

# Facility Management

*Prof. Dr. Andrea Pelzeter*

## Rolle des Facility Managements im Nachhaltigen Wirtschaften

Welche Rolle kann Facility Management (FM) im Nachhaltigen Wirtschaften spielen? Welchen Anteil hat es überhaupt am Wirtschaftsvolumen in Deutschland? Die Beantwortung dieser Fragen ist abhängig von der Definition, was unter Facility Management verstanden wird.

### *Definition von Facility Management*

In seinem Wortsinne bedeutet Facility Management das Handhaben und Optimieren von Facilities. Das englische Wort „facility“ umfasst Gebäude, darin enthaltene, technische Anlagen sowie Geräte, Mobiliar, Werkzeug, Fahrzeuge, etc. Nach **DIN EN ISO 15221** werden jedoch nicht nur auf Facilities bezogene Aktivitäten unter FM verstanden, sondern die Erbringung sämtlicher Dienstleistungen, die der Unterstützung des Kerngeschäfts des FM-Kunden dienen.

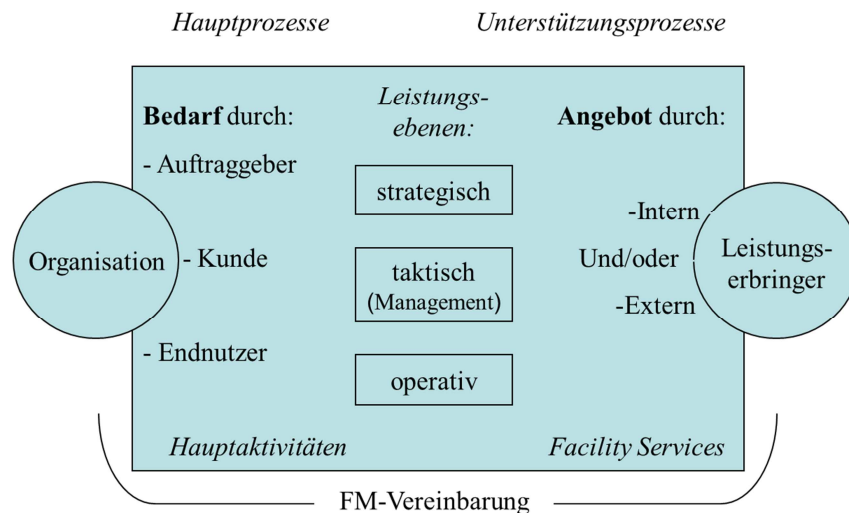


Abb. 1: Definition von FM gemäß DIN 15221

Quelle: Eigene Darstellung

FM wird damit zum Facilitator, dem Möglichmacher. Diese Konzeption spiegelt sich u.a. in der Image-Kampagne des Deutschen Verbandes für Facility Management e.V., der GEFMA wider<sup>1</sup>. Abbildung 1 zeigt die Beziehung zwischen **Kernprozess und Unterstützungsprozess im FM** und hebt die Abstufung der Leistungserbringung auf ein strategisches, taktisches und operatives Level hervor.

Das Leistungsspektrum von FM ist dabei sehr umfassend: es kann –je nach Beauftragung– auf technische, infrastrukturelle (d.h. nicht gebäudebezogene) bzw. kaufmännische Services abzielen. Häufig gehört auch das Flächenmanagement dazu.

In der Broschüre zum Berufsbild Facility Manager, die von verschiedenen FM-Verbänden gemeinsam erstellt wurde (GEFMA e.V., RealFM e.V., fmpro, IFMA Schweiz, FMA, IFM Austria, REUG), werden für FM die beiden Anwendungsbereiche „**Fläche und Infrastruktur**“ sowie „**Mensch und Organisation**“ unterschieden<sup>2</sup>.

Der erste Bereich umfasst die Bereitstellung und Optimierung von bedarfsgerechten Flächen und Arbeitsplätzen, sowie die Sicherung von Hygiene und Funktionssicherheit für die technische Infrastruktur.

Im Bereich Mensch und Organisation beschäftigt sich der Facility Manager mit Arbeits- und Gesundheitsschutz, Sicherheit, Büroservices, Verpflegung, Logistik und effizienter Informations- und Kommunikationstechnik – auch für die Prozesse des FM selber, z.B. in Form von Computer Aided Facility Management (CAFM).

Tabelle 1 gibt einen Überblick über mögliche Leistungen entsprechend der GEFMA Richtlinie 200. Die Nummerierung der zugehörigen Kostengruppen (KGr.) orientiert sich an insgesamt 9 Phasen, die im **Lebenszyklus von Facilities** auftreten können: von der Lebenszyklusphase (LzPh) 1 – Konzeption – über Planung, Errichtung, Vermarktung, Beschaffung zu den LzPh Betrieb/Nutzung, Sanierung, Leerstand und Verwertung.

