

## FACILITY MANAGEMENT UND NACHHALTIGKEIT



Studie

Bedeutung und Rolle des Facility Managements zur  
Steigerung der Nachhaltigkeit, insbesondere der Energie-  
und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien Sektor

**GEFMA 982**

Herausgeber:



# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

es stimmt optimistisch: Trotz der aktuellen Pandemie mit durchaus erkannter Wertschätzung funktionierender Gebäude, vom Krankenhaus bis zu Telekommunikationseinrichtungen, wächst die stärkere Sensibilisierung für Klimaschutz in der Gesellschaft und damit auch die Bedeutung des nachhaltigen Gebäudebetriebs. Schließlich ist die Bewirtschaftung von Immobilien ressourcenintensiv: Mehr als 40 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden von Gebäuden verursacht. Das Facility Management ist in der Lebenszyklusphase des Betriebes damit die entscheidende Stellschraube für Optimierungspotenziale.

ESG, Environmental, Social and Governance, werden zu immer wichtigeren Kriterien in der Unternehmensführung und der strategischen Ausrichtung. Besonders bei Immobilieninvestoren, für die die Nachhaltigkeitskriterien gerade bei langfristigen Anlagen interessant sind, um höhere Renditen zu erzielen. Damit werden nachhaltige Konzepte immer häufiger zur Grundvoraussetzung für finanzkräftige Anleger. Kürzlich war in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung nachzulesen: Aus der Kür wird die Pflicht. Eine Vielzahl von Siegeln wie von DGNB, BREEAM oder LEED bescheinigen die Umweltverträglichkeit von Gebäuden. Das GEFMA-Zertifizierungssystem SustainFM bewertet explizit das nachhaltige Betreiben.

Wie stark bereits die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit im Facility Management angekommen ist, zeigen die Ergebnisse dieser Studie in Zusammenarbeit mit Roland Berger deutlich. Gehen wir die Handlungsempfehlungen wie Verankerung der Nachhaltigkeit im Top-Management und in der Mitarbeiterqualifizierung gemeinsam an. GEFMA und seine Mitglieder werden weiter an Instrumenten arbeiten, die zukunftsweisende Geschäftsmodelle unterstützen.

Wir freuen uns, dass viele Mitgliedsunternehmen an unserer Studie „Bedeutung und Rolle des Facility Managements zur Steigerung der Nachhaltigkeit, insbesondere der Energie- und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien Sektor“ teilgenommen haben. Dafür danke ich Ihnen im Namen des gesamten GEFMA-Teams und ich wünsche eine gute Lektüre der Ergebnisse.

**Ihr Martin Schenk**

Vorsitzender GEFMA e.V.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>KONTEXT UND ZIEL DER STUDIE</b> .....	6
Das Wichtigste in Kürze .....	8
Das sagen die Teilnehmer .....	8
Das bedeutet für die FM-Branche .....	9
Die Auswirkungen von COVID-19 auf die Facility Management Branche .....	10
Nachhaltigkeit als Chance: Neue Leistungsangebote machen die Branche zukunftsfähig .....	13
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Leistungsangebote im Facility Management .....	19
 <b>A. ERGEBNISSE DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG</b>	
Studie – „Bedeutung und Rolle des Facility Managements zur Steigerung der Nachhaltigkeit“ .....	23
Zielsetzung der Studie .....	23
Studiendesign und Durchführung .....	23
 <b>B. ZUSAMMENFASSUNG DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE</b>	
Für das Facility Management bieten sich neue Technologien und Leistungsangebote zur Steigerung der Nachhaltigkeit .....	25
Die erfolgreiche Umsetzung bedingt neue Herausforderungen verknüpft mit einem klaren Handlungsbedarf für die FM-Branche .....	26
 <b>C. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG IM DETAIL</b>	
Die Mehrheit der Facility-Services-Nachfrager stammt aus der Industrie und öffentlichen Institutionen .....	29
Die FM-Branche sieht in der Corona-Krise eher Chancen als Risiken und sieht sich gegenüber der Gesamtwirtschaft klar im Vorteil .....	30

