schöne Aufgabe, wie er findet: „Es ist eine herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeit. Es ist wirklich kein Tag wie der andere. Ich kümmere mich um die gesamte Betriebsführung, von der Organisation der Unterkunft bis hin zur Sicherstellung, dass die richtigen Medikamente in den Rettungswagen verfügbar sind. Ich bin aber beispielsweise auch für das Vertragsmanagement und alle Beschaffungsprozesse zuständig.“

Mitarbeiter steht an erster Stelle

Hendriks sah in früheren Jobs, dass Mitarbeiter manchmal nur als Mittel zur Erreichung von Zielen angesehen werden. Seiner Meinung nach ist dies bei Yask grundlegend anders. „Der Mitarbeiter steht hier wirklich an erster Stelle. Dies ist weitgehend ein Teil der Kultur. Die Leute bei Yask sind Macher, Problemlöser. Serviceorientiert, kein Nonsense. Wir helfen uns gegenseitig, kümmern uns umeinander. So gibt es beispielsweise einen ‚Vlog der Woche‘, in dem Mitarbeiter über ihre Arbeit und ihr Fachwissen im eigenen Intranet berichten. Hier besteht die Möglichkeit, seine Geschichte zu erzählen. Dies gilt für einzelne Mitarbeiter, aber auch für ganze Teams, die manchmal überwiegend vor Ort beim Kunden im Einsatz sind.“



Jordy Hendriks

Ständiger Dialog

Der Fokus auf die Mitarbeiter ist jedoch nicht nur eine Frage der Kultur. Er ist auch organisatorisch und strategisch verankert. Hendriks: „Das beginnt mit dem Baustein ‚Yask und der Mitarbeiter‘ als Teil der Yask-Strategie. Als Unternehmen pflegt Yask einen ständigen Dialog mit den Mitarbeitern über Fragen wie: Gefällt Ihnen Ihre Arbeit, machen Sie eine Arbeit, die zu Ihnen passt, können Sie Ihre Talente einsetzen, fühlen Sie sich wertgeschätzt, sind Sie vital? Letztendlich stehen die Interessen des Mitarbeiters vor denen des Kunden: Wenn sich ein Mitarbeiter irgendwo nicht wohlfühlt, suchen wir einen anderen Arbeitsplatz für ihn. Yask setzt sich auch klare, messbare Ziele. Für die

Mitarbeiterzufriedenheit streben wir beispielsweise eine Punktzahl von mindestens 8+ an.“

Happy Box

Die gegenseitige Fürsorge ist bei Yask in den Geschäftsbetrieb eingebettet und wird, wenn möglich, immer konkret umgesetzt. Es gibt ein Entwicklungsprogramm, das jeder nutzen kann. Jedes Quartal wird ein ‚Great Place to Work‘-Barometer durchgeführt, das bei Bedarf zu Verbesserungsmaßnahmen führt. Mit Karlijn Hendriks hat Yask sogar einen internen Manager für das Mitarbeitererlebnis. Hendriks selbst ist die treibende Kraft hinter der Arbeitsgruppe „Great Place to Work“ bei Yask. Daraus entstand die Idee einer „Happy Box“, einer Tasche voller toller Sachen, aus der Manager schöpfen können, wenn sie sich spielerisch bei Kollegen bedanken oder ihnen Komplimente machen möchten. Hendriks coacht auch eine Gruppe von Yask-Managern in der Anwendung der Methode „Du + Ich“. Diese Entwicklungsmethode basiert auf den acht Motivationen von Mitarbeitern und kombiniert diese mit dem Feedback von Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten oder einer Person aus dem privaten Umfeld.

Leidenschaftliches Unternehmertum

Mit „Yask und der Mitarbeiter“ als Baustein für die Strategieumsetzung setzt Yask konsequent auf die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter bei der Arbeit. Das Unternehmen sorgt für eine gute Zusammenarbeit untereinander und steigert so seine Attraktivität als Arbeitgeber. Dabei stellt sich die Frage, ob und inwieweit auch Kunden von diesem Ansatz profitieren. Hendriks sieht sicherlich auch einen Mehrwert für Kunden. „Der wahre Yask-Mitarbeiter ist ein leidenschaftlicher Unternehmer. Das wird gesehen und geschätzt, das weiß ich aus Erfahrung.“



Kunden

Vebego strebt langfristige Beziehungen zu seinen Kunden, Partnern und Lieferanten an. Um ein kontinuierliches Kundenfeedback zu erhalten, haben wir 2020 bei der Mehrzahl unserer 100%igen Unternehmen den Net Promotor Score (NPS) als Messmethode eingeführt. Wir haben bei 23 Unternehmen eine Nullmessung durchgeführt, und verschiedene Unternehmen haben inzwischen eine zweite oder dritte Messung vorgenommen. Die Methoden variieren je nach Bedarf und spezifischem Unternehmen von relational (was ist Ihre Meinung zu Unternehmen x) bis transaktional (was ist Ihre Meinung zu Erfahrung x). Wir arbeiten mit einer Reihe von Standardfragen, die für jedes Unternehmen gleich sind. Dabei besteht die Möglichkeit, pro Unternehmen variable Fragen zu einer bestimmten Dienstleistung, Marktsituation oder einem bestimmten Interessengebiet hinzuzufügen.

Die Ergebnisse reichten von einem NPS von -6 bis zu +88. Einige Unternehmen haben noch nicht alle Kunden in die Implementierung einbezogen, da sie zunächst mehr Erfahrung mit dieser Messmethode sammeln möchten. Im Jahr 2021 werden alle Kunden angesprochen. Der durchschnittliche Rücklauf lag bei 28 %. Aspekte, die über das gesamte Unternehmensportfolio hinweg punkten, sind die Qualität der Dienstleistung, der Ansprechpartner vor Ort und das „Mitdenken“. Ein Aspekt, der Aufmerksamkeit erfordert, ist Proaktivität. In Gesprächen mit Kunden und in der nächsten Serie von Umfragen werden wir untersuchen, was genau (der Bedarf an) Proaktivität für verschiedenen Kunden beinhaltet.

Zusätzlich zu den Kundenfeedback-Umfragen haben wir bei der Nullmessung eine sogenannte „Spiegelumfrage“ unter Mitarbeitern mit der Frage durchgeführt: Was denken Sie, ist die Meinung des Kunden? Infolgedessen ist bei VebeGo das Bewusstsein gewachsen, dass strukturiertes und objektiveres Zuhören beim Kunden zu anderen, unerwarteten Einsichten führen kann. In der Spiegelumfrage wurden die Fragen aus der Kundenumfrage mit der Meinung des Mitarbeiters zu dieser Kundengruppe verglichen. Ab 2021 wird mindestens einmal jährlich eine NPS-Messung durchgeführt. Es gibt bereits einige Unternehmen, die zwei- bis viermal im Jahr messen, auch mit Transaktionsmessungen, die über das Jahr verteilt durchgeführt werden.

Diederik Gommers: „Reinigung ist für uns von entscheidender Bedeutung“

Er ist das Gesicht der Intensivpflege in den Niederlanden und war im vergangenen Corona-Jahr häufig im Radio und im Fernsehen zu hören und zu sehen. Doch er ist sehr viel mehr als nur ein Sprachrohr und Mitglied des Ausbruchsmanagement-Teams. Im täglichen Leben ist Diederik Gommers Abteilungsleiter für OP, CSA und ambulante Behandlungen an der Universitätsklinik Erasmus MC. Wir sprechen mit ihm zwischen seinen vielen Terminen über Hygiene, Desinfektion und Reinigung. Für ihn dreht sich alles um Teamwork. „Wir müssen es gemeinsam schaffen. Das gilt für die gesamten Niederlande in der Corona-Krise, aber in meinem Krankenhaus ist es genauso erforderlich.“

Handhygiene



Diederik Gommers

Wir wurden durch Corona mit den Tatsachen konfrontiert. Der Kampf gegen Viren und Infektionskrankheiten wird immer bestehen bleiben. Hatte der Fokus auf Hygiene und Desinfektion vielleicht ein wenig nachgelassen? Laut Gommers ist vor allem die Händehygiene wieder im Kommen. „Die Hand ist die Hauptursache für die Übertragung von Mikroorganismen wie Corona. Deshalb müssen wir uns die Hände waschen. Als Gesellschaft haben wir diese Lektion erneut lernen müssen. Die Tatsache, dass Grippe jetzt kaum noch vorkommt, zeigt, dass wir Infektionen recht gut bekämpfen können, wenn wir eine grundlegende Hygiene berücksichtigen.“

Neue Intensivstation

Laut Gommers stand die Hygiene an der Uniklinik bereits vor Corona im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Vor allem auf der Intensivstation, wo dies ein besonders kritisches Thema ist. „Wir haben seit 2018 eine neue Intensivstation, auf der jeder Patient über ein eigenes Zimmer verfügt. Seitdem haben wir Übertragungen weitestgehend reduziert. Es hat keinen einzigen Ausbruch gegeben. Dennoch mussten wir hart arbeiten. Wir haben auf der Intensivstation in kurzer Zeit von 44 Betten auf 100 Betten aufgestockt. Viele zusätzliche Patienten, viel zusätzliche Arbeit, große Eile. In all diesen zusätzlichen Räumen musste die Hygiene optimal sein.“

Qualität der Pflege

Mit der Aufstockung waren auch zusätzliche Reinigungsdienste erforderlich. Diese und andere Dienstleistungen bezieht die Uniklinik von HAGO ZORG. Um die zusätzliche Nachfrage zu erfüllen, hat das Vebego-Unternehmen Reinigungskräfte eingesetzt, die normalerweise im Kongresszentrum Rotterdam Ahoy arbeiten. Gommers: „HAGO Zorg hat in kürzester Zeit eine Gruppe von Reinigungskräften geschult und eingeplant. Wir benötigten das wirklich schnell und auf hohem Niveau. Reinigung und Desinfektion sind für uns von entscheidender Bedeutung.“ Gommers betrachtet die Reinigungskräfte als Teil des Teams. „Die Arbeit der Reinigungskräfte ist Teil unserer Qualität der Pflege. Ich weiß, wie wichtig der Kontakt zwischen Pflegepersonal und Reinigungskräften ist. In einer solchen Krisensituation, in der jeder verfügbare Raum zählt, muss man sich sicher aufeinander verlassen können.“

Eine Frage der Fachkenntnis

„Die Reinigung beim Erasmus MC erfordert Teamwork, ist aber auch eine Frage der Fachkenntnis“, erklärt Gommers. „Man muss sich damit auskennen, wie Mikroorganismen übertragen werden. Der Abfluss eines Waschbeckens kann sauber aussehen, aber dennoch eine große Kontaminationsquelle sein. Man befasst sich in erste Linie mit der Sicherheit, mit der Gesundheit. Das bedeutet, auf Details achten zu müssen. Beispielsweise nicht das gleiche Tuch von Patientenzimmer zu Patientenzimmer mitzunehmen.“ Gommers vermutet, dass die Aufmerksamkeit für Reinigung und Hygiene in den kommenden Jahren auch außerhalb des Gesundheitssektors zunehmen wird. „Wenn die Leute bald wieder ins Büro gehen, wird die Bedeutung eines sauberen und sicheren Arbeitsplatzes zu einem ernst zu nehmenden Thema. Man denke dabei an all die flexiblen Arbeitsplätze in Bürogebäuden. Dort ist mehr Aufmerksamkeit für die Gefahr einer Übertragung erforderlich.“