Die Konzeption von FM als Bündelung von Sekundärprozessen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen für den Menschen an seinem Arbeitsplatz stammt aus den USA und wurde in den 90er Jahren in Deutschland publik. In den Jahren nach 2000 kamen die Begriffe **Property- und Asset-Management** hinzu, die gewisse Überschneidungen mit FM aufweisen.

<sup>1</sup> Vgl. GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. in: [www.fm-die-moeglichmacher.de](http://www.fm-die-moeglichmacher.de) (17. Juni 2013)

<sup>2</sup> Vgl. GEFMA u.a.: Das Berufsbild Facility Manager in Deutschland, Österreich und der Schweiz, o.O. 2013, S. 7

Allen 3 Management-Disziplinen ist gemeinsam, dass sie auf einen möglichst hohen Werterhalt (bzw. eine Werterhöhung) der Facility abzielen. Während das Asset-Management Immobilien vornehmlich unter dem Aspekt der Vermögensanlage betrachtet, hat das Property-Management seinen Fokus auf der Mieterbetreuung und dem Vertragsmanagement rund um die Immobilie. Dem FM wird in dieser arbeitsteiligen Konstellation speziell die technische Betreuung und Optimierung der Facility zugewiesen sowie die taktische und operative Erbringung von infrastrukturellen Services, z.B. in den Bereichen Reinigung, Sicherheit, Catering, etc.

<b>KGr.</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>KGr.</b>	<b>Bezeichnung</b>
<b>6.000</b>	<b>Betriebs-/Nutzungsphase</b>	<b>6.700</b>	Objektverwaltung
<b>6.100</b>	Objektmanagement	6.710	Hausverwaltung
<b>6.200</b>	Flächenereitstellung	6.720	Mietverwaltung
6.210	Flächenmanagement	6.730	Verwaltung Sachvermögen
6.220	Umzugsdienstleistungen	6.740	FM-Rechnungswesen
6.230	Ausstattungen ergänzen	6.750	Objektbuchhaltung
<b>6.300</b>	Objektbetrieb	6.760	Vertragsmanagement
6.310	Bedienung	6.770	Mängelansprüche
6.320	Prüfungen	6.780	Verwaltung FM-Personal
6.330	Inspektion & Wartung	6.790	Sonstige Verwaltung
6.340	Instandsetzg., Erneuerung	<b>6.800</b>	Supportleistungen
<b>6.400</b>	Ver- und Entsorgung	6.810	Büroservices
6.410	Versorgung	6.820	Postdienste, u.a.
6.420	Energiemanagement	6.830	Bibliotheksdienste
6.430	Entsorgung	6.840	Veranstaltungsdienste
6.440	Entsorgungsmanagement	6.850	Verpflegung /Catering
<b>6.500</b>	Reinigung & Pflege	6.860	Handwerksdienste
6.510	Unterhaltsreinigung	6.870	Transportdienste
6.520	Glasreinigung	6.880	Beschaffungen
6.530	Sonderreinigung	6.890	Sonstiger Support
6.540	Industriereinigung	<b>6.900</b>	Projekte in LzPh. 6
6.550	Schädlingsbekämpfung	<b>7.000</b>	<b>Umbau/Sanierungsphase</b>
6.560	Wäschereidienste	<b>8.000</b>	<b>Leerstandsphase</b>
6.570	Pflege der Außenanlagen	8.100	Management leerer Objekte
6.580	Pflanzenpflege	8.110	Stillsetzung Anlagen
<b>6.600</b>	Sicherheitsdienste	8.120	Leerstandsverwaltung
		8.130	Wiederinbetriebnahme

Tab. 1: Leistungsspektrum des Facility Managements  
 Quelle: Eigene Darstellung nach GEFMA 200 (Auszug)

In der FM-Definition der GEFMA-Richtlinie 100-1 werden entlang der 9 LzPh der Facility jedoch die meisten der im Asset- und Property-Management angesprochenen Aufgaben in ein LzPh-übergreifendes FM eingeordnet. Im Folgenden wird deshalb nicht zwischen den drei Disziplinen unterschieden, sondern FM als umfassendes Management von sekundären Dienstleistungen für den FM-Kunden verstanden.

