

Andrea Pelzeter, Michael May und Kai Kummert

Ressourcenverknappung und Klimawandel sind zentrale Themen des 21. Jahrhunderts. Das zukünftige Wirtschaften und Managen wird zunehmend an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit gemessen und beurteilt. Auch der Facility Manager muss sich dieser Herausforderung stellen. Zunehmend wird verlangt, dass er seinen Beitrag zum Nachhaltigen Bauen leistet und die Nutzung simuliert. Als Betreiber von nachhaltigkeitszertifizierten Gebäuden muss er die prognostizierte Performance des Gebäudes im Betrieb sicherstellen. Bei der Innenausstattung der Immobilien ist er gefordert, CO₂-neutrale Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Auch hat er immer öfter nachzuweisen, welchen Beitrag seine zahlreichen und sehr unterschiedlichen Services leisten zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsbilanz des Unternehmens, der Kernprozesse und letztlich auch der Produkte. Die zentrale Frage an ihn ist: Wie kann er seinen jeweiligen Nachhaltigkeitsbeitrag nachweisen? Schließlich ist das stille Bemühen um nachhaltiges Handeln sehr ehrenwert, aber einen nach aussen hin sichtbaren Mehrwert erzielt dieses Bemühen erst, wenn es relevant, überprüfbar und kommunizierbar wird.

Impulse für die Kommunikation über Nachhaltigkeit im FM geben bereits einige etablierte „Angebote“: aus dem Blickwinkel der Volkswirtschaft wurden z. B. die OECD Nachhaltigkeitsindikatoren entwickelt (vgl. Abschn. 2.3). Diese bilden die Perspektive der Gesellschaft ab, die nur bedingt auf die Belange des FM und damit auf die verschiedenen Handlungsfelder des Facility Managers übertragbar sind. Eine größere Treffsicherheit im Hinblick auf relevante soziale Belange und Umweltbelange versprechen die Regelungen zur unternehmerischen Verantwortung, die aus den Konzepten der Corporate Social Responsibility (DIN EN ISO 26000) und Compliance Grundsätzen abgeleitet werden können.

A. Pelzeter (✉) · M. May · K. Kummert

Mitglied des Ross-Forscherteams, Projektleitung: K. Kummert, Beuth Hochschule für Technik
Berlin FB IV, Luxemburger Str. 10, 13353 Berlin, Deutschland
E-Mail: Andrea.Pelzeter@hwr-berlin.de

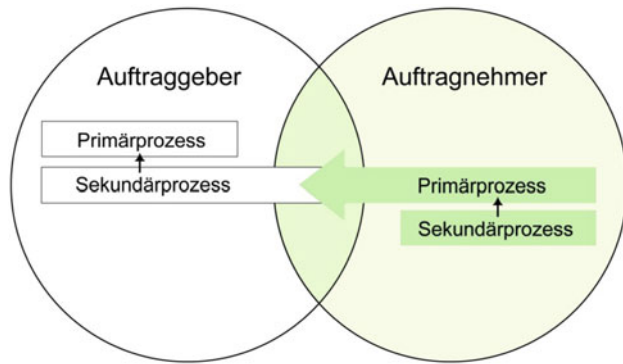
M. May

E-Mail: m.may@htw-berlin.de

K. Kummert

E-Mail: Kummert@beuth-hochschule.de

Abb. 1.1 Kernprozessunterstützung durch die Primärprozesse der Auftragnehmer von FM-Dienstleistungen



Überdies existieren einige Standards, die bei der Quantifizierung von Teilaspekten der ökologischen Nachhaltigkeit Orientierung geben, z. B. bei der Ökobilanzierung nach DIN EN ISO 14000ff. (vgl. Abschn. 2.4) oder den Regelungen zu Energiemanagementsystemen nach DIN EN ISO 16000ff bzw. 50000ff. Andererseits haben sich Leitlinien für das Verfassen von Nachhaltigkeitsberichten etabliert, z. B. seitens der Global Reporting Initiative (GRI). Alle diese Standards und Empfehlungen bilden ein geeignetes Suchfeld, welche Kennzahlen auch im FM relevant sein könnten. Aber ein FM-spezifisches Set an Nachhaltigkeitskennzahlen, das auf wesentliche Kennzahlen fokussiert und die FM-spezifischen Handlungsfelder und die Interaktion von FM-Kunde und FM-Dienstleister mit abbildet, fehlt bisher.