YourOffice: Unterstützung und Entlastung des Arbeitsumfelds

Der offizielle Startschuss für das Workspace-as-a-Service-Konzept erfolgte Ende 2020. Unter dem Namen YourOffice erhalten Unternehmen Unterstützung bei der Verwaltung und Innovation ihres Arbeitsumfelds. Der Service ist breit gefächert und reicht von IT bis Catering, von Reinigung bis zu nachhaltigen Büromöbeln, von Kinderbetreuung bis hin zu Firmenschulungen. Elena Tachatos ist YourOffice-Projektmanagerin. „Das Arbeitsumfeld übt einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit und Effektivität der Mitarbeiter aus. Ein angenehmer Arbeitsplatz mit guten Rahmenbedingungen macht Sie zu einem attraktiven Arbeitgeber. In der Schweiz gibt es hier noch viel für kleine und mittlere Unternehmen zu gewinnen.“

Alle möglichen Dienstleistungen

Bei YourOffice ist der Service immer maßgeschneidert. Tachatos: „Wir beginnen mit einer Bedarfsanalyse. Es folgt ein Konzept, das auf der Unternehmenskultur und allen möglichen Dienstleistungen beruht, die am Standort des Kunden erforderlich sind. Wir sind eine zentrale Anlaufstelle im gesamten Management- und Innovationsprozess. Dabei können wir auf externe Projektpartner aus den Bereichen Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft, IT und Wissenschaft zurückgreifen.“



YOND-Gebäude in Zürich

Drei Welten

Nach ihrem Abschluss als Maschinenbauingenieur entschied sich Elena Tachatos für das Studium des Facility Managements. „Facility Management vereint drei Welten: Menschen, Technologie und Wirtschaft. Das spricht mich ungemein an.“ Als Projektmanagerin von YourOffice kann sie nun ihre Interessen voll einsetzen, um ein optimales Arbeitsumfeld für Unternehmen zu schaffen. „Es funktioniert, das Interesse ist sofort groß. Ich fühle mich auch in der familiären VebeGo-Kultur sehr wohl. Und es wird nie langweilig: Durch die Kombination von Homeoffice und Büro erfordert Corona neue Strategien.“

Die MOVE Consultants AG ist als grösster Schweizer Datentreuhänder und Berater für Immobilien bei unseren Kunden tätig. Unter anderem werden Layout-/ Belegungsplanung und Betriebskonzepte für Mietflächen angeboten, Bauherrenbegleitung und Garantiemanagement beim Mieterausbau sowie die Planung und Steuerung eines Umzuges. Während der Covid-19 Pandemie unterstützen und beraten die MOVE Consultants zudem unsere Kunden in der Optimierung und Nutzung der vorhandenen Office-Flächen mit ihren massgeschneiderten Arbeitsplatzkonzepten.

Ultimativer Beziehungstest Vebegeo Airport Services Belgium und Brussels Airport

Brussels Airport möchte das Passagiererlebnis verbessern und sieht die Reinigung als integralen Bestandteil an. Vom ersten Treffen an stimmte Vebegeo mit der Vision des Flughafens überein, erklärt Ine Hox, Leiterin des Passagierservices. Die Vorbereitungen für die neue Zusammenarbeit mit Vebegeo waren in vollem Gange, als plötzlich das Coronavirus ausbrach. Der Flughafen kam zum Stillstand, die Partnerschaft wurde sofort auf die Probe gestellt. Wie verlief der Start dieses Großprojekts und die Zusammenarbeit in Krisenzeiten?

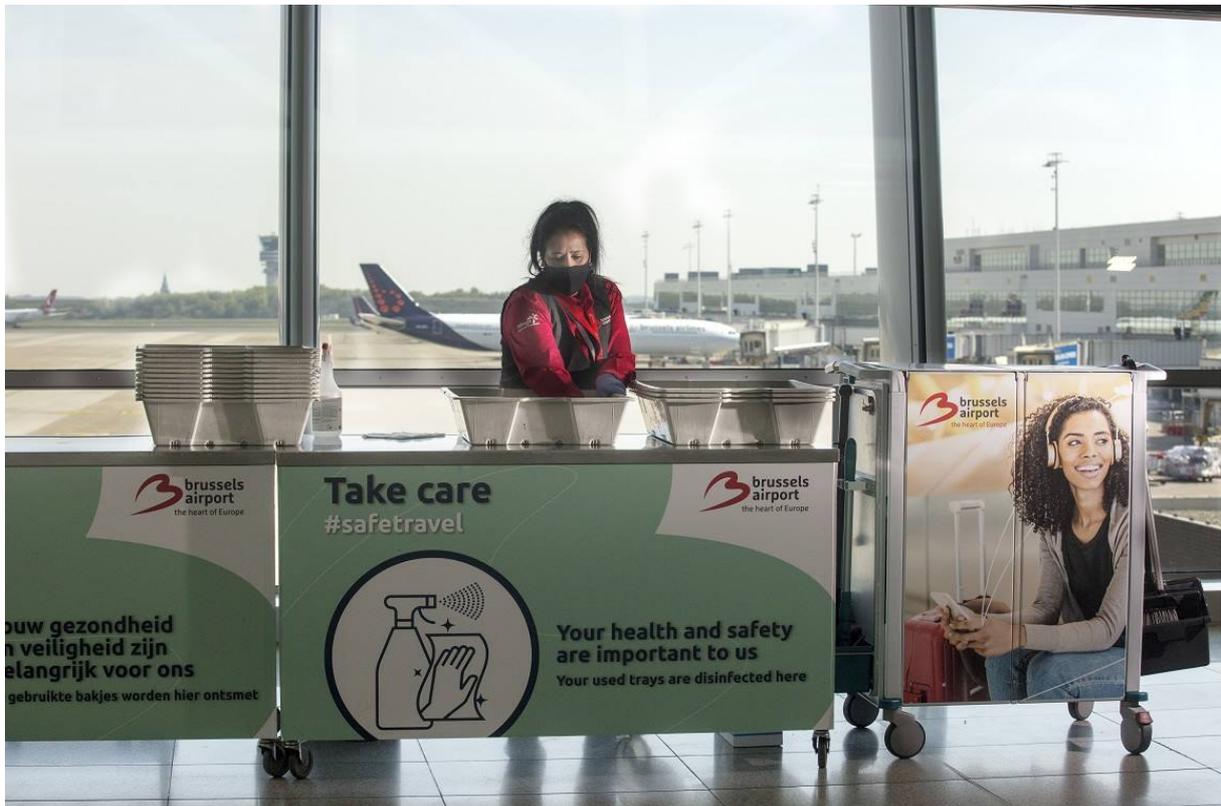
In den vergangenen 25 Jahren ging es bei der Reinigung am Brussels Airport hauptsächlich um die technische Reinigung. „Die Reinigung wurde als eine notwendige Aufgabe betrachtet, mehr aber auch nicht“, erklärt Hox. „Wir waren daher auf der Suche nach einem neuen Partner, der uns helfen konnte, das Erlebnis für Passagiere und Mitarbeiter zu verbessern. Für Brussels Airport ist es entscheidend, dass das Gesamterlebnis von Passagieren, Mitarbeitern und Kunden während der gesamten Reise im Mittelpunkt steht. Das Angebot von Vebegeo, seine Innovationen bei den Reinigungstechniken, sein Fachwissen sowie seine ausdrückliche Wertschätzung für Reinigungskräfte entsprachen unseren Ambitionen als Flughafen.“

Geschlossene Grenzen

Anfang 2020 ging der Flughafen eine Partnerschaft mit Vebegeo ein. Ein groß angelegter Übergang, der unter ‚normalen‘ Umständen bereits viel Zeit und Vorbereitung erfordert. Dazu kam plötzlich die Corona-Krise. Brussels Airport kam zum Stillstand und Belgien schloss seine Grenzen. In dieser unsicheren Situation legten Vebegeo und Brussels Airport den Grundstein für eine solidarische Partnerschaft. Hox: „Die Situation änderte sich ständig: Lockdown, kein Lockdown, Reiseverbot ja und dann wieder aufgehoben. Als neuer Dienstleister bestand für Vebegeo die Herausforderung darin, alle Materialien und Personen nach Belgien zu schaffen und mit einer Situation umzugehen, die völlig anders war als das, was man sich vorher zusammen überlegt hatte. Gemeinsam mussten wir die ganze Zeit alle möglichen Dinge miteinander abstimmen. Auch personell gab es ein ständiges Hoch- und Herunterskalieren. Glücklicherweise merkten wir, dass seitens Vebegeo ein Großaufgebot an Professionalität und Projektmanagement in Gang gesetzt wurde. Das Vebegeo-Team suchte nach alternativen Transportwegen, arrangierte Zugangspässe und sorgte dafür, dass der Übergang termingerecht und reibungslos verlief. Wir haben das Corona-Jahr gemeinsam überstanden. Das gibt mir viel Vertrauen in die zukünftige Zusammenarbeit.“

Ärmel hochkrepeln

Michel Möller ist Direktor bei Vebegeo und erster Ansprechpartner für Ine Hox. Seine Erfahrungen sind vergleichbar. „Es war eine riesige Aufgabe, das Logistik-Puzzle zu legen. Wir mussten alle Pläne, Ambitionen und Ziele anpassen und uns daher auf das konzentrieren, was möglich war. Da nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern auf dem Flughafen arbeiten durfte, mussten wir mit einem kleinen Team arbeiten, um die Arbeit zu erledigen. Kontinuierlich mussten wir unsere Dienstleistungen an die sich ständig ändernde Situation anpassen und darauf abstimmen. Das haben wir wirklich gemeinsam mit dem Brussels Airport gemacht. Jeder krepelte buchstäblich die Ärmel hoch. So halfen Mitglieder beider Managementteams beispielsweise beim Entladen von LKWs und Verteilen von Materialien, Vorräten und Reinigungsgeräten rund um den Flughafen. Es war eine Ausnahmesituation, die unsere Zusammenarbeit auf die Probe gestellt, aber auch gestärkt hat“, so Möller.