*Volkswirtschaftliche Bedeutung des Facility Managements*

In den Erhebungen des deutschen Statistischen Bundesamts wird FM nicht als eigene Branche erkennbar. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie wurde deshalb auf der Basis von Kennzahlen und Schätzungen der Beitrag von FM zum deutschen Bruttoinlandsprodukt ermittelt<sup>3</sup>. Wenn man unternehmensintern erbrachte und extern beauftragte FM-Dienstleistungen zusammenzählt, dann ergibt sich für FM ein **Anteil von 5,02% an der Bruttowertschöpfung**. Damit steht FM an 4. Stelle der Branchen: nach Handel, Gesundheits- und Sozialwesen, Verkehr und Nachrichtenübermittlung sowie vor dem Baugewerbe. Von den geschätzten 112 Mrd. Euro Gesamtumsatz entfallen ca. 52 Mrd. Euro bzw. 46% auf das extern vergebene FM. Der Anteil an den in Deutschland Beschäftigten macht aufgrund der zahlreichen Teilzeit-Mitarbeiter im FM sogar ca. 10,3% aus.

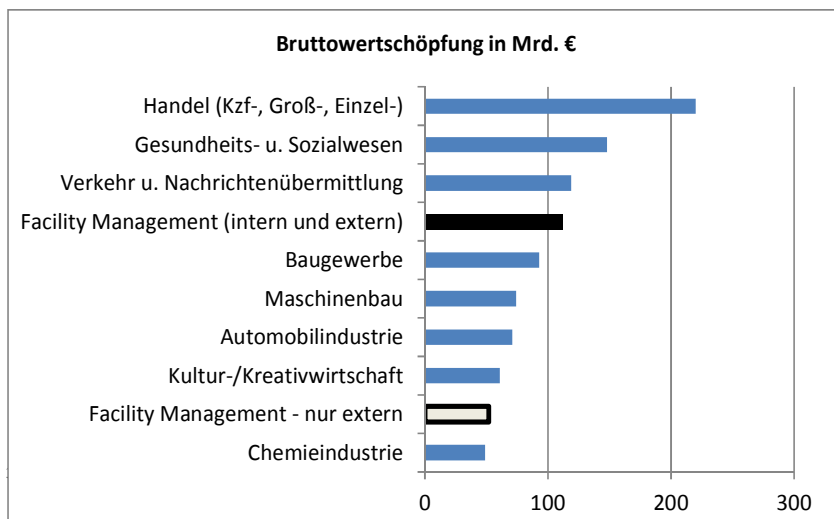


Abb. 2 Beitrag des FM zum BIP im Branchenvergleich

Quelle: Eigene Darstellung nach Thomzik 2010

Da jedoch alle Branchen Facilities für ihre Leistungserbringung benötigen, die in der Mehrzahl von FM betreut werden, ist der Einfluss von FM auf die Nachhaltigkeit des Gebäudebetriebs ungleich größer als der Anteil des FM am BIP.

Schätzungen zufolge werden in Europa ca. **37% des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes** für das Heizen und die Stromversorgung von Gebäuden verursacht<sup>4</sup>. Deshalb wird vom FM ein maßgeblicher Beitrag zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen erwartet.

#### *Einfluss von Facility Management auf die Nachhaltigkeit des Gebäudebetriebs*

FM kann durch steuernde Maßnahmen auf die aktuelle Nachhaltigkeit eines Gebäudes einwirken, sodass die Ressourceneffizienz und der Nutzerkomfort gesteigert werden, idealerweise bei gleichzeitiger Kostenreduktion und optimaler Flächennutzung. Auch in der Motivation und Information der Nutzer hinsichtlich einer nachhaltigen Gebäudenutzung liegt Potenzial, das durch FM gehoben werden kann.

Da jedoch die Gebäudekonzeption alle vorgenannten Aspekte zu wesentlichen Anteilen bereits vordefiniert, sind dem FM in der Nutzungsphase enge Rahmenbedingungen gesetzt. Nur im Falle von baulichen Veränderungen, z.B. bei Sanierungen oder als Beratung in der Konzeptions- und Planungsphase von Immobilien kann FM diese grundlegenden Einflussmöglichkeiten ausschöpfen.

<sup>4</sup> Vgl. IWU Institut für Wohnen und Umwelt, 2010 in <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/167992/umfrage/anteil-der-co-emissionen-durch-gebäude/> (18. Juni 2013)

## Grundlagen zur Nachhaltigkeit im Facility Management

Vielfach wird der Beitrag von FM zum Nachhaltigen Wirtschaften lediglich in der Reduktion des Energieverbrauchs eines Gebäudes gesehen. Entsprechend dem 3-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit sind jedoch außer den ökologischen Belastungen durch Energieverbrauch, Wassernutzung, Abfallentstehung, etc. auch die sozialen Nachhaltigkeitsziele bzgl. des Wohlergehens von Gebäudenutzern, Mitarbeitern und der betroffenen Kommune zu beachten, sowie die ökonomischen Nachhaltigkeitsziele, ohne die ökologische und soziale Ziele nicht dauerhaft erreichbar wären.