1.1 Facility Management (FM)

Die FM-spezifische Interaktion ergibt sich analog zur Definition des FM in DIN 15221-1 aus dem engen Zusammenwirken von FM-Dienstleister und FM-Kunde bei der Erbringung von Unterstützungs- oder Sekundärprozessen. Diese stützen den Haupt- bzw. Primärprozess des internen oder externen FM-Kunden, der beispielsweise in der Produktion von Gütern, in der Bereitstellung von Gesundheitsdiensten (z. B. im Krankenhaus), im Durchführen von Lehre (Hochschule) oder von administrativen Tätigkeiten (Büro, öffentliche Verwaltung), usw. bestehen kann. Sekundärprozesse zu den genannten Primärprozessen sind z. B.: die Organisation der Medienversorgung, die Instandhaltung der Gebäude, das Reinigen der Flächen, die kundenspezifischen Sicherheitsdienste, die internen Postdienste, das Catering, das Eventmanagement und viele andere, denkbare Services. Das Managen der gebündelten Sekundärprozesse auf strategischer, taktischer und operativer Ebene wird als FM bezeichnet (vgl. Abb. 1.1).

Da die FM-Dienstleistungen immer vor Ort, im und an den Facilities des Kunden erbracht werden, ist eine Abgrenzung der nachhaltigkeitsfördernden Aktivitäten zwischen Kunde und Dienstleister nicht ganz einfach. Die Messung des konkreten Beitrags der je-

weiligen Dienstleistung zur Nachhaltigkeit des Primärprozesses stellt dabei die zu lösende Herausforderung dar. Im Einkaufs- und Vergabeprozess von Services und Managementleistungen gewinnt die Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitskennwerten der jeweiligen Dienstleister zunehmend an Bedeutung.

1.2 Leitfragen des Buches

Wir wollen mit diesem Buch folgende Fragen beantworten:

- Welche Kennzahlen eignen sich für die Quantifizierung der Nachhaltigkeit im FM und für FM-Organisationen?
- Welche Bezugsgrößen machen diese Kennzahlen angemessen vergleichbar?
- Wie kann die Kommunikation zwischen FM-Kunde und FM-Dienstleister über die Nachhaltigkeit der Sekundärprozesse strukturiert unterstützt werden?

Die in der ersten Frage angesprochene Eignung wird noch dahingehend spezifiziert, dass eine Kennzahl dann geeignet ist, wenn sie als relevant und nachprüfbar, praktikabel und kommunizierbar eingeschätzt wird. Der Hintergrund dieser Festlegung besteht darin, dass nur diejenigen Kennzahlen in der Praxis eine Wirkung entfalten werden, die bedeutungsvolle und prüfbare Sachverhalte ausdrücken und durch die handelnden Parteien beeinflussbar sind (Relevanz). Wenn diese Kennzahlen jedoch z. B. umfangreiche, zusätzliche Erhebungen erfordern, wäre eine Nutzen-Kosten-Untersuchung durchzuführen. Deshalb werden zunächst Kennzahlen entwickelt, deren Basisdaten ohnehin in der Geschäftstätigkeit anfallen und ggf. nur zusammengetragen oder -gerechnet werden müssen. Das Kriterium der Kommunizierbarkeit steigert die Akzeptanz: was gut nach innen und nach aussen vermittelt werden kann, motiviert zur internen Verhaltensänderung bzw. macht Unterschiede sichtbar, die zu einem Wettbewerbsvorteil im Nachhaltigen Wirtschaften werden können.