Selfies mit neuem Outfit

Der Einsatz des Übergangsteams ist auch anderen nicht verborgen geblieben. „Das Reinigungsteam hat sich bei mir dafür bedankt, dass ich Vebege gewählt habe“, erzählt Hox. „Sie waren begeistert von ihren neuen Materialien und Outfits. Sofort wurden allerlei Selfies gemacht. Die Reinigungskräfte fühlen die Wertschätzung, die ihnen entgegengebracht wurde. Dies trägt direkt zur Qualität ihrer Arbeit und zum positiveren Erlebnis von Passagieren und Mitarbeitern bei. Wir erhielten oft Beschwerden über die Sauberkeit am Flughafen. Dieses Jahr jedoch kaum, auch nicht im Sommer, als wieder geflogen wurde. Ein gutes Zeichen, wenn man bedenkt, wie viel Nachdruck in dieser Krise auf Sauberkeit gelegt wird.“

Innovieren dank der Reinigungskräfte

Die Wertschätzung, die der Reinigung zuteil wird, sei für den Vebege-Ansatz von entscheidender Bedeutung, wie Möller erklärt. Am Brussels Airport, aber auch bei jedem anderen Kunden. „Wir brauchen die Ideen unserer Reinigungskräfte, um innovativ zu sein. Sie sind ihrer Arbeit, den Passagieren und den Mitarbeitern am Flughafen am nächsten. Am Brussels Airport haben wir Ideen zusammengebracht, unter anderem durch die Einführung von Servicestarts und die Organisation von Workshops mit Gruppen von Reinigungsfachkräften. In Kürze werden wir auch eine Plattform für Mitarbeiterinnovationen einführen. Darüber hinaus ist das Management zugänglich und sichtbar auf dem Betriebsgelände präsent. Mit kleinen Schritten, durch Schulungen, Innovationen und Partizipation versuchen wir, Impact auf die Arbeit von Reinigungskräften in Krisenzeiten zu erzielen. Das verleiht der Arbeit viel mehr Bedeutung. Auch von unseren Kollegen bekommen wir die Rückmeldung, dass sie sich wertgeschätzt fühlen und die von ihnen geleistete Arbeit tatsächlich dazu beiträgt, das Passagier- und Mitarbeitererlebnis am Brussels Airport zu verbessern.“

Mit einem gesunden Lebensumfeld punkten

Brouwers Groen ist seit 2018 Teil der Vebego-Familie. Ronald Kusters, Mitinhaber des Unternehmens für Garten- und Landschaftsbau, konnte 2020 mehrere neue Verträge für das Management und die Pflege des öffentlichen Raums gewinnen. „Nachhaltigkeit und Inklusivität nehmen bei Ausschreibungen an Bedeutung zu. Mit unserem Rahmen ‚Das gesunde Lebensumfeld‘ machen wir dies greifbar und messbar.“

Brouwers Groen arbeitet weiter an Innovationen, um auf den sich ändernden Markt zu reagieren. „In unserer Branche wird es immer wichtiger, das Management und die Pflege des physischen Raums mit sozialen Herausforderungen und der Partizipation von Benutzern, Unternehmen und Organisationen zu verknüpfen. Nachhaltigkeit und Inklusivität spielen, wie in anderen Branchen, eine zunehmend wichtigere Rolle bei Kundenanfragen. Wir können darauf auf ganz natürliche Weise reagieren. Menschen teilnehmen zu lassen und zu einem gesunden Lebensumfeld beizutragen, das ist in unserer DNA verankert. Wir brauchen dafür keinen zusätzlichen kommerziellen Anreiz. Alles, was wir tun müssen, ist, unsere intrinsische Motivation noch besser zu nutzen und sie stärker zum Ausdruck zu bringen“, so Kusters.

Punkten durch Qualität

Immer mehr Kunden von Brouwers Groen möchten aktiv zum Lebensumfeld der Menschen beitragen. Angebote für die öffentliche Hand müssen Kriterien wie Nachhaltigkeit, soziale Rendite, Bürgerbeteiligung und Kreislauffähigkeit erfüllen. Kusters: „Wir füllen diese abstrakten Begriffe mit konkreten Lösungen und Daten. Dabei gehen wir einen Schritt weiter als andere und begeben uns abseits der ausgetretenen Pfade. Wir konkretisieren unseren Mehrwert mit einer unabhängigen Umfrage zur Bürgerzufriedenheit und relevanten KPIs. Dies tun wir auf der Grundlage unseres Rahmens ‚Das gesunde Lebensumfeld‘. Mit diesem Ansatz haben wir dank der von uns gebotenen Qualität mehrere Verträge im Jahr 2020 gewonnen, drei Verträge in Eindhoven und einen für die Gemeinde Tilburg.“

Interaktives Dashboard

Mit „Das gesunde Lebensumfeld“ konkretisiert Brouwers Groen die Wünsche des Kunden. Auf einem interaktiven Dashboard zeigt das Unternehmen detailliert relevante KPIs wie CO₂-Emissionen, Bürgermeldungen, Beschäftigung von Menschen mit geringen Chancen auf dem regulären Arbeitsmarkt und vieles mehr. „Man merkt, dass viele Kommunen die üblichen Methoden für Grünflächen verfolgen und auch die entsprechenden Richtlinien aufstellen“, berichtet Kusters. „Wir wollen diesen Status quo durchbrechen und neue Spielregeln für unser Lebensumfeld schaffen. Wir tun dies mit



Ronald Kusters

langfristigen Lösungen, bei denen wir auch über die Ressourcen und das Wissen verfügen, um diese umzusetzen. Für die Gemeinde Tilburg setzen wir zum Beispiel Fassadenbegrünung um Laternenmasten ein, um Versteinerung entgegenzuwirken. Außerdem haben wir vorgeschlagen, Laub nicht wegzuräumen, sondern auf dem Boden liegen zu lassen. Die Blätter werden so zu Pflanzennahrung, ihr Wachstum erhöht wiederum das Grünvolumen.“

Bedürfnisse der Bürger

Kusters sieht in der Verhaltensänderung den Schlüssel zum Erfolg. Das beginnt mit der Schaffung von Unterstützung, auch unter den Bürgern. „Wir ermutigen sie, mitzudenken. Die Bürger können tatsächlich Einfluss auf die Umweltpolitik ihrer Gemeinde haben, auch wenn 30 bis 50 Prozent des Landes in Privatbesitz sind. Mit unserer Zufriedenheitsumfrage messen wir, inwieweit Menschen ihr aktuelles Lebensumfeld zu schätzen wissen. Was ist wirklich relevant? Wo genau können Einsparungen erzielt werden? Wie sollte die Zukunft des Lebensumfelds aussehen? Wir kombinieren diese Erkenntnisse mit demografischen Daten. Auf diese Weise können wir unseren Kunden ein vielseitiges, interaktives und aktuelles Image der tatsächlichen Bedürfnisse der Bürger liefern – und anschließend auf diese reagieren.“

Gesellschaft

CO₂ und die Umwelt: Weniger negativer Impact, mehr positiver Impact

VebeGo möchte positiven Impact erzielen und negativen Impact aktiv reduzieren. Wir gehen nachhaltig mit Mitarbeitern und Kunden um, aber auch mit unserer Umwelt. Wir übernehmen Verantwortung im Kampf gegen den Klimawandel und dessen Folgen. Das wollen wir nicht nur selbst. Auch unsere Kunden erwarten von uns einen konkreten Beitrag zu ihren Klimazielen. Unser Ziel ist es, bis 2030 bei allen unseren Aktivitäten CO₂-neutral arbeiten zu können.



Maßnahmen elektrischer Fuhrpark

In den kommenden Jahren werden wir verschiedene Maßnahmen ergreifen, unter anderem in den Schwerpunkten Fuhrpark, Wohnen und Firmenbekleidung. Wir werden unseren geleasteten Fuhrpark schrittweise nachhaltiger gestalten, indem wir auf einen elektrischen Fuhrpark umsteigen. VebeGo fördert diese Nachhaltigkeit durch den Abschluss von Rahmenverträgen der Holding mit Partnern, die zu unseren Ambitionen und Zielen beitragen. Alle VebeGo-Unternehmen können dies nutzen. Die Unternehmen selbst können noch ehrgeizigere Ziele wählen – und tun dies zum Teil auch. Ein nachhaltigerer Fuhrpark führt zu einer deutlichen Reduzierung der CO₂-Emissionen. Die verbleibenden CO₂-Emissionen kompensieren wir vorübergehend durch Investitionen in zertifizierte Gold Standard-Nachhaltigkeitsprojekte.

Gewerbliche Räumlichkeiten und Firmenbekleidung

Die CO₂Reduzierung ist Teil des Business Case bei jeder Entscheidung über (neue) gewerbliche Räumlichkeiten. Auf lokaler Ebene steuern unsere Unternehmen ihren Energieverbrauch häufig über Umweltmanagementsysteme und lassen ihre Energieeinsparungsziele nach ISO 14001 zertifizieren. Bei der Firmenbekleidung wird die CO₂-Neutralität ab 2020 in jedem Beschaffungsprozess zur Auflage gemacht.

Nullmessung CO₂-Fußabdruck

Um den Fortschritt unserer Aktivitäten messen zu können, werden wir 2021 für ganz Vebeo eine erste Nullmessung unseres CO₂-Fußabdrucks durchführen. Auf dieser Grundlage legen wir anschließend fest, mit welchen Maßnahmen wir unseren Fußabdruck weiter reduzieren können, um unser Ziel bis 2030 zu erreichen. Wir erstellen einen klaren Fahrplan mit den zu treffenden Maßnahmen.

Hier weniger Wasserverbrauch heißt anderswo mehr Wasser

Wir verbrauchen im Rahmen unserer Dienstleistungen viel Wasser. Unsere Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, eine Wassereinsparung von einem Eimer – 20 Liter – pro Reinigungsstunde anzustreben. Beim Reinigen von Oberflächen sparen wir bereits Wasser ein, indem wir uns für innovative Materialien und Techniken entscheiden. In einer Partnerschaft mit MADE BLUE arbeitet Vebeo seit 2015 daran, die Reduzierung des negativen Impacts in einen positiven gesellschaftlichen Impact zu verwandeln. Jeder eingesparte Liter Wasser wird gemeinsam mit MADE BLUE als Trinkwasser in Entwicklungsländern zur Verfügung gestellt. So wurden inzwischen mehr als 100 Millionen Liter sauberes Trinkwasser an Orten auf der Erde zur Verfügung gestellt, an denen dies am dringendsten benötigt wird.

Vebeego Foundation

Die [Vebeego Foundation](#) initiiert, organisiert und ermöglicht gesellschaftliche Projekte. Projekte, die zu unserer Mission beitragen: eine bessere Zukunft für Kinder und Jugendliche bis 25 Jahre ermöglichen. Wir tun dies hier bei uns vor Ort und in der Ferne, rund um die Themen Arbeit, Pflege und imageung. Die Vebeego Foundation wird aus einem festen jährlichen Beitrag von Vebeego finanziert. Neben der Arbeit der Vebeego Foundation unterstützen einzelne Vebeego-Unternehmen auch eigenständig ehrenamtliche Initiativen und Sozialpartner.

Mein Projekt

Mit „Mein Projekt“ unterstützen wir Mitarbeiter, die sich für die Gesellschaft engagieren. Viele unserer Kollegen sind regelmäßig aktiv, um das Lebensumfeld der Menschen um sie herum schöner, gesünder und angenehmer zu gestalten. Beispielsweise, indem sie in einem Sportverein aktiv sind oder sich freiwillig in einem Gemeindezentrum engagieren. Vebeego-Mitarbeiter in den Niederlanden und Belgien können einen finanziellen Beitrag für die ehrenamtliche Arbeit oder das soziale Projekt, an dem sie selbst aktiv beteiligt sind, beantragen. Seit 2017 haben wir 37 solcher Projekte unterstützt. Jüngste Beiträge bezogen sich auf Materialien zur Herstellung von Stofftieren für Kinder im Krankenhaus, ein Soziosfahrrad für ein Pflegeheim und den Kauf von Trainingsanzügen durch eine Jugendfußballmannschaft. Derzeit „laufen“ noch 14 Projekte, die aufgrund der Einschränkung durch die Covid-19-Maßnahmen nicht durchgeführt werden können.