Überträgt man das Ziel eines global und langfristig gerechten Ressourcengebrauchs auf das FM, so ergeben sich die Teilziele Sicherung der Wirtschaftlichkeit, Schonung der natürlichen Ressourcen, Erhalt des Ökosystems, Schutz der Gesundheit, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliches Engagement.

### *Ansätze zur Bewertung von Nachhaltigkeit im Facility Management*

Die Nachhaltigkeit von Gebäuden lässt sich nach verschiedenen Zertifizierungssystemen erheben und vergleichen. Neben den deutschen Systemen DGNB<sup>5</sup> und BNB (für öffentliche Bauten)<sup>6</sup> werden in Deutschland noch das amerikanische System LEED<sup>7</sup> und das englische System BREEAM<sup>8</sup> genutzt. In allen Systemen wird die Vorbereitung auf einen nachhaltigen Gebäudebetrieb thematisiert. Die jeweiligen Systemvarianten für die **Zertifizierung von Bestandsgebäuden** erheben und bewerten die tatsächlichen Verbrauchswerte der Gebäude. Jedoch ist den Kennwerten nicht der Einflussradius des FM zu entnehmen. Zudem besteht FM nicht nur aus gebäudebezogenen Services.

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen in: <http://www.dgnb-system.de/de/system/zertifizierungssystem/> (18. Juni 2013)

<sup>6</sup> Vgl. BMVBS Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung in: <http://www.nachhaltigesbauen.de/bewertungssystem-nachhaltiges-bauen-fuer-bundesgebaeude-bnb.html> (18. Juni 2013)

<sup>7</sup> Vgl. U.S. Green Building Council in: <http://www.usgbc.org/leed> (18. Juni 2013)

<sup>8</sup> Vgl. Deutsches Privates Institut für Nachhaltige Immobilienwirtschaft GmbH & Co. KG in: <http://www.difni.de/breeam-de/breeam.html> (18. Juni 2013)

Feldfunktion geändert

Feldfunktion geändert

Feldfunktion geändert

Feldfunktion geändert

Entsprechend gestaltet sich das Messen des Beitrages von FM zum Nachhaltigen Wirtschaften derzeit noch schwierig. Vielfach fehlen Benchmarks, vor allem jedoch fehlt ein FM-spezifisches Bewertungssystem. Im Rahmen des Forschungsprojektes **RoSS (Return on Sustainability System)**<sup>9</sup> wurden Benchmarking-fähige Kennzahlen entwickelt, die einerseits auf der Management-Ebene des FM erhoben werden können, andererseits die Prozess-Ebene des FM betreffen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die im Dialog mit der FM-Branche identifizierten, relevanten Kennzahlen.

Nachhaltigkeitsziel	Kategorie	Kennzahl	Einheit
<b>Ökonomie</b>			
<b>Sicherung der Wirtschaftlichkeit</b>	Finanzkennzahlen	EBIT	€
		Eigenkapitalquote	%
<b>Sicherung der Wirtschaftlichkeit</b>	Kundenbeziehung	Kundenreklamationsquote	%
		Kundenbeziehungsdauer	Monate
	Ökonomische Prozesseffizienz	Flächeninanspruchnahmequote	%
		Prozessmehraufwendungsquote	%
		Prozessnacharbeitungsquote	%
<b>Ökologie</b>			
<b>Schonung der natürlichen Ressourcen</b>	Ressourceneinsatz	Wasserverbrauch	m <sup>3</sup> pro Arbeitsplatz
		Heizenergieverbrauch	kWh m <sup>2</sup> NGF
		Stromverbrauch	kWh m <sup>2</sup> NGF
<b>Erhalt des Ökosystems</b>	Abfall	Abfallaufkommen	kg pro Arbeitsplatz
	Fuhrpark	Flottenverbrauch des Fuhrparks	in l/ 100km
	Ökologische	Grüne Lieferantenquote	%
	Prozess-Effizienz	Quote grüner Betriebsmittel und -stoffe	%

<sup>9</sup> Vgl. Kummert, Kai/May, Michael/Pelzeter, Andrea: „Nachhaltiges Facility Management“, Springer Verlag Berlin Heidelberg 2013, sowie: <http://ross.htw-berlin.de/> (18. Juni 2013)