Die Studienteilnehmer erwarten durch COVID-19 erhebliche Veränderung hinsichtlich der Nachfrage nach Flächen und Services .....	31
Digitale Leistungsangebote und erhöhte Flexibilität werden zukünftig das Leistungsangebot im FM stark verändern .....	32
Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und verändertes Nutzerverhalten sind wichtigste Hebel für mehr Nachhaltigkeit .....	33
Für die Nachfrager sind reduzierte Betriebskosten und Mitarbeiterzufriedenheit die wichtigsten Vorteile durch mehr Nachhaltigkeit .....	34
In der Beratung/Analyse, in der Planung und im Betreiben sehen die Teilnehmer die größten Potenziale für neue Leistungsangebote .....	35
Das FM wird insbesondere beim Umbau von Arbeitsplätzen und bei neuen Arbeitsmodellen einen großen Einfluss einnehmen .....	36
Datengenerierung und die Anwendung und Verwertung von Daten werden zukünftig stark an Bedeutung im FM gewinnen .....	37
IoT, digitale Plattformen und Software-Anwendungen haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Energieeffizienz im Gebäude .....	38
Nachwachsende Rohstoffe und Modulbauweise haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude .....	39
Technologieanbieter und Geschäftskunden sind die wichtigsten Partner für die Umsetzung neuer Leistungsangebote .....	40
Fehlende strategische Ziele und unzureichendes Know-how sowie fehlendes Bewusstsein auf Nutzerseite als größte Herausforderung .....	41
Staatliche Investitionszuschüsse und Standards gefordert – Green Recovery Programme und Emissionshandel weniger geeignet .....	42

Stand: 30.10.2020

## KONTEXT UND ZIEL DER STUDIE

Der „Green New Deal“ ist Europas großes gesellschaftliches Zukunftsprojekt. Es soll die Gemeinschaft der 27 Mitgliedsstaaten nicht nur zum ersten klimaneutralen Kontinent machen, sondern durch umfangreiche Investitionen künftig auch für wirtschaftlichen Erfolg und sozial-ökologischen Fortschritt sorgen. Voraussetzung dafür sind ein grundlegender Strukturwandel, Innovationen und neue, saubere Technologien.

Mit ihrem signifikanten Anteil am Energie- und Ressourcenverbrauch kommt der Bau- und Immobilienbranche dabei eine Schlüsselrolle zu. Ihr Potenzial in Sachen Umwelt- und Klimaschutz ist enorm, denn noch steht der Einsatz neuer Technologien, Anwendungen und Geschäftsmodelle ganz am Anfang. Gleichzeitig beschleunigen die Folgen der Corona-Pandemie und die geplanten „Green Recovery“-Programme die Umsetzung notwendiger Investitionen und Maßnahmen.

Zielsetzung der Befragung war es vor diesem Hintergrund, die Bedeutung und Rolle des Facility Managements (FM) zur Steigerung der Nachhaltigkeit, insbesondere der Energie- und Ressourceneffizienz im Bau- und Immobiliensektor entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu untersuchen und dabei erste Eckpunkte für eine mögliche Ausgestaltung zu erarbeiten.

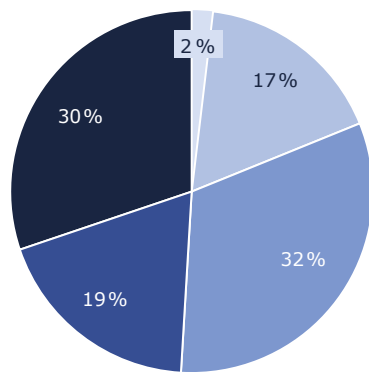
Für die Studie wurden im August und September 2020 sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Facility Services in Deutschland befragt. Alle 160 Unternehmen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, sind Verbandsmitglieder der German Facility Management Association (GEFMA).

Die Unternehmen, die sich auf Nachfrager-Seite beteiligt haben, beschäftigen zu je knapp einem Drittel zwischen 500 und 2.500 bzw. mehr als 10.000 Mitarbeiter (siehe Abbildung 1). Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten waren zu 17 Prozent vertreten, Firmen mit 2.500 bis 10.000 Beschäftigten zu 19 Prozent. Mehr als die Hälfte (52 Prozent) der Nachfrager-Unternehmen zählt zur Öffentlichen Hand, weitere größere Teilnehmergruppen waren die Industrie mit 23, Dienstleistung mit 12 und der Handel mit 6 Prozent.