Baureisen

Die Vebeego Foundation organisiert Baureisen in Länder wie Sri Lanka, Ghana und Marokko, um mit Kollegen und lokalen Parteien buchstäblich an der Zukunft zu bauen. Wir haben uns für diese „Zielländer“ entschieden, weil eine relativ große Anzahl von Vebeego-Mitarbeitern ursprünglich aus diesen Ländern stammt. Seit der Einführung des Programms haben 541 Mitarbeiter an 36 Reisen teilgenommen. Es handelt sich hierbei um Mitarbeiter der verschiedenen Vebeego-Unternehmen in Deutschland, Belgien, der Schweiz und den Niederlanden. Im Jahr 2016 haben wir begonnen, den Impact von Baureisen auf unsere Mitarbeiter zu messen. Über eine Umfrage messen wir den Impact zu drei Zeitpunkten: vor der Baureise, nach der Baureise und ein Jahr danach. Wir sehen, dass die Teilnahme einen positiven Einfluss auf die Verbindung zwischen Kollegen aus verschiedenen Funktionen, Ländern und Unternehmen hat. Die Zusammenarbeit mit der lokalen Bevölkerung schafft daneben ein besseres Verständnis für andere Kulturen. Außerdem engagieren sich die Mitarbeiter am Ende eines Projekts ehrenamtlich in ihrer eigenen Nachbarschaft. Dies erhöht den gesellschaftlichen Impact unserer Projekte.

Strategische Partner

In den Niederlanden arbeitet die Vebeego Foundation mit der [Stichting Jarige Job](#) und dem [Oranje Fonds](#) zusammen, um Kinder und Jugendliche zu unterstützen. Im kommenden Jahr werden wir nach neuen strategischen Partnern in den Niederlanden und in Belgien suchen.



World cleanup day

Im Jahr 2020 konnten die Baureisen und viele andere ehrenamtliche Aktivitäten von „Mein Projekt“ nicht stattfinden. Auch bei den strategischen Partnern konnte viel weniger ehrenamtliche Arbeit geleistet werden. Dies war aufgrund der Covid-19-Pandemie und der damit verbundenen Maßnahmen nicht möglich. Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, alte, bereits abgeschlossene Projekte in der Ferne im Jahr 2020 finanziell zu unterstützen und gemeinsam mit unseren Partnern in der Nähe zu überlegen, wie wir ihnen mit einer Spende zusätzliche finanzielle Unterstützung bieten können.

Impact messen

Den Wert der Arbeit anders betrachten

VebeGo will Impact erzielen. Beitragen zu einem bedeutungsvollen Leben der Mitarbeiter und zu einer sozialeren und nachhaltigeren Wirtschaft. VebeGo folgt damit den Spuren der Impact Economy, einer Wirtschaft, in der wir lernen, die Kosten und den Nutzen von Geschäftsaktivitäten umfassender zu betrachten. Michel Scholte, Direktor des Impact Institute, unterstützt VebeGo seit 2020 bei der Quantifizierung seines sozialen Wertes. Er sieht enormes Potenzial: „VebeGo kann zu einem der weltweit führenden Unternehmen für bedeutungsvolle Arbeit werden und auch andere Unternehmen dazu inspirieren.“



Michel Scholte, CEO Impact Institute

Michel Scholte (34) hat eine klare Vorstellung davon, wie die Niederlande den Weg in eine nachhaltige und soziale Zukunft beschleunigen können. Er wurde im Namen von MVO Nederland zum 'Minister der neuen Wirtschaft' gewählt. Als Direktor von Impact Institute unterstützt er Unternehmen, die seine Vision – „auf den Punkt gebracht: freundlich zu Menschen, Tieren und der Umwelt zu sein“ – teilen, und hat darin eine Übereinstimmung mit Vebege gefunden. „Einen Impact zu erzielen, das liegt Vebege im Blut. Es steckt so tief in dem Unternehmen, dass es sich dafür nicht gerne selbst auf die Brust klopft. Das ist nobel, aber auch logisch: Man lässt sich nicht für etwas loben, was für einen selbst selbstverständlich ist. Gleichzeitig ist es jedoch wichtig, den Wert des Impacts, den man erzielt, zu messen und zu kommunizieren. Als Arbeitgeber setzt Vebege auf bedeutungsvolle Arbeit. Damit schafft das Unternehmen auch viel gesellschaftlichen Wert. Das Impact Institute hilft Vebege, mehr Einblick in diesen Wert zu gewinnen, indem es diese 'Rendite' in Zahlen fasst. Wenn man als Vebege weiß, welchen Impact man hat, bekommt man ihn besser in den Griff. Dann kann man sich wirklich daran orientieren und seine Entscheidungen darauf stützen.“

Drei Säulen

Wie trägt das Impact Institute dazu bei, den Anspruch von Vebego greifbar zu machen? „Für Vebego sind die wichtigsten drei Säulen bedeutungsvolle Arbeit, Inklusivität und Nachhaltigkeit“, erklärt Scholte. „Vebego kann an diesen Fronten glänzen und einen echten Beitrag zur Impact Economy leisten. Der Anspruch von Vebego ist sicherlich hoch, wenn es um bedeutungsvolle Arbeit geht, denn das Unternehmen möchte der inklusivste Arbeitgeber sein. Um den Wert der Arbeit für Vebego zu messen, sammeln wir unter anderem aggregierte Daten von Mitarbeitern. Wie ist beispielsweise die Verteilung in Bezug auf imageungshintergrund, ethnische Zugehörigkeit und Geschlecht? Wie inklusiv ist diese Gruppe? Wo liegen Chancen, welchen Gruppen sollten mehr Chancen geboten werden? Faktoren wie Alter, Arbeitszufriedenheit und Einkommen geben Aufschluss darüber, inwieweit Vebego tatsächlich bedeutungsvolle Arbeit bietet.“

Der Wert von Arbeit

Der Wert von Arbeit ist laut Scholte kaum zu überschätzen. „Arbeit wird oft als Kostenfaktor gesehen, während sie in Wirklichkeit ein großer Gewinn für Unternehmen ist. Der Wert von Dingen wie Glück, Entwicklung und Ausbildung ist jedoch in der Bilanz unsichtbar, während sie einen realen finanziellen Wert repräsentieren. Arbeit ist wichtig für eine sinnvolle Existenz. Es hilft, Ziele zu verfolgen, erweitert soziale Netzwerke und ermöglicht die Selbstentwicklung. Vebego bietet einer großen Gruppe von Menschen die Möglichkeit, zu arbeiten und an der Gesellschaft teilzuhaben, eine Chance, die sie anderswo nicht bekommen. Vebego ist daher Emanzipationsunternehmen und Ausbildungsbetrieb zugleich.“

Globale Themen

Wer Impact erzielen will, muss sich auch mit globalen Themen wie dem Klimawandel auseinandersetzen. Ein Familienunternehmen wie Vebego wagt es laut Scholte, weit nach vorne zu schauen. „Wo stehen wir im Jahr 2030? Oder 2050? Wie sieht die Zukunft für zukünftige Generationen aus? Die Größenordnung, in der Vebego operiert, ermöglicht es dem Unternehmen, einen ernsthaften Beitrag zur Reduzierung der CO₂-Emissionen zu leisten. Wir helfen ihnen daher, Einblicke in den Impact von Transportmitteln, Energieverbrauch und Emissionen der Lieferanten zu gewinnen.“

Die Welt verändert sich rasant. Investoren engagieren sich zunehmend für die SDGs und Ausbeuter werden zur Rechenschaft gezogen. „Investoren stehen Inklusion und Nachhaltigkeit zunehmend kritisch gegenüber“, weiß Scholte. „Als Vorreiter kann Vebego seine Impact-Zahlen auch auf Kunden übertragen. Durch die Wahl von Vebego tragen die Kunden zu gemeinsamen globalen Zielen bei. Vebego ist bestens gerüstet für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Das Unternehmen kämpft für die Wertschätzung kritischer Berufe, wie beispielsweise der Reinigungskräfte, und setzt sich aktiv für die Aufwertung von Fachkompetenz ein. Wenn Vebego aktiv mit seinem Impact wirtschaftet, kann das Unternehmen als Arbeitgeber für bedeutungsvolle Arbeit wirklich weltweit führend werden.“



Balanz Facilitair übernimmt die Führung bei der Impact-Messung

Balanz Facilitair führt derzeit zusammen mit dem Impact Institute ein Pilotprojekt durch, um den Impact besser zu erfassen. Das Pilotprojekt besteht aus zwei Teilen. In einem ersten Schritt wird eine qualitative Bewertung des weitreichenden Impacts von Balanz Facilitair auf Mitarbeiter, Kunden und die Umwelt vorgenommen. Anschließend werden wir uns weiter mit Themen befassen, in denen Balanz Facilitair herausragende Leistungen erbringen möchte, wie etwa das Anbieten von bedeutungsvoller Arbeit und die Überbrückung der Distanz zwischen Mensch und Arbeitsmarkt.

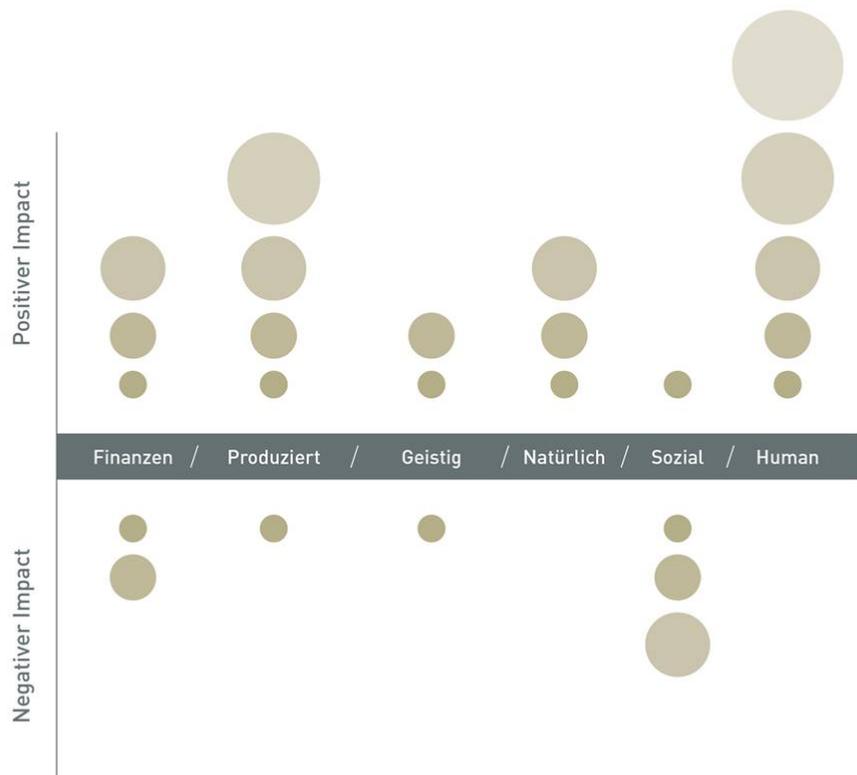
Der Wert bedeutungsvoller Arbeit

Peter Paul Wiegmans ist Geschäftsführer von Balanz Facilitair. Seine Motivation zur Teilnahme an dem Pilotprojekt ist intrinsischer Natur, basiert aber auch auf geschäftlichem Interesse. „Unsere Mission ist es, jedem eine bedeutungsvolle Rolle zu verschaffen. Als Vebego-Unternehmen möchten wir das Beste aus den Menschen herausholen, indem wir ihnen eine bedeutungsvolle Arbeit anbieten. Gleichzeitig möchten wir den Stakeholdern erklären können, welchen Impact wir erzielen. Denn der Mehrwert von Balanz Facilitair ist viel größer als nur der Service, den wir bieten. Wir beschäftigen etwa 1.000 Mitarbeiter. Mehr als 60 % meiner Kollegen haben geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt und fallen unter das Partizipationsgesetz (Participatiewet) und das Gesetz über soziale Beschäftigung (Wet sociale werkvoorziening, kurz WSW). Was bedeutet es, dass wir dieser Zielgruppe Arbeit anbieten? Was bedeutet es für sie, für ihre finanzielle Situation und für ihr Wohlergehen, einschließlich des Wohlergehens ihrer Familien? Und was bedeutet es für unsere Partner im sozialen Bereich: Wie wirkt sich bedeutungsvolle Arbeit auf Themen wie Sozialhilfe und Sicherheit aus? Das Impact Institute hilft uns, diese Art von Korrelationen zu untersuchen und in Zahlen zu fassen, teilweise mithilfe landesweiter Daten. Wir alle wissen,

dass es für eine sinnvolle Existenz wichtig ist, einen Arbeitsplatz zu haben. Der damit verbundene Wert kann pro Jahr und Person – bereinigt um das Einkommen – in die Tausende von Euro gehen. Für jemanden, der geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat, liegt dieser Wert wahrscheinlich noch viel höher. Genau diesen Wert, der normalerweise nicht sichtbar ist und in den täglichen Entscheidungen nicht ausreichend berücksichtigt wird, wollen wir ans Licht bringen.“