Soziales			
Schutz der Gesundheit	Arbeitssicherheit	Krankenstandsquote	%
		Unfallquote	%
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	Personalbindung	Mitarbeiterfluktuation	%
		Eigenleistungsquote	%
		Weiterbildungsaufwand	h pro MA
gesellschaftl. Engagement		Corporate Citizenship	h, alt. in %

Tab. 2: Nachhaltigkeitskennzahlen im FM

Quelle: Eigene Darstellung nach RoSS<sup>10</sup>

So wie der Handlungsspielraum des FM bei bestehenden Gebäuden von deren Qualität abhängt, so ist er auch von dem Umfang der übertragenen Leistungen abhängig. Wenn ein FM-Dienstleister nur für operative Services im Bereich Reinigung und Sicherheit beauftragt wird, so kann von ihm keine Optimierung des Energieverbrauchs durch Steuerung und Verbesserungsmaßnahmen erwartet werden. Um jedoch **spezifisch für einen individuellen FM-Vertrag** die nachhaltige Erbringung der FM-Leistungen bewerten zu können, wird von der GEFMA –unter Federführung der Autorin– eine Richtlinie mit dem Ziel einer Zertifizierung erarbeitet.<sup>11</sup> In der 2014 veröffentlichten Richtlinie GEFMA 160 „Nachhaltigkeit im Facility Management“ werden die Themenfelder der ökologischen, ökonomischen und soziokulturellen Qualität, die FM-Organisation sowie die Details spezieller Facility Services angesprochen und hinsichtlich einer strukturierten und kontinuierlichen Verbesserung der erzielten Nachhaltigkeit bewertet. Ein Plan-Do-Check-Act-Zyklus wird für die jeweiligen Prozesse vorausgesetzt.

Auf Basis dieser Richtlinie wird zudem eine **Zertifizierung der Nachhaltigkeits-bezogenen Qualität** von FM-Dienstleistungen durch die Definitionen der GEFMA möglich werden.

<sup>10</sup> Vgl. Pelzeter, Andrea u.a.: Nachhaltigkeit im FM – Methodik zur Quantifizierung“ in: ecomed-Handbuch Facility Management, Landsberg, (ISBN 978-3-609-72170-5), 34. Und 35. Ergänzungslieferung, 2012, S. 1-74.

<sup>11</sup> Vgl. Pelzeter, Andrea: Sustainability in Facility Management, in: Hauser, Gerd, Lützkendorf, Thomas, Eßig, Natalie (Hrsg.): Implementing Sustainability – Barriers and Chances, Book of Full Papers, sb13 Sustainable Building Conference, Munich April 24-26, 2013, Fraunhofer IRB Verlag 2013, S. 1185-1191.

## Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit im Facility Management

Im Folgenden wird unterschieden, welche Maßnahmen FM-Dienstleistungen nachhaltiger gestalten können und welche Stakeholder daran wesentlichen Anteil haben. Da nämlich der FM-Dienstleister i.d.R. im Gebäude des FM-Kunden tätig ist und viele Services nur im Zusammenwirken mit dem Kunden erbringen kann, wird die Nachhaltigkeit im FM nicht nur vom Dienstleister alleine beeinflusst.

### *Nachhaltigkeitsfördernde Maßnahmen im Facility Management*

Im Idealfall bewirken Maßnahmen des FM Verbesserungen auf allen drei Feldern der Nachhaltigkeit: ökologisch, ökonomisch und sozial. So kann z.B. der verstärkte Einsatz von Energiemanagement zugleich Energie und Kosten einsparen und in sozialer Hinsicht die Förderung von Mitarbeitern durch Schulung, (z.B. zum Energieberater) bewirken.

Nicht bei jeder Maßnahme ist dieser dreifach positive Effekt jedoch zu erzielen. Die wirtschaftlich und ökologisch vorteilhafte Maßnahme einer Beschränkung der Wasserversorgung in WC-Vorräumen auf Kaltwasser reduziert beispielsweise den Komfort der Nutzer.

Tabelle 4 gibt einen Überblick über **mögliche Maßnahmen des FM** zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Gebäudenutzung und anderen, angebotenen Services. Die darin genannten Maßnahmen sind als Beispiele zu sehen, eine erschöpfende Auflistung ist angesichts der Vielfalt möglicher Services und Maßnahmen nicht möglich. Zudem ist in diesem Bereich mit weiteren Innovationen zu rechnen.