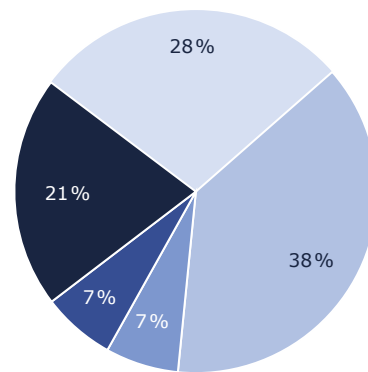
Die Teilnehmer auf Anbieterseite repräsentieren dagegen überwiegend kleinere Firmen. So stammt der größte Anteil der Befragten (38 Prozent) aus Unternehmen mit 50 bis 500 Beschäftigten, gefolgt von 28 Prozent aus Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten. 21 Prozent der Unternehmen, die teilgenommen haben, beschäftigen mehr als 10.000 Mitarbeiter.

Abb. 1: Überblick der Befragungsteilnehmer

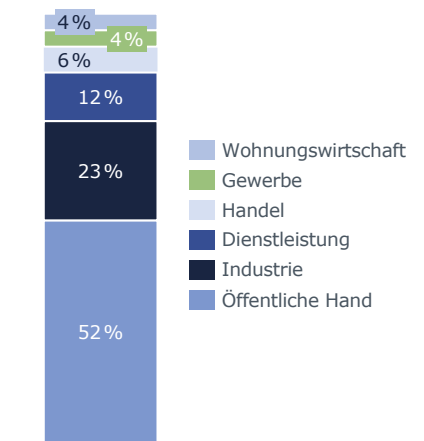
**Anzahl Mitarbeiter:  
FS-Nachfrager**



**Anzahl Mitarbeiter:  
FS-Anbieter**



**Branchenstruktur  
FS-Nachfrager**



Unternehmen mit Mitarbeiteranzahl von:

1-50 50-500 500-2.500 2.500-10.000 Mehr als 10.000

Quelle: Roland Berger und GEFMA

Teilnehmerstruktur der Unternehmensbefragung

## DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Das sagen die Teilnehmer ...

⇒ **zu den Folgen von COVID-19 für die Branche:**

Die Corona-Krise birgt eher Chancen als Risiken, allerdings wird sich die Nachfrage nach Flächen und Services erheblich verändern. So muss das Büro der Zukunft mehr als bisher Raum für Kreativität und Kommunikation bieten, flexibel nutzbar und technisch auf dem neuesten Stand sein. Anbieter müssen schneller auf veränderte Kundenwünsche reagieren und ihr Portfolio um digitale Leistungsangebote erweitern.

⇒ **zu neuen Leistungsangeboten zur Steigerung der Nachhaltigkeit:**

Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und verändertes Nutzerverhalten werden als die wichtigsten Hebel auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit im FM gesehen. Die größten Potenziale für neue Leistungsangebote entlang der Wertschöpfungskette liegen nach Einschätzung der Teilnehmer in den Bereichen Beratung und Analyse, Planung und Betrieb. Auch das Thema Daten wird immer wichtiger, etwa um die Energieeffizienz im Gebäude mithilfe von IoT, digitalen Plattformen und Software-Anwendungen zu verbessern. Außerdem sieht sich die Branche in einer führenden Rolle beim Umbau von Arbeitsplätzen und der Etablierung neuer Arbeitsmodelle.

⇒ **zu den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung:**

Die größten Hindernisse bei der Umsetzung sind strategische Defizite und fehlendes Know-how. Vor allem Anbieter setzen deswegen große Erwartungen in die Zusammenarbeit mit Technologieanbietern und Geschäftskunden. Auch der Staat kann die Neuausrichtung der Branche in Richtung Nachhaltigkeit unterstützen: Vor allem Investitionszuschüsse und Umweltstandards werden als sinnvoll erachtet.