Pilotunternehmen für Arbeitsmarktregionen

Laut Wiegmans wird das Pilotprojekt mehr Erkenntnisse darüber liefern, was Impact ist und wie man ihn messen kann. „Aufschlussreich ist, dass wir sehr konkret sein müssen, mit Daten und bei der Festlegung von Zielen. Das erste wichtige Ergebnis wird die Nullmessung sein. Zu diesem Zweck verwendet das Impact Institute die Ergebnisse aus unserer Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit und unserem Net Promotor Score. Nach der Nullmessung können wir uns mehr auf den Impact richten und fundiert kommunizieren. Als Unternehmen möchten wir beispielsweise auch langfristig unseren Impact auf das Niveau der Arbeitsmarktregionen aufzeigen. Wir sind in 11 der 35 Arbeitsmarktregionen in den Niederlanden aktiv und möchten als Beispielunternehmen zeigen, wie wir der sozialen Rendite eine messbare Substanz verleihen.“



Das Impact Institute bewertet den weitreichenden Impact von Balanz Facilitair in diesen sechs Bereichen

Beschreibung sechs Kapitale



Finanzkapital

Alle Vermögenswerte in Form von Geld oder anderen finanziellen Vermögenswerten, einschließlich Verträge.



Geistiges Kapital

Immaterielle Vermögenswerte, mit oder ohne Rechtsanspruch. Zu den immateriellen Vermögenswerten gehören geistiges Eigentum, Organisationskapital und immaterielle Vermögenswerte, die sich auf die Marke und den Ruf der Organisation beziehen.



Soziales Kapital

Wert, der in Gruppen von Menschen verankert ist – von der Familie bis zur globalen Gemeinschaft – und soziale Bindungen, Netzwerke und Normen umfasst.



Produziertes Kapital

Alle materiellen Vermögenswerte, einschließlich derjenigen, die der Produktion dienen (Sachanlagen). Darunter fallen auch Sachanlagen von Halbfertig- und Fertigprodukten.



Naturkapital

Alle Bestände an natürlichen Ressourcen. Es umfasst lebende und nicht lebende natürliche Ressourcen, einschließlich knapper Ressourcen, das Klima sowie Ökosysteme, die einen Nutzen für heutige und zukünftige Generationen bieten.



Humankapital

Die dem einzelnen Menschen inhärente produktive Leistungsfähigkeit, einschließlich seiner Gesundheit und Kompetenzen.



Wesentlichkeit

Wesentlichkeit: Eigene Nachhaltigkeitsthemen festlegen

Vebege möchte nicht nur Impact erzielen, sondern auch in der Lage sein, diesen Impact zu messen und gezielt darüber zu berichten. Unternehmen, die in diesem Bereich an Nachhaltigkeit und Berichterstattung arbeiten, tun dies in der Regel auf der Grundlage sogenannter „wesentlicher Themen“: Themen, die wirklich von Bedeutung sind. Als Unternehmen entscheidet man sich für eine ausgewählte Anzahl von Themen, die sozialer Natur sind oder einen Bezug zu Wirtschaft oder Umwelt haben. Dies können Themen sein, die die Urteile und Entscheidungen der Stakeholder beeinflussen. Es können auch Themen sein, die nach Angaben des eigenen Managements einen erheblichen Impact auf die Nachhaltigkeit haben. Sobald die eigenen wesentlichen Themen festgelegt wurden, kann man nichtfinanzielle KPIs mit diesen verknüpfen und anschließend auch messen.

Liste der Themen

Als ersten Schritt in diesem Prozess ist Vebege voll und ganz damit beschäftigt, seine eigenen materiellen Themen zu bestimmen. Um besser zu verstehen, was in der Welt um uns herum geschieht, wo wir Impact erzielen können und wie wir sowohl in unserer Strategie als auch in unserer Berichterstattung den richtigen Fokus anwenden können, haben wir 2020 begonnen, eine Liste der für Vebege relevanten Themen zusammenzustellen. Wir haben auch eine kurze Sektoranalyse durchgeführt und uns geeignete Rahmenwerke für die Berichterstattung angesehen. Darüber hinaus haben wir die verschiedenen Interessen der Stakeholder herausgearbeitet.

Wesentlichkeitsanalyse im Jahr 2021

Als nächsten Schritt werden wir 2021 eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen, in der wir die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen für Vebege ermitteln. Wir vertiefen unsere ersten Erkenntnisse im Dialog mit den wichtigsten Stakeholdern. Auch testen wir, inwieweit unsere aktuelle Strategie und Berichterstattung ihren Anforderungen entspricht und ob es zusätzliche Themen gibt, denen wir mehr Aufmerksamkeit widmen könnten. Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse und der Stakeholder-Dialoge bilden die Grundlage für die weitere Definition nichtfinanzieller KPIs (sofern diese noch nicht vorliegen). Damit können wir in Zukunft den Fortschritt unserer Strategie sehr gezielt messen. Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse werden uns auch helfen, effektiv mit verschiedenen Interessengruppen zu kommunizieren.



Chancen und Risiken

Ansatz pro Unternehmen

Vebege ist in mehreren Märkten in verschiedenen Ländern aktiv, von denen jeder seine eigene Dynamik hat. Die Unternehmen inventarisieren jährlich ihre strategischen und operativen Risiken. Die Minderungsmaßnahmen werden vierteljährlich besprochen. Die Dossiers erhalten die maximale Aufmerksamkeit des lokalen Managements. Es gibt auch eine Reihe von Themen und Risiken, die für praktisch alle unsere Aktivitäten und Länder von Bedeutung sind. Diese gehen wir Vebege-übergreifend an. Hauptthema sind die Entwicklung der Wirtschaft und die gesellschaftlichen Entwicklungen in der Post-Corona-Ära.

Makroökonomische Folgen der Coronakrise

Es ist derzeit unklar, welche genauen makroökonomischen Folgen die Coronakrise haben wird. Die Wachstumsmodelle sehen für jedes Land, in dem Vebege aktiv ist, unterschiedlich aus. Die Rolle, die verschiedene Regierungsbehörden im Bereich konjunkturpolitischer Programme und sektororientierter Subventionen spielen, hat sowohl direkte als auch indirekte Auswirkungen auf die Kunden von Vebege. Die vorzeitige Beendigung von Fördermaßnahmen kann u.a. zu weiteren Insolvenzen, Kürzungen der Ausgaben für Einrichtungen oder Kürzungen im Bereich von Grünanlagen führen. Wir beobachten auch, dass die verschiedenen Marktsegmente in der Krise ihre eigene Dynamik entwickelt haben, die sich auch auf die Erholungsphase nach der Coronakrise auswirken wird. Das Management der Gesellschaften berichtet periodisch über die Entwicklungen innerhalb des Sektors, in dem sie tätig sind; der Vorstand nutzt diese Informationen und seine eigenen Analysen, um die mittelfristigen Pläne zu überwachen und erforderlichenfalls durch Minderungsmaßnahmen anzupassen.

Mikroökonomische Folgen der Coronakrise

Aufgrund der Coronakrise hat die Aufmerksamkeit für Hygiene und das Lebensumfeld erheblich zugenommen. Dies ist eine positive Entwicklung für die Unternehmen von Vebege. In Segmenten wie dem Gesundheitswesen und der Lebensmittelindustrie verlangen Kunden mehr Reinigung, zusätzliche Hygienemaßnahmen und mehr Material. Die von uns angebotenen Schulungen und Fachkenntnisse sind länderübergreifend sehr gefragt. Die Nachfrage nach unseren Dienstleistungen wächst in diesen Segmenten stark. Es ist durchaus denkbar, dass die Krise der Bedeutung einer guten Reinigung und Hygiene einen zusätzlichen Impuls verleiht. Dazu tragen wir mit unserer Expertise bei, indem wir sowohl Kunden als auch Mitarbeitern zusätzliche Informationen zur Verfügung stellen. Die Unternehmen, die im Gesundheitswesen aktiv sind, standen während der Corona-Krise an vorderster Front. Gerade hier konnte Vebege einen nachweislichen Beitrag zur Bewältigung der Krise leisten. Wir gehen davon aus, dass der Wettbewerb mit Anbietern von Facility Services im Gesundheitswesen zunehmen wird. Gleichzeitig erwarten wir, dass wir unsere Kunden weiterhin mit unserem Wissen, unseren Fähigkeiten und unserer Erfahrung – entscheidende Faktoren im Gesundheitswesen – überzeugen können. Die Entwicklung des Büromarktes in der Post-Corona-Ära ist ein wichtiges Thema für alle Unternehmen, die im Bereich Facility Services tätig sind. Die Anzahl der Quadratmeter wird abnehmen, was ein Risiko für Reinigungsunternehmen darstellt. Es wird aber auch erwartet, dass sich die Nutzung von Büroräumen ändern wird, was wiederum neue Chancen für unsere Reinigungsunternehmen und Unternehmen, die im Facility Management aktiv sind, schafft.

Die Herausforderung, die bleibt: An vitaler Fachkompetenz und attraktivem Arbeitgebertum arbeiten

Das Umfeld, in dem wir leben und arbeiten, verändert sich ständig. Dies gilt für alle Länder und Sektoren, in denen wir tätig sind. Corona hat einige Dinge beschleunigt, andere zum Stillstand gebracht. Dennoch ist der Einfluss von Corona auf unsere Arbeit und auf das langfristige Arbeitgebertum begrenzt. Es gibt größere, nachhaltige Entwicklungen. Mitarbeiter müssen aufgrund einer Erhöhung des Rentenalters und/oder einer Senkung der Rentenbezüge länger arbeiten. Auch ist in unseren ausführenden Berufen (Reinigungskräfte, Gärtner, Pflegepersonal) weiterhin von Knappheit auf dem Arbeitsmarkt die Rede, da immer weniger junge

Menschen mit einer praktischen Ausbildung in den Arbeitsmarkt einsteigen. Beide Entwicklungen sorgen dafür, dass das Durchschnittsalter in unserer Organisation steigt. Mit zunehmendem Alter steigt auch die Erholungszeit, die nach der Arbeit benötigt wird. Die Mitarbeiter brauchen länger, um den Tag wieder ausgeruht und vital zu beginnen. Dies ist ein Risiko für VebeGo. Gleichzeitig ist es auch eine Chance, wenn wir dies für unsere Mitarbeiter besser organisieren und einen Ort schaffen, an dem Menschen bis zu ihrem Rentenalter gesund und vital arbeiten können. Deshalb achten wir mit unserem Programm „Vitale Fachkompetenz“ gezielt auf die Vitalität unserer Mitarbeiter.