<b>Thema</b>	<b>Maßnahmen zur Optimierung, z.B.</b>
<b>allgemein</b>	<b>Einsatz eines Managementsystems, das dem Zyklus aus Plan-Do-Check-Act (PDCA) folgend Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert und umsetzt. Voraussetzung dafür ist die Definition von Zielen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen.</b>
<b>Energie-management</b>	energiesparende Geräte anschaffen, energieproduzierende und -speichernde Anlagen installieren, Stand-by-Verluste durch Steuerung verringern, natürliche Belüftung/Belichtung einsetzen
<b>Wassermanagement</b>	Regenwasser auffangen und für Außenanlagen nutzen, ggf. versickern
<b>Entsorgungs-Management</b>	konsequente Mülltrennung, maximale Wiederverwertung, Müllarme Servicekonzepte, z.B. Nachfüllbehälter für Reinigungsmittel
<b>Havarie-Management</b>	Vorausschauende Sicherung von Gefahrstoffen auch gegenüber extrem unwahrscheinlichen Ereignissen, z.B. Erdbeben.
<b>Nutzungskosten-Management</b>	Anpassung der Leistungen an den tatsächlichen Bedarf, professioneller Einkauf (u.a. Rahmenverträge nutzen)
<b>Nutzerzufriedenheits-Management</b>	Kommunikation von Vertragsinhalten, regelmäßige Umfragen
<b>Beschwerde-Management</b>	Zentralisierte und Datenbank-gestützte Beschwerdeaufnahme, Information der Kunden über Beschwerdeabarbeitung
<b>Rechtskonformität</b>	Zentrale und aktuelle Bereitstellung relevanter Rechtsquellen, Schulung der Verantwortlichen zu Veränderungen
<b>Gesundheitsschutz (für Nutzer)</b>	gesundes Essen in der Kantine, Angebote zur Krankheitsprävention, z.B. Rückenschule, Stehtische
<b>Arbeitssicherheits-Management</b>	Schulung, konsequenter Einsatz von Sicherheitsausrüstung
<b>Immobilienstrategie und Nachhaltigkeitskonzept</b>	Beratung zur Erstellung eines immobilien-spezifischen Konzeptes für Werterhalt und Umsetzung der Nachhaltigkeit im FM-Vertrag
<b>Personalressourcen</b>	Aufbauorganisation: Eindeutige Festlegung der Aufgabebereiche, Schnittstellen und Kommunikation, Qualifikation: Regelmäßiger Abgleich von Anforderungen, vorhandenen Ressourcen und Qualifikationen. Identifikation und Umsetzung von individuellen Weiterbildungsmaßnahmen.

	Fluktuation: Personalkontinuität in den Schlüsselfunktionen (Objektleitung, ggf. Teilprojektleiter o.ä.) fördern
<b>Ablauforganisation/ Prozesse</b>	Prozesse sind definiert, kundenspezifisch angepasst und werden kontinuierlich verbessert
<b>Berichtswesen (Dokumentation)</b>	Vollständigkeit der Bestandsdokumentation und umfassendes Berichtswesen, z.B. durch Nutzung von CAFM mit mobilen Endgeräten
<b>Beschaffung</b>	Vorgabe von ökologischen und sozialen Zielen beim Einkauf, z.B. Fair-trade Produkte für die Kantine, Umweltzertifikate bei Subunternehmern
<b>Details der Services</b>	
<b>Flächen-Management</b>	Sparsame Flächennutzung durch Ausstattung und Zugangsmaßnahmen fördern
<b>Betreiben</b>	Nutzer über optimale Handhabung von Geräten, Anlagen und Gebäude informieren
<b>Instandhaltung gem. DIN 31051</b>	auf Immobilienstrategie aufbauende, für jedes Gebäudeteil passende Strategie wählen, unnötige Instandsetzungen durch Wartung und Inspektion vermeiden
<b>TGM Projekte (z.B. Umbau)</b>	Umbauten gemäß den Empfehlungen des Nachhaltigen Bauens konzipieren
<b>Reinigung</b>	Wasser- und Gesundheitsschonende Reinigungsmittel einsetzen, recyclingfreundliche Hygienepapiere nutzen
<b>Außenanlagen</b>	regionale Pflanzen wählen (spart Düngung und Bewässerung)
<b>Catering</b>	regionale Produkte einsetzen, auf Wegwerfgeschirr verzichten
<b>Sicherheit</b>	regionale Mitarbeiter einsetzen, Fahrten mit Software optimieren.

Tab. 4: Beispiele für Maßnahmen des FM zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Gebäudenutzung und FM-Services

Quelle: Eigene Darstellung

Unabhängig vom Themenbereich der Verbesserungsmaßnahmen kann man allgemein zwischen verschiedenen Wirkungsebenen der Maßnahmen unterscheiden. Auf der ersten Wirkungsebene wird die **Effizienz** von FM-Prozessen erhöht, z.B. durch energiesparende Geräte.