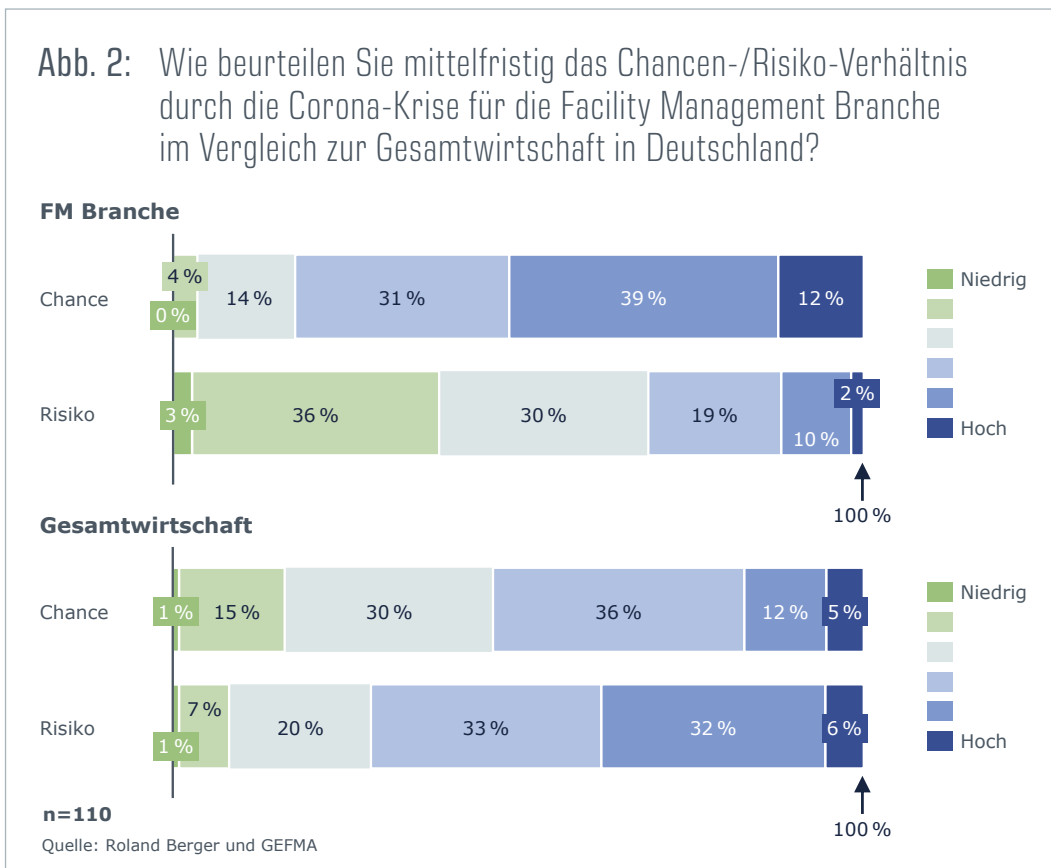


## Das bedeutet für die FM-Branche ...

- ⇒ **Verankerung im Top-Management:** Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie aktiv verankern und im Top-Management mit klaren Zielgrößen verknüpfen
- ⇒ **Fähigkeiten gezielt erweitern:** Systematisches Schließen von Kompetenzlücken im Bereich Nachhaltigkeit durch Weiterbildung, Know-how-Aufbau und geeignete Partner-/ Kooperationsmodelle
- ⇒ **Kundenbedarf verstehen:** Entwicklung kundenspezifischer Leistungsangebote und Nachweis des Beitrags (Mehrwert) zur Steigerung der Nachhaltigkeit und zur Zielerreichung (z. B. CO<sub>2</sub>-Reduktion)
- ⇒ **Investitionsbereitschaft absichern:** Entwicklung tragfähiger und profitabler Geschäftsmodelle im Bereich Nachhaltigkeit zur Absicherung der Finanzierbarkeit und der Erlösmodelle
- ⇒ **Innovationsfähigkeit steigern:** Verankerung von Innovation in den Zielsystemen, in der Vermarktungsstrategie (Image) und in der Organisationsstruktur
- ⇒ **Bewusstsein schaffen:** Transparenz auf Seiten der Kunden und der Politik bzgl. der Bedeutung von Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement schaffen