Neben der körperlichen Gesundheit konzentriert sich dieses Programm auch auf das geistige, finanzielle und emotionale Wohlbefinden. Alle vier Faktoren sind entscheidend dafür, wie wir unsere Arbeit sinnvoll, gesund und nachhaltig gestalten und ausführen, heute und morgen. Das Programm steigert zudem unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Attraktiv sind wir auch, indem wir beispielsweise in Fachkompetenz und Ausbildung investieren und alle Talente in unserer Organisation anerkennen, begrüßen und willkommen heißen. Wir tun dies überall in unserer Organisation, vom Reinigungspersonal bis hin zum Direktor, vom Gärtner bis hin zum Pflegemanager. Auf diese Weise wird unser starkes Kollektiv noch stärker. Daneben stärken wir so unsere Position auf dem Markt, steigern wir unsere Markenbekanntheit auf dem Arbeitsmarkt und arbeiten wir täglich an unserer Position als einer der inklusivsten Arbeitgeber in den Niederlanden. Dies trägt wesentlich zu unserem Anspruch bei: einen positiven Impact auf Menschen ausüben.

Komplexität der Gesetze und Vorschriften

In den vergangenen Jahren wurde VebeGo mit zunehmend komplexeren Gesetzen und Vorschriften konfrontiert. Insbesondere in den Niederlanden nimmt die regulatorische Belastung von Jahr zu Jahr weiter zu. Aber auch in anderen Ländern sehen wir immer mehr Auflagen u. a. von Seiten der Regierung, der Wirtschaftsprüfer und der Steuerbehörden. Um die Kontrolle zu behalten, arbeiten wir von der Holding aus mit einem internen Auditprozess, der jedes Quartal eine umfassende Checkliste und ein Datenbuch bereitstellt. Diese Checkliste wird fortlaufend überwacht und an die geltenden Gesetze und Vorschriften sowie eventuelle Vorfälle angepasst. Die großen Unternehmen innerhalb von VebeGo arbeiten die Checkliste vierteljährlich ab, während kleinere Unternehmen dies zweimal im Jahr tun. Das interne Auditteam der Holding überprüft die ausgefüllten Checklisten anhand von Stichproben. Dabei überprüfen sie hauptsächlich, ob die Regeln korrekt eingehalten und etwaige Mängel behoben wurden. Im Jahr 2020 haben wir einen steuerlichen Kontrollrahmen eingerichtet, der ab dem ersten Quartal 2021 umgesetzt wird.

Die externe Prüfung unseres Jahresabschlusses wird von Deloitte durchgeführt.

Um den Anforderungen weiterhin gerecht zu werden, arbeiten wir daran, die Qualität unserer verwaltungstechnischen Organisation weiter zu verbessern. Hierbei spielt die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen in den verschiedenen Ländern eine bedeutende Rolle. In der Schweiz werden immer mehr verwaltungstechnische Aufgaben zentral von der größten Tochtergesellschaft, der VebeGo AG in Zürich, wahrgenommen. In den Niederlanden war die Einführung von Shared Services ein wichtiger Schritt für die effiziente Organisation von Verwaltungs- und Backoffice-Prozessen (u. a. Lohnbuchhaltung, Beschaffung, Rechnungsstellung). Alle Reinigungsunternehmen von VebeGo in den Niederlanden nutzen dies bereits in vollem Umfang. VebeGo ermutigt seine Unternehmen aktiv, ihre Backoffices pro Land gemeinsam zu organisieren. In den Niederlanden sollen beispielsweise die Shared Services um Fachkenntnisse in den Bereichen HR, nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit, IT, Beschaffung und Recht erweitert werden. Alle niederländischen Unternehmen werden diese Dienste über das gemeinsame Backoffice beziehen.

IT-Sicherheit

Die Häufigkeit von *Ransomware*- und *Phishing*-Angriffen nimmt weiter zu. Das ist eine Realität, gegen die sich auch Vebege wappnen muss. In den vergangenen Jahren wurden Investitionen getätigt, um die Sicherheit zu erhöhen und ein Security Operations Center (SOC) einzurichten, das rund um die Uhr die Sicherheit überwacht und bei Erfordernis eingreift, wobei alle Komponenten der Infrastruktur überwacht werden. In der zweiten Jahreshälfte von 2020 haben wir damit begonnen, ein obligatorisches Programm zum *Sicherheitsbewusstsein* einzuführen, um das Bewusstsein unserer Mitarbeiter für solche Themen zu schärfen. Das Jahr 2021 wird ganz im Zeichen der Einführung der Datenklassifizierung stehen, um personenbezogene Daten und andere sensible Daten besser schützen zu können. Wir setzen außerdem die jährlichen internen *Sicherheitsaudits* fort, bei denen die Sicherheit in allen unseren Unternehmen Jahr für Jahr bewertet und verbessert wird.

Risiken des finanziellen Impacts

Das Ausmaß und die Schnelligkeit der Erholung von der Corona-Krise haben den größten Einfluss auf unsere strategischen und operativen Risiken. Der Impact auf Vebege hängt von einzelnen Faktoren und von Faktoren ab, die miteinander in einem Zusammenhang stehen. Derzeit sehen wir keine Notwendigkeit, das System des internen Risikomanagements im Jahr 2021 weiter anzupassen. Es ist nicht möglich, die Folgen von Risiken zu bestimmen, die in der Zukunft gegebenenfalls auftreten werden und nicht durch das heutige Risikomanagementsystem abgedeckt sind. Das Jahr 2020 beweist jedoch, dass Vebege in der Lage ist, die Organisation an sich schnell ändernde Umstände anzupassen. Vebege ist ein starkes und solides Familienunternehmen, das sehr konservativ finanziert ist und einiges wegstecken kann.



Prognose 2021

Aufgrund der hohen Unsicherheit ist es nicht einfach, eine fundierte Prognose für 2021 abzugeben. Vebeo hat alle seine Unternehmen gebeten, eine Reihe von Szenarien zur Vorbereitung des Haushaltsplans 2021 vorzubereiten. Wir gehen nicht von einem einheitlichen Rahmen aus, sondern bitten um eine individuelle Anpassung, da die Unterschiede pro Land und pro Sektor groß sind. Vebeo erwartet in der zweiten Hälfte des Jahres 2021 einen Anstieg der Nachfrage nach Dienstleistungen, insbesondere an Flughäfen, Veranstaltungsorten und bei den „Freizeit“-Kunden. Sektoren, die während des Lockdowns stark getroffen wurden, werden nach der Öffnung eine explosive Nachfrage erleben.

Das Ergebnis des Jahres 2021 wird niedriger ausfallen als es in diesem Geschäftsjahr der Fall war, was vor allem auf die nachzuholenden Investitionen zurückzuführen ist, die im Jahr 2020 nicht getätigt wurden. Auch werden im kommenden Jahr einige große strategische Projekte durchgeführt, um weiter zu dem starken Kollektiv heranwachsen zu können, das VebeGo im Jahr 2025 sein möchte. Dabei handelt es sich beispielsweise um die nachhaltige Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter, die weitere Einführung eines einheitlichen digitalen Arbeitsplatzes, den unternehmensübergreifenden Austausch von Wissen und Expertise, die Positionierung unserer Unternehmen und die Reduzierung unseres CO₂-Fußabdrucks.

Das wichtigste Projekt für die kommenden Jahre ist „Unsere Zukunft gestalten“. Im Jahr 2020 begann VebeGo, die Organisation und ihre Marktposition zu stärken. Geplant ist, bis 2023 insgesamt elf große Unternehmen in Belgien, Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz zu bilden, die in den Bereichen Reinigung, Facility Management, Garten- und Landschaftsbau, Personaldienstleistungen und Pflege tätig sind. Außerdem ist vorgesehen, die vorhandenen Shared Services in den Niederlanden um neue Funktionen und Kompetenzteams zu erweitern, die allen VebeGo-Unternehmen in den Niederlanden professionelle Unterstützung bieten können. Die beabsichtigten Umstrukturierungen werden ab 2021 auch zu Änderungen der Organisationsstrukturen führen. Daran sind die Betriebsräte eng beteiligt. Mitarbeiter, die aufgrund der Fusion von Unternehmen mit einem Arbeitsplatzwechsel konfrontiert werden, erhalten eine sorgfältige Betreuung. Langfristig wird die Zahl der Arbeitsplätze aufgrund des erwarteten Wachstums zunehmen.

Auch in Belgien und Deutschland strebt VebeGo langfristig eine Bündelung und weitere Stärkung der Aktivitäten in den Bereichen Facility Services, Pflege und Zeitarbeit an, unterstützt durch Shared Services in diesen Ländern. In der Schweiz wurde bereits 2018 mit der Transformation des heutigen Facility-Services-Anbieters VebeGo AG begonnen. Nach Abschluss dieser Transformation wird ein Fahrplan erstellt, um zusätzliche Synergien zu realisieren und ein einziges Unternehmen in der Schweiz im Bereich Reinigung und Facility-Services zu schaffen.

Die VebeGo-Unternehmen arbeiten ständig an der Verbesserung und Erneuerung ihrer Dienstleistungen, mit dem Ziel, Kunden besser und effizienter zu bedienen, vor allem aber auch, um den Mitarbeitern die Arbeit zu erleichtern. Die in diesem Bereich getätigten F&E-Investitionen sind im laufenden Geschäftsbetrieb enthalten und erfüllen nicht die Kriterien für die Aktivierung in der Bilanz.



Unser Vorstand

Vorstand

VebeGo wird vom Vorstand geleitet, der sich aus Ton Goedmakers (Chief Executive Officer) und Ronald Goedmakers (Mitglied, ebenfalls verantwortlich für Impact/ Nachhaltigkeit und Kommunikation) zusammensetzt.

Das Tagesgeschäft von VebeGo obliegt der Geschäftsleitung, die neben dem Vorstand aus fünf weiteren Mitgliedern besteht. Dies sind Ferry Muller (Chief Financial Officer, einschließlich Risiko, Compliance, Governance und IT), Giuseppe Santagada (Chief Operating Officer (COO) für Deutschland und die Schweiz), Mark van Haasteren (COO für Belgien und die Niederlande), Niel Cortenraad (Chief Strategy Officer und Schriftführer) und Peter van Montfort (Chief Human Resources Officer einschließlich Führung, bedeutungsvolle Arbeit und Talentmanagement).

Der Vorstand und die Geschäftsleitung bestehen derzeit nur aus Männern. Trotzdem glauben wir fest an die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion. Für zukünftige Positionen setzt sich VebeGo neben den individuellen Anforderungen auch kritisch mit der Vielfalt innerhalb der Geschäftsleitung auseinander.

Entwicklungen

Ton Goedmakers wurde zum 1. Januar 2021 zum CEO von VebeGo ernannt. Er hat diese Rolle von Ronald Goedmakers übernommen, der 16 Jahre lang Vorstandsvorsitzender war. Ronald Goedmakers bleibt weiterhin Vorstandsmitglied. Darüber hinaus hat VebeGo zum 1. Januar 2021 seine Geschäftsleitung mit Giuseppe Santagada und Mark van Haasteren verstärkt. Damit sind die Interessen von Kunden, Unternehmen und Mitarbeitern noch stärker an der Spitze von VebeGo verankert. Giuseppe Santagada ist seit 2018 bei VebeGo tätig und war zuvor Divisionsleiter in der Schweiz. In der Geschäftsleitung wird er als Chief Operating Officer (COO) für die Schweizer und deutschen VebeGo-Unternehmen verantwortlich sein. Mark van Haasteren arbeitet seit 2019 bei VebeGo und war zuvor Divisionsleiter in den Niederlanden. Er ist als COO für die niederländischen und belgischen Unternehmen im Vorstand zuständig.