Die zweite Wirkungsebene zielt auf die **Effektivität** der FM-Prozesse: beispielsweise wird anstelle zahlreicher, wenn auch energiesparender Einzeldrucker ein Gruppendrucker installiert, der besser ausgelastet ist und durch den Abstand vom Arbeitsplatz auch den bewussten Umgang mit Ausdrucken im Sinne der Papierersparnis fördert.

Die dritte und höchste Wirkungsebene erfordert den umfassendsten Optimierungsansatz, oft sogar einen Kulturwandel. Ein bestimmtes Kundenbedürfnis soll **auf alternative Weise** erfüllt werden, z.B. könnte die Anreise zur Fortbildung insgesamt überflüssig werden, wenn durch Videoschaltung eine virtuelle Schulungsteilnahme ermöglicht wird. Tabelle 5 zeigt das **Konzept der drei Wirkungsebenen** für Maßnahmen zur Nachhaltigkeitsoptimierung im FM nochmals im Überblick.

Wirkungsebene	Ansatz zur Verbesserung	Aufwand zur Umsetzung	Beispiel: Mobilität	Beispiel: Müll durch Coffee-to-go
1	<u>Effizientere</u> Bedürfniserfüllung	gering	3-1-Autos für Fahrzeug-Flotte anschaffen	Vermengung mit Restmüll vermeiden durch separate Sammelbehälter
2	<u>Effektivere</u> Bedürfniserfüllung	mittel	Fahrten bündeln, durch Software optimieren, Fahrgemeinschaften fördern	Nutzung von Mehrwegtassen (z.B. mit Firmenlogo) bewerben
3	<u>Alternative</u> Bedürfniserfüllung	hoch	Fahrten vermeiden, durch Videokonferenzen, Ferndiagnose bei Gebäudeautomatisation, etc.	Dezentrale Kaffee-Zubereitung ermöglichen

Tab. 5: Wirkungsebenen von Maßnahmen zur Nachhaltigkeitsoptimierung im FM  
Quelle: Eigene Darstellung

Zu Tabelle 5 ist anzumerken, dass die Maßnahmen nicht trennscharf in die jeweilige Wirkungsebene eingeordnet werden können (und sollen), sondern oft Elemente aus allen drei Ebenen umfassen. Zudem können immer auch noch Nebeneffekte die Maßnahme aus anderer Perspektive interes-

sant machen, z.B. kann die dezentrale Kaffeebereitung zur Verbesserung der Team-Kommunikation beitragen, oder kann die Videokonferenz Reisezeit ersparen, etc.

Zahlreiche der oben aufgelisteten Maßnahmen erfordern Investitionen, die durch den FM-Kunden aufzubringen sind, bzw. die Mitwirkung der Gebäudenutzer erfordern, z.B. bei der Mülltrennung oder der ressourcenschonenden Gerätenutzung.

### *Aktivitäten der Stakeholder im nachhaltigen Facility Management*

Je nach der Lebenszyklusphase der Facility bzw. nach dem spezifischen FM-Service haben unterschiedliche Stakeholder einen wesentlichen Einfluss auf die Umsetzung der o.g. Nachhaltigkeits-Maßnahmen. Als Stakeholder wurden bereits genannt der FM-Kunde im Sinne des Auftraggebers, der FM-Dienstleister als Auftragnehmer sowie der Gebäudenutzer. Diese 3 Stakeholder können alle dem gleichen Unternehmen zugehörig sein, wenn das Gebäude vom Eigentümer selber genutzt und betrieben wird.

Weitere Stakeholder können Subunternehmer des beauftragten FM-Dienstleisters sein. Für Services mit besonders hoher Spezialisierung, z.B. Wartung von Brandschutzanlagen, oder aber mit besonders niedriger Spezialisierung, z.B. Reinigung, werden oft Subunternehmer eingesetzt. Das erhöht möglicherweise die Flexibilität des beauftragenden FM-Dienstleisters (kein Personalüberhang bei Auftragsrückgang), kann aber auch zusätzlichen Management-Aufwand bis hin zu Qualitätseinbußen verursachen. Die Möglichkeit zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen wird jedoch nicht prinzipiell durch den Einsatz von Subunternehmern verändert. Deshalb wird diese Unterscheidung nicht weiter dargestellt.

Auch der Nutzer könnte seinerseits Kunden haben, die FM-Prozesse verursachen, z.B. vermietet der Eigentümer - ggf. über einen Property-Manager - seine Flächen im Shoppingcenter an Handelsunternehmen, deren Kunden zum Einkauf durch das Gebäude flanieren und dort Müll hinterlassen. Da aber dieser Endnutzer vom FM-Dienstleister kaum noch zu beeinflussen ist, wird sich Tabelle 7 auf die drei Hauptstakeholder Eigentümer, FM-Dienstleister und Nutzer beschränken.