# DIE AUSWIRKUNGEN VON COVID-19 AUF DIE FACILITY MANAGEMENT BRANCHE

Auch das Facility Management kann sich den Folgen der Corona-Pandemie nicht entziehen. Um ein genaueres Lagebild zu erhalten, haben wir das aktuell dominierende Thema in die Befragung aufgenommen und wollten unter anderem wissen, wie die Unternehmen mittelfristig das Chancen-/Risiko-Verhältnis durch die Corona-Krise beurteilen. Das Ergebnis war erstaunlich positiv: So sieht die Mehrheit der Befragten (51 Prozent) eher Chancen als Risiken und die eigene Branche im Hinblick auf Corona gegenüber der Gesamtwirtschaft deutlich im Vorteil (siehe Abbildung 2).



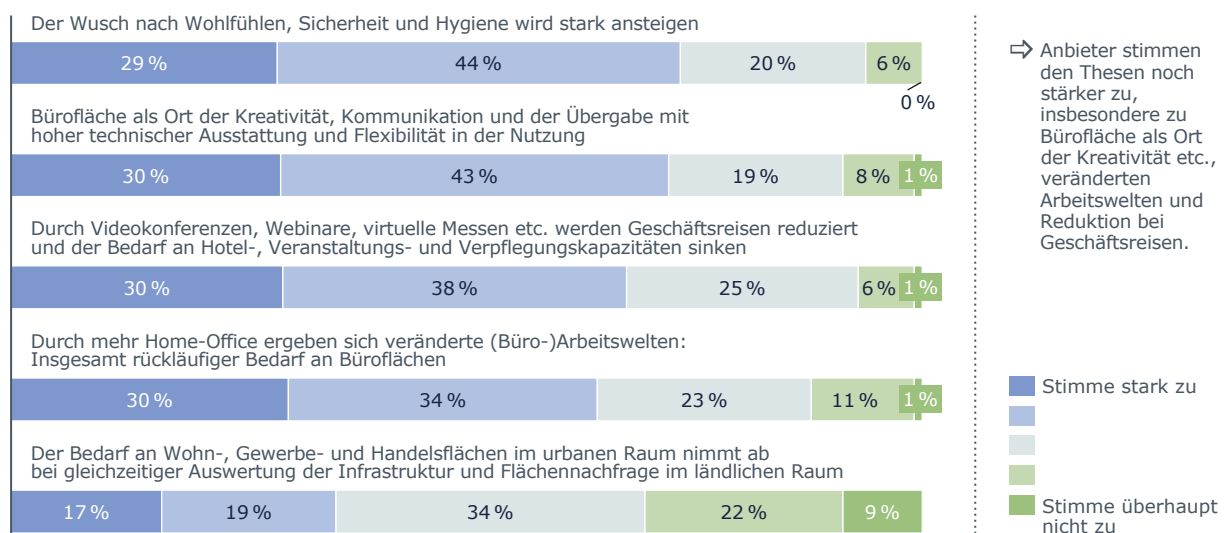
Bewertung der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die FM-Branche

Allerdings haben sich Erwartungen an die Branche stark verändert bzw. werden sich noch weiter verändern – und das Leistungsangebot der Unternehmen wird sich entsprechend anpassen müssen. So sind in unserer Befragung fast drei Viertel der Ansicht, dass das Bedürfnis nach Wohlbefinden, Hygiene und

Sicherheit künftig eine größere Rolle spielen wird (siehe Abbildung 3). Fast ebenso viele gehen davon aus, dass Büroflächen künftig stärker als Ort der Kreativität und Kommunikation mit hoher technischer Ausstattung und auch flexibler gesehen werden. Diese Ansicht ist unter den Anbietern besonders ausgeprägt.

Insgesamt wird erwartet, dass sich die Nachfrage nach Flächen und Services in Folge von COVID-19 deutlich verändern wird. 68 Prozent gehen davon aus, dass Zahl und Umfang von Geschäftsreisen durch Videokonferenzen und andere Online-Formate reduziert werden und der Bedarf an Hotel-, Veranstaltungs- und Verpflegungskapazitäten dadurch deutlich sinken wird. 64 Prozent erwarten zudem, dass der Bedarf an Büroflächen durch mehr Home-Office zurückgehen wird. Ein erhöhter Flächenbedarf im urbanen Raum wird dagegen weniger stark erwartet.