In den kommenden Jahren wird VebeGo seine Organisation stärken, indem es aus vielen kleinen Unternehmen elf große bildet, mit dem Ziel, seinen Impact auf Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft weiter zu vergrößern. Dies bedeutet, dass im Jahr 2021 die Aufteilung in fünf Divisionen abgeschafft wird und die Rolle des Divisionsleiters entfällt. Alle Unternehmen werden dann direkt ihrem COO in der Geschäftsleitung unterstehen.

Ton Goedmakers sen.: „Es ist richtig, rechtzeitig Platz zu machen“

Vebege wurde 1943 gegründet und hat sich allmählich zu einem internationalen Familienunternehmen entwickelt. In den vergangenen Jahren wurde das Unternehmen auf die dritte Generation von Goedmakers übertragen, die nun Gesellschafter geworden sind. Ton Goedmakers (1980) wurde mit Wirkung ab 2021 zum CEO ernannt und tritt damit die Nachfolge seines Onkels Ronald an, der ihn weiterhin im Management unterstützen wird. Ton Goedmakers sen. ist mit dem Übergang zufrieden. „In unserer Familie ist es Tradition, frühzeitig einen Schritt zurückzutreten. Mein Vater hatte die Leitung bis zu seinem 57. Lebensjahr inne. Ich hörte im Alter von 60 Jahren auf, nachdem ich bis zum Alter von 54 mit der Leitung betraut war. Es ist richtig, rechtzeitig Platz zu machen. Es macht ein Unternehmen weniger anfällig. Unter großen Bäumen wächst nicht viel.“

Jetzt, da die dritte Generation den Stab übernommen hat, wird auch die Unternehmensführung von Vebege damit in Einklang gebracht. Dies erfolgt durch eine Aktualisierung des Dokuments [Vebege und Gute Unternehmensführung](#). Ton Goedmakers sen.: „Die Verfügungsgewalt bei Vebege war gut organisiert, wird jetzt jedoch an die neue Situation angepasst. Dabei hat das Geschäftsinteresse weiterhin Vorrang vor Einzelinteressen. Die dritte Generation steht nun vor einer wunderbaren neuen Herausforderung. Weitere Professionalisierung und Nutzung der Stärke des Kollektivs unter Beibehaltung der in unserer DNA enthaltenen Unternehmenskultur. Und natürlich, das Unternehmen zu gegebener Zeit wiederum gut an eine nachfolgende Generation zu übertragen.“

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat fungiert als Resonanzboden und Berater des Vorstandes. Der Aufsichtsrat kontrolliert und überwacht außerdem den Vorstand und den allgemeinen Geschäftsablauf. Der Aufsichtsrat von Vebege bestand im betreffenden Geschäftsjahr aus sechs Personen, zwei Frauen und vier Männern. Der frühere Aufsichtsratsvorsitzende Arend Vos ist zum 1. Januar 2021 zurückgetreten. Der Aufsichtsrat von Vebege zählt nunmehr fünf Mitglieder, zwei Frauen und drei Männer: Pamela Boumeester (Vorsitzende), Willem Cramer, Ton Goedmakers sen., Jan van Hoek und Loes van Rijsoort. [Diese Übersicht](#) enthält die Personalien der Aufsichtsratsmitglieder.

Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats werden die individuellen Erfahrungen und Expertise sowie die spezifische Rolle, die ein Aufsichtsratsmitglied einnehmen kann, berücksichtigt. Wir betrachten außerdem die gesamte Bandbreite an Expertisen und Rollen im Aufsichtsrat. Ziel ist ein heterogenes, komplementäres Team, in dem sich die Aufsichtsratsmitglieder gegenseitig ergänzen und verstärken, einander aber auch genügend Gegengewicht bieten und sich gegenseitig wachsam halten. Für zukünftige Positionen setzt sich Vebege neben den individuellen Anforderungen auch kritisch mit der Vielfalt innerhalb des Aufsichtsrates auseinander.

Im Laufe des Jahres hat Vebege seine Corporate-Governance-Politik, die im Kodex [Vebege und Gute Unternehmensführung](#) festgelegt ist, eingehalten.

Mit Unterschrift

Vorstand

Ton Goedmakers, Vorsitzender

Ronald Goedmakers

Voerendaal, 17. Mai 2021



Bericht des Aufsichtsrats

Mit Covid-19 kündigte sich im März 2020 eine regelrechte Katastrophe an. Es war eine sehr aufregende Zeit, insbesondere in den ersten Wochen und Monaten. Plötzlich war alles ungewiss. Als Aufsichtsrat ist es unsere Hauptaufgabe, dem Vorstand mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Daher haben wir seit geraumer Zeit sehr eng mit dem Vorstand zusammengearbeitet, und dort, wo es wünschenswert war, auch mit anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Während der frühen Covid-Phase hatten wir alle zwei Wochen zusätzliche Sitzungen mit dem Vorstand. Der Vorstand lud uns ausdrücklich dazu ein, ihm über die Schulter zu schauen und mitzudenken. Schließlich sahen wir als Aufsichtsratsmitglieder auch, wie andere Unternehmen in dieser Krise agierten.

Unsere Rolle als Aufsichtsrat in dieser Krisenzeit bestand darin, bei allen anstehenden Fragen und Entscheidungen mitzudenken und mitzuarbeiten. Der erste Schritt in einer solchen Situation ist immer: ein Blick auf die Finanzen und die Kontinuität des Geschäftsbetriebs. Wie sieht es mit der Liquidität aus, haben wir ausreichend liquide Mittel? Was wird kurzfristig an Aufträgen verloren gehen, welche Unternehmen und welche Teile werden am stärksten betroffen sein? Wir haben aktiv über alle erdenklichen Szenarien mitgedacht. Wie groß ist das Risiko, dass Kunden, die in Schwierigkeiten geraten, nicht mehr zahlen? Und wenn das der Fall ist, sollten wir mit der Bank sprechen? Ist es eventuell eine Option, Steuerzahlungen aufzuschieben? Wie sehen die behördlichen Vorschriften in den einzelnen Ländern aus? Bei allem, was wir taten, versuchten wir, dem Vorstand dabei zu helfen, über die Konsequenzen möglicher Schritte nachzudenken. Was sind beispielsweise die Konsequenzen, wenn wir als Vebege staatliche Maßnahmen in Anspruch nehmen?

Der Aufsichtsrat möchte dem Vebege-Vorstand ein großes und ausdrückliches Kompliment für sein entschlossenes und mutiges Vorgehen in der Krise machen. Die staatlichen Regelungen wurden angemessen genutzt, jedoch nur bei entsprechendem Bedarf. Vebege nutzte beispielsweise das Programm für vorübergehende Arbeitslosigkeit in der Schweiz, das NOW-Programm in den Niederlanden hingegen nicht. Rasch wurden unter anderem Maßnahmen ergriffen, um einen Flex-Pool mit rund 1.000 Mitarbeitern zu bilden. Die Aufmerksamkeit für Kunden und Marktchancen hat dabei nicht nachgelassen. Im Gegenteil: Die Chancen, die die Krise manchmal bot, wurden oft mit beiden Händen ergriffen. Es wurde aktiv auf das Bedürfnis der Kunden nach einer häufigeren Reinigung und Desinfektion reagiert. Gleiches gilt für die Handelsaktivitäten mit zusätzlichen Verkäufen von Reinigungs- und Desinfektionsprodukten.

Im vergangenen Corona-Jahr hat das Management jedoch nicht nur geschäftskritische Prozesse berücksichtigt. Die Fürsorge für Menschen liegt Vebege im Blut und kam im vergangenen Jahr besonders stark zum Ausdruck. Auch den Mitarbeitern wurde reichlich Aufmerksamkeit gewidmet. Praktische Unterstützung in Form von Einrichtungen für das Homeoffice, aber auch eine aufrichtige Kommunikation seitens des Vorstandes, um die Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen. Diese Bemühungen haben dazu beigetragen, Vebege zu vereinen.

Der Vorstand ist vor diesem Hintergrund mit dem Ergebnis von Vebege für 2020 äußerst zufrieden. Die Umsatzeinbußen bei bestimmten Unternehmen und in bestimmten Bereichen wurden an anderer Stelle in der Gruppe kompensiert. Unter dem Strich fällt das Ergebnis also positiv aus. Wichtig anzumerken ist außerdem, dass das Ergebnis neben der Vielfalt im Portfolio und der Fähigkeit, mehr Aufträge in bestimmten Bereichen zu akquirieren, auch auf die hohe Qualität der Kunden zurückzuführen ist, die weiterhin zahlten.

Mitten in der Coronakrise wurden im Jahr 2020 auch Schritte unternommen, um die Strategie weiter umzusetzen. Mit „Unsere Zukunft gestalten“ hat sich der Vorstand für eine andere Gestaltung der Gruppe entschieden. Vebege bewegt sich in Richtung einer Struktur mit weniger Unternehmen, einer stärkeren Integration der Backoffices und einer größeren Bündelung von Expertise. Dies soll zu effizienteren Prozessen, stärkeren Marken und einem höheren Mehrwert für die Kunden führen. Parallel zu dieser Professionalisierung ist es wichtig, für klare Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung zu sorgen. Im vergangenen Jahr hat sich Vebege in einigen Bereichen weiter auf eine gute Unternehmensführung vorbereitet. Die 2019 eingesetzte

Geschäftsleitung ermöglichte dem bisherigen Vorstand bereits zuvor einen engeren Bezug zum Gesamtunternehmen. Im Jahr 2020 wurde beschlossen, die Geschäftsleitung mit zwei Chief Operating Officers zu erweitern, die für die VebeGo-Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz bzw. für die niederländischen und belgischen VebeGo-Unternehmen verantwortlich sind. Mit diesem Schritt werden die Interessen von Kunden, Unternehmen und Mitarbeitern noch stärker an der Spitze von VebeGo verankert.

Im Jahr 2020 wurde auch die Entscheidung getroffen, Ton Goedmakers (die dritte Generation Goedmakers) ab 2021 zum neuen CEO zu ernennen. Ein solcher Übergang ist nicht selbstverständlich, erfolgte aber auf eine angenehme, natürliche Weise. In einem sorgfältigen Prozess wurde jedem Gerechtigkeit zuteil. Als Aufsichtsrat haben wir nach mehreren Gesprächen unser volles Vertrauen ausgesprochen.

Der Aufsichtsrat trat im Juli und Dezember 2020 zweimal physisch zusammen und organisierte zwei weitere Sitzungen, die vollzählig über MS Teams abgehalten wurden. Darüber hinaus haben die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgrund von Covid-19 viele Einzelgespräche und Gespräche im kleinen Kreis geführt. Arend Vos ist Ende 2020 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden und leitet nun die die „Stichting Administratiekantoor VebeGo“ (Stiftung für Verwaltungsaufgaben). Die Interessen des Gesellschafters sind somit klarer abgesteckt, was ebenfalls zu einer guten Unternehmensführung beiträgt.