1.3 Anwendbarkeit der FM-spezifischen Nachhaltigkeitskennzahlen

Die in den folgenden Teilen dieses Buches vorgestellten Kennzahlen basieren auf der klar umrissenen Dreigliedrigkeit der Nachhaltigkeit. Damit ist das System überprüfbar, nachvollziehbar und erweiterbar. Das Kriteriensystem und die Kennzahlen sind bewusst einfach gehalten und an ähnlichen Nachhaltigkeitsprogrammen orientiert, um die praktische Anwendbarkeit zu gewährleisten. Das Kennzahlenset ist auf die Erfassung und Bewertung nachhaltigkeitsrelevanter Sachverhalte ausgerichtet.

Die Kennzahlen dienen sowohl den verantwortlichen Facility Managern in den Kunden-Organisationen als auch den Dienstleistern und auch dazwischengeschalteten Consul-

tants als Instrument zur Erfassung und Bewertung der Nachhaltigkeit von definierten Untersuchungsbereichen. Dies können u. a. sein:

- Nachhaltigkeitsbewertungen von FM-Organisationen und Erstellung eines organisationsspezifischen Nachhaltigkeitsberichtes.
- Ausrichtung der Einkaufsprozesse von FM-Dienstleistungen an Kriterien der Nachhaltigkeit.
- Nachweis des Nachhaltigkeitsbeitrags der Sekundärprozesse inkl. Monitoring (sowohl aus Kunden- als auch Dienstleisterperspektive).
- Projekt-/Dienstleistungsspezifischer Nachweis der Nachhaltigkeit der Sekundärprozesse zwischen FM-Kunde und FM-Dienstleister inkl. Monitoring.

Für die Umsetzung dieser an den Bedürfnissen der Praxis orientierten Zielsetzungen wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „RoSS – Return on Sustainability System“ ein Team der drei Berliner Hochschulen: Beuth Hochschule für Technik Berlin, HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und HWR Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (vertreten durch die drei Herausgeber dieses Buches) sowie der fünf FM-Praxispartner (Axentris GmbH, HSG Zander Nordost GmbH, Piepenbrock GmbH & Co. KG, Polis Immobilien AG, REMONDIS GmbH & Co. KG) und der GEFMA gebildet, denen wir an dieser Stelle ausdrücklich danken. Unser Dank gilt auch dem Institut für Angewandte Forschung Berlin (IFAF), das das Projekt in dieser Konstellation finanziell gefördert hat.

1.4 Konzeption der Untersuchung

Die Forschungskonzeption verknüpfte die systematische Recherche und Strukturierung möglicher Nachhaltigkeitskennzahlen mit wiederkehrenden Konsultationen der Praxispartner sowie der erweiterten, FM-interessierten Öffentlichkeit. Im Rahmen von Einzelgesprächen und Workshops mit den Praxispartnern wurden nachhaltigkeitsrelevante Kennzahlen entwickelt, erörtert und modifiziert. Die zwischenzeitlich erarbeiteten Kennzahlen wurden durch eine vom Deutschen Verband für Facility Management GEFMA kommunizierte Umfrage (web-basiert) evaluiert. Die Weiterentwicklung und Praktikabilitätsprüfung der Kennzahlen erfolgte in zwei moderierten Experten-Workshops die aus FM-Verantwortlichen der Kunden- und Dienstleisterseite sowie Consultants und Wissenschaftlern zusammengesetzt waren.

Auf diese Weise konnte die Praxistauglichkeit der hier vorgestellten Nachhaltigkeitskennzahlen für die FM-Branche aus den beteiligten Perspektiven bewertet werden.

Die Forderung nach einem praxistauglichen System bedingt die Notwendigkeit einer softwareseitigen Umsetzung. Deshalb wurden alle Kennzahlen mit Definition, Berechnungs- und Interpretationshinweisen in die eigens entwickelte Software RoSS eingearbeitet und im Rahmen von Fallstudien durch die Praxispartner auf die praktische Umsetzbarkeit hin getestet.