Eigentümer der Facility	FM-Dienstleister	Nutzer der Facility
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investition in energiesparende Geräte/ Anlagen,</li> <li>- Finanzierung von nachhaltigkeitsoptimierenden Services, z.B. Bio-Lebensmittel in Kantine, Stehtische,</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kennzahlenerhebung,</li> <li>- Benchmarking,</li> <li>- Maßnahmen definieren und kommunizieren (an Eigentümer, Nutzer),</li> <li>- ggf. Maßnahmen umsetzen, überprüfen</li> <li>- Monitoring,</li> <li>- Schulung der Mitarbeiter,</li> <li>- Beschaffung nachhaltigkeitsoptimierter Arbeitsmittel, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ggf. Mitwirkung z.B. bei Stand-by Schalung, Lüftungsverhalten, etc.,</li> <li>- Akzeptanz veränderter Services,</li> <li>- Kommunikation konkreter Nutzungsanforderungen,</li> <li>- etc.</li> </ul>

Tab. 7: Rolle der Stakeholder bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im FM  
Quelle: Eigene Darstellung

Auch in Tabelle 7 gilt, dass die Darstellungen exemplarisch sind und die Einflusspotenziale je nach tatsächlicher Konstellation der Stakeholder bzw. nach konkreten Vereinbarungen zwischen den Stakeholdern variieren.

Weiterführende Informationen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im FM finden sich u.a. in dem 2013 veröffentlichten Leitlinien für Nachhaltiges Facility Management aus Österreich<sup>12</sup>. Auch ECE hat für seine Shoppingcenter ein Handbuch für Nachhaltiges Betreiben erarbeiten lassen<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Vgl. FMA Facility Management Austria und klima:aktiv: Leitlinien für Nachhaltiges Facility Management in der Betriebs- und Nutzungsphase, <http://www.fma.or.at/fachliteratur/leitlinien-richtlinien/leitlinien-fuer-nachhaltiges-facility-management-in-der-betriebs-und-nutzungsphase/> (18. Juni 2013)

<sup>13</sup> Vgl. ECE und IKL Ingenieurbüro Prof. Dr.-Ing. Kunibert Lennerts GmbH: „ECE Handbuch „Nachhaltiges Betreiben von Shopping-Centern“, <http://news.eformation.de/v3/client/media/205/data/31860.pdf> (14. Juni 2013)

## Zusammenfassung und Ausblick

Facility Management (FM) kann durch seine Services zur Unterstützung des Kerngeschäftes seiner Kunden einen Beitrag zum Nachhaltigen Wirtschaften leisten. Dieser Beitrag entsteht einerseits in der Nachhaltigkeits-Optimierung der gebäudeunabhängigen Supportleistungen und andererseits in den Leistungen, die einen nachhaltigen Gebäudebetrieb gewährleisten.

Ein **ressourcenschonender, umwelt- und gesundheitsverträglicher Gebäudebetrieb** kann in der Nutzungsphase der Facility u.a. durch energieoptimierte Steuerung und Instandhaltung erreicht werden. Einen wesentlichen Einfluss auf den späteren Energieverbrauch von Gebäuden hat jedoch die Planungsphase. Dort kann der Facility Manager ein hilfreicher Berater sein. Entscheidungen über den Einbau energiesparender Gebäudetechnik trifft jedoch i.d.R. der Eigentümer des Gebäudes.

Ein weiterer Stakeholder des Gebäudebetriebs ist der **Gebäudenutzer**. Er ist durch das FM zu informieren und ggf. zu motivieren, bei Nachhaltigkeits-förderlichen Maßnahmen wie z.B. der Stand-by-Vermeidung oder der Mülltrennung entsprechend mitzuwirken.

So ist der Nachhaltigkeitsbeitrag von FM stets abhängig von dem Zustand der Facility, der Reichweite der dem FM übertragenen Services und dem Zusammenwirken mit Eigentümer und Nutzer der Facility. Für die **Nachhaltigkeitsbewertung der in diesem Rahmen zustande kommenden FM-Verträge** wird durch die GEFMA Deutscher Verband für Facility Management ein Bewertungssystem vorbereitet, das die Qualität der Prozesse zur Erbringung nachhaltiger Unterstützungsleistungen durch FM messbar macht (vgl. GEFMA 160). Damit wird ein Instrument geschaffen, das für die Kommunikation von Nachhaltigkeit genutzt werden kann und Transparenz schafft für die Einkäufer von FM-Dienstleistungen.