Wir präsentieren Ihnen hiermit den vom Vorstand erstellten Geschäftsbericht 2020. Der Jahresabschluss 2020 wurde von Deloitte Accountants B.V. geprüft und mit einem Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers versehen. Der Jahresabschluss wurde vom Aufsichtsrat genehmigt. Wir können dem im Jahresabschluss aufgenommenen Vorschlag für die Ergebnisverwendung zustimmen. Wir empfehlen der Gesellschafterversammlung die Annahme des Jahresabschlusses 2020.

Mit Unterschrift

Aufsichtsrat

Pamela Boumeester, Vorsitzende

Willem Cramer

Ton Goedmakers sen.

Jan van Hoek

Loes van Rijsoort

Voerendaal, 17. Mai 2021



Zusammenfassung des Jahresabschlusses VebeGo International 2020

1.1 Hinweis für den Leser

Bei der Zusammenfassung des Jahresabschlusses handelt es sich um eine gekürzte Fassung des konsolidierten Jahresabschlusses 2020 der VebeGo International N.V. Dieser zusammengefasste Jahresabschluss enthält nicht alle Informationen, die im vollständigen Jahresabschluss angegeben sind, und sollte in Verbindung mit dem vollständigen Jahresabschluss und insbesondere den darin enthaltenen Bewertungsgrundsätzen und Erläuterungen zu den Einzelposten gelesen werden. Der Jahresabschluss 2020 der VebeGo International N.V. kann bei der Gesellschaft angefordert werden (nur auf Niederländisch).

1.2 Grundsätze bei der Erstellung der konsolidierten Bilanz, der konsolidierten Gewinn- und Verlustrechnung und anderer Finanzberichte

Der konsolidierte Jahresabschluss der VebeGo International N.V., aus dem dieser zusammengefasste Jahresabschluss abgeleitet wurde, wurde in Übereinstimmung mit Titel 9, Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuches erstellt.

Klicken Sie [hier](#) für die Liste der Kapitalanteile, die für die gesetzlich vorgeschriebene Einsicht relevant sind.

Konzernbilanz zum 31. Dezember 2020 (vor Ergebnisverwendung)

(In Tausend Euro)

Aktiva	31.12.2020	31.12.2019
Immaterielle Vermögenswerte		
Goodwill	18.774	20.357
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	<u>5.899</u>	<u>3.824</u>
	24.673	24.181
Materielle Vermögenswerte		
Betriebsgebäude und Betriebsgrundstücke	11.838	13.067
Maschinen und Anlagen	15.840	15.989
Sonstige materielle Betriebsmittel	<u>15.622</u>	<u>15.320</u>
	43.300	44.376
Finanzielle Vermögenswerte		
Beteiligungen an verbundenen Unternehmen	14.598	15.209
Latente Steuern	2.023	157
Sonstige Forderungen und Darlehen (verliehen)	<u>1.667</u>	<u>1.537</u>
	18.288	16.903
Umlaufvermögen		
Vorräte		
Handelsvorräte	<u>6.682</u>	<u>6.574</u>
	6.682	6.574
Forderungen		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	118.176	123.900
Sonstige verbundene Gesellschaften	265	2.441
Sonstige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungsposten	<u>20.921</u>	<u>23.420</u>
	139.362	149.761
Liquide Mittel	<u>135.352</u>	<u>87.588</u>
	367.657	329.383

Passiva	31.12.2020		31.12.2019
Konzernkapital			
Anteil der Vebego International N.V. am Konzernkapital	110.060		93.060
Anteil der Vebego International B.V. am Konzernkapital	6.449		12.687
Anteil Dritter am Konzernkapital	-432		-919
		116.077	104.828
Rückstellungen			
Für Verpflichtungen aus betrieblicher Altersversorgung	49		69
Für Steuern	4.219		4.395
Für Reorganisationen	9.034		1.757
Für die WGA-Selbstversicherung	6.440		2.727
Für Jubiläumswendungen	2.807		335
Sonstige Rückstellungen	3.356		3.875
		25.905	13.158
Langfristige Verbindlichkeiten			
Kreditinstitute	3.811		2.540
Hypotheken (geliehen)	2.250		2.321
Nachrangige Darlehen	225		225
Investitionsverpflichtungen	8.634		5.125
Sonstige Verbindlichkeiten	242		477
		15.162	10.688
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Kreditinstitute	3.187		969
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	38.109		38.252
Steuern und Abgaben Sozialversicherungsbeiträge	41.820		39.227
Sonstige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungsposten	127.397		122.261
		210.513	200.709
		367.657	329.383

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 2020

(In Tausend Euro)

	2020	2019
Nettoumsatz	995.998	940.870
Umsatzkosten	789.294	764.892
Bruttoumsatzergebnis	206.704	175.978
Verkaufskosten und allgemeine Verwaltungskosten	183.141	166.398
Nettoumsatzergebnis	23.563	9.580
Finanzielle Erträge und Aufwendungen	-812	-777
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Steuern	22.751	8.803
Steuern über das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit	-5.542	-4.405
Ergebnis der Beteiligungen	95	4.844
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit nach Steuern	17.304	9.242
Anteil Dritter	-577	-23
Ergebnis	16.727	9.219

Konzern-Kapitalflussrechnung 2020

(In Tausend Euro)

	2020	2019
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit:		
Nettoumsatzergebnis	23.563	9.580
Wertberichtigungen für:		
- Abschreibungen und sonstige Wertänderungen	18.778	18.603
- Veränderungen der Rückstellungen	13.341	1.290
- Veränderungen des Betriebskapitals:		
. Änderung der kurzfristigen Forderungen	12.488	-5.296
. Änderung der Vorräte	-30	-445
. Änderung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ohne Kreditinstitute	290	5.521
	12.748	-220
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	68.430	29.253
Erhaltene Zinsen	648	485
Erhaltene Dividenden	4.084	7.006
Gezahlte Ertragsteuern	-1.999	-3.250
	2.733	4.241
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	71.163	33.494
Cashflow aus Investitionstätigkeit:		
Investitionen in Sachanlagen / immaterielle Vermögenswerte	-20.034	-18.005
Veräußerungen Sachanlagen / immaterielle Vermögenswerte	4.351	2.462
Investitionen in / Veräußerungen von konsolidierten Unternehmen	-7.550	-4.246
Investitionen in / Veräußerungen von nicht-konsolidierten Unternehmen	14	-3.440
Gewährte langfristige Forderungen	-165	-1
Erhaltene Tilgungen langfristiger Forderungen	83	325
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-23.301	-22.905
	47.862	10.589
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit:		
Einnahmen aus langfristigen Verbindlichkeiten	5.883	412
Tilgungen langfristiger Verbindlichkeiten	-754	-326
Gezahlte Dividenden	-6.202	-4.653
Gezahlte Zinsen	-1.353	-1.134
Veränderung Kreditinstitute	2.218	957
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-208	-4.744
Netto-Cashflow	47.654	5.845
Wechselkurs- und Umrechnungsdifferenzen	110	693
Veränderung Zahlungsmittel	47.764	6.538
Saldo der Zahlungsmittel zu Beginn des Berichtsjahres	87.588	81.050
Saldo der Zahlungsmittel zum Ende des Berichtsjahres	135.352	87.588

Der Saldo der Zahlungsmittel, der Beteiligungen Dritter zuzurechnen ist, beläuft sich zum Ende des Geschäftsjahres auf 1,3 Millionen EUR (2019: 0,6 Millionen EUR).

Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An: den Vorstand der VebeGo International N.V.

Unser Urteil

Der zusammengefasste Jahresabschluss 2020 (im Folgenden „der zusammengefasste Jahresabschluss“) der VebeGo International N.V. in Curaçao leitet sich vom geprüften Jahresabschluss 2020 der VebeGo International N.V. ab.

Nach unserem Urteil stimmt der zusammengefasste Jahresabschluss 2020 in allen Aspekten, die von wesentlicher Bedeutung sind, mit dem geprüften Jahresabschluss 2020 der VebeGo International N.V. unter Berücksichtigung der in Punkt 1.2 der Erläuterung beschriebenen Grundlagen überein.

Der zusammengefasste Jahresabschluss umfasst:

1. die Konzernbilanz zum 31. Dezember 2020;
2. die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 2020;
3. die Konzern-Kapitalflussrechnung für das Jahr 2020.

Zusammengefasster Jahresabschluss

Der zusammengefasste Jahresabschluss enthält nicht alle Erläuterungen, die laut Kapitel 9 Buch 2 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuches erforderlich sind. Die zur Kenntnisnahme des zusammengefassten Jahresabschlusses und unserer diesbezüglichen Erklärung können daher die zur Kenntnisnahme des geprüften Jahresabschlusses der VebeGo International N.V. und unseres dazu gehörigen Bestätigungsvermerks nicht ersetzen. Der zusammengefasste Jahresabschluss und der geprüfte Jahresabschluss enthalten keine Darstellung von Ereignissen, die seit dem Datum unseres Bestätigungsvermerks vom 17. Mai 2021 stattgefunden haben.

Der geprüfte Jahresabschluss und der dazu gehörige Bestätigungsvermerk

Wir haben den geprüften Jahresabschluss 2020 der VebeGo International N.V. in unserem Bestätigungsvermerk vom 17. Mai 2021 genehmigt.

Die Verantwortung des Vorstands für den zusammengefassten Jahresabschluss

Der Vorstand ist für die Erstellung des zusammengefassten Jahresabschlusses in Übereinstimmung mit den Grundlagen entsprechend der Beschreibung in der Erläuterung verantwortlich.

Unsere Verantwortung

Unsere Verantwortung erstreckt sich auf die Abgabe eines Urteils, ob der zusammengefasste Jahresabschluss in allen wesentlichen Aspekten mit dem geprüften Jahresabschluss auf der Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeiten, die in Übereinstimmung mit dem niederländischen Recht stehen, darunter dem niederländischen Standard 810, „Aufträge zur Berichterstattung bezüglich zusammengefasster finanzieller Übersichten“, im Einklang steht.

Eindhoven, 17. Mai 2021

Mit Unterschrift

Deloitte Accountants B.V.

R.H.M. Hermans MSc RA

Der offizielle Jahresbericht 2020 der Vebego International N.V. wurde in niederländischer Sprache verfasst und dieses Dokument stellt die deutsche Übersetzung davon dar. Diese Übersetzung wurde mit äußerster Sorgfalt erstellt, hat jedoch keinerlei offiziellen Stellenwert und somit können daraus keine Rechte abgeleitet werden.

Impressum

Dies ist eine Ausgabe der Vebego International N.V.

Adresse

Cortenbach 1
Postfach 23092
NL-6367 ZH Voerendaal
[\ www.vebego.com](http://www.vebego.com)

Produktion

Komposition, Redaktion, Fotografie:
Unternehmenskommunikation Vebego
Texte: Ravestein & Zwart , Nijmegen
Realisierung: F19 digital first reporting ,
Eindhoven

Titelbild

Anna, Santé Schweiz
Andere Kollegen, die porträtiert werden:
Andreas, Arie, Chantal, Chiara, Kapi, Jeroen,
Martine, Nirupan, Zeycan

Copyright

© Vebego International, Voerendaal, Mai 2021.
Alle Rechte vorbehalten. Nichts aus dieser Ausgabe darf ohne die vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – sei es elektronisch, mechanisch, durch Fotokopien, Aufzeichnungen oder auf jegliche andere Weise – vervielfältigt, in einem automatisierten Datenbanksystem gespeichert oder veröffentlicht werden.