1.5 Überblick über die Kapitelinhalte

Die Ergebnisse der Untersuchungen des Forschungsprojektes werden in diesem Buch im Zusammenhang mit den Grundlagen für Nachhaltiges Wirtschaften im FM vorgestellt. Es beginnt mit einem Überblick über verschiedene Methoden zur Quantifizierung von Nachhaltigkeit in Kap. 2: darin wird ein Überblick über den Ursprung der Nachhaltigkeitskonzeption und die darauf bezogene Entwicklung von Indikatorensystemen aus volkswirtschaftlicher Sicht gegeben. Eine Synopse von Nachhaltigkeitsberichterstattungen aus Sicht der Unternehmen schließt sich an und dient als Grundlage für die Ableitung von Nachhaltigkeitszielen für die weitere, FM-spezifische Untersuchung.

Kapitel 3 gibt Antworten auf die Frage, welche Kennzahlen für die Kommunikation über Nachhaltigkeit im FM geeignet sind. Aufbauend auf den Umfrageergebnissen und den in Workshops erarbeiteten Empfehlungen werden Kennzahlen für die Management- und die Prozessebene des FM identifiziert. Diese werden im Detail erörtert hinsichtlich möglicher Berechnungsansätze, vorhandener Systemgrenzen (was wird berücksichtigt, was nicht?), Einflussmöglichkeiten und ihren Beziehungen zu anderen Nachhaltigkeitskennzahlen.

In Kap. 4 werden die Herausforderungen und Möglichkeiten der Unterstützung von Nachhaltigkeitsbewertungen durch geeignete IT-Systeme betrachtet. Dabei wird auf verschiedene Systemkategorien eingegangen, die bereits heute ausgewählte Nachhaltigkeitskennzahlen abbilden und auswerten können. Es werden die Ergebnisse einer Umfrage zu dieser Thematik unter Anbietern von Computer Aided Facility Management (CAFM-) Software präsentiert, die einen deutlichen Handlungsbedarf signalisieren. Schließlich wird eine im Rahmen des Projektes RoSS entwickelte web-basierte Informationsplattform (RoSSApp) vorgestellt. Mit ihr können die in dem Forschungsprojekt entwickelten Kennzahlen angewendet sowie spezifische weitere Kennzahlen formuliert, erfasst und im Sinne eines Reportings bzw. Monitorings ausgewertet werden. Das Kapitel enthält Hinweise zu Funktionalitäten, insbesondere zur Datenerfassung und -auswertung sowie zur Nutzung durch die verschiedenen Anwendergruppen.

Fallstudien sind Gegenstand von Kap. 5: Dabei haben Praxispartner die in Kap. 3 definierten Kennzahlen mittels der in Kap. 4 beschriebenen Software RoSSApp im eigenen Unternehmen angewendet. Dabei haben sie auch die praktische Anwendbarkeit getestet und beurteilt. Die Fallstudien belegen bei der großen Mehrheit der entwickelten Kennzahlen, dass die erforderlichen Basisdaten tatsächlich unternehmensintern verfügbar sind und mit vertretbarem Aufwand kommunizierbar gemacht werden können. Weil alle Praxispartner das Thema Nachhaltigkeit als Business Case ansehen, sind einige in diesem Projekt neu entwickelte Kennzahlen mittlerweile Gegenstand von Erhebungen in den Unternehmen geworden und werden zukünftig kommuniziert werden.

Die Praxis wird zeigen, ob die Einbeziehung von konkreten Nachhaltigkeitskennzahlen in die Handlungsfelder des Facility Managers und insbesondere in Ausschreibungsprozessen dazu führt, dass aus einem Preiswettbewerb ein Qualitätswettbewerb im Sinne der Nachhaltigkeit werden wird. Wir verstehen die in diesem Buch vorgestellten Erkenntnisse als Beitrag zu diesem Ziel.

Nachhaltiges Facility Management

Kummert, K.; May, M.; Pelzeter, A. (Hrsg.)

2013, XVII, 233 S. 290 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-24890-0