**Abb. 3:** Wie beurteilen Sie die folgenden Thesen hinsichtlich einer veränderten Nachfrage nach Flächen und Services durch COVID-19?



n=115

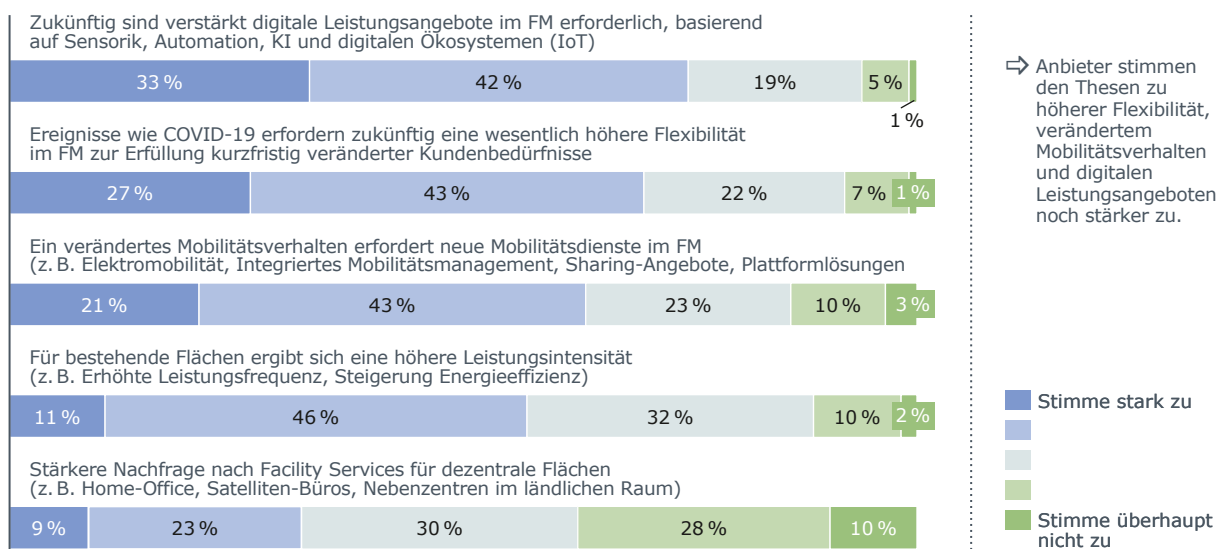
Quelle: Roland Berger und GEFMA

Beurteilung verschiedener Thesen zur Veränderung der Nachfrage durch COVID-19

Gleichzeitig gehen die Umfrageteilnehmer davon aus, dass sich das Leistungsangebot der Branche durch digitale Services und mehr Flexibilität zur Erfüllung kurzfristig veränderter Kundenwünsche stark verändern wird (siehe Abbildung 4). Dabei spielen Leistungen in den Bereichen Sensorik, Automation, KI und digitale Ökosysteme (IoT) eine wichtige Rolle. 21 Prozent der Befragten stimmen der Aussage stark und 43 Prozent überwiegend zu, dass neue Mobilitätsdienste wie Elektromobilität, Integriertes Mobilitätsmanagement, Sharing-Angebote oder Plattformlösungen im Facility Management künftig entscheidend sein werden. Auch hier ist die Zustimmung von Anbieterseite höher als bei den Nachfragern von FM-Services. Dafür ist eine deutliche Mehrheit von 57 Prozent der Ansicht, dass bestehende Flächen eine höhere Leistungsintensität erfahren könnten, etwa durch erhöhte Leistungsfrequenz oder eine Steigerung der Energieeffizienz.

Fast 40 Prozent gehen allerdings nicht davon aus, dass die Corona-Pandemie eine stärkere Nachfrage nach Facility Services für dezentrale Flächen (z.B. Home-Office, Satelliten-Büros) nach sich ziehen wird.

**Abb. 4:** Wie beurteilen Sie die folgenden Thesen hinsichtlich eines veränderten Leistungsangebots im FM durch COVID-19?



n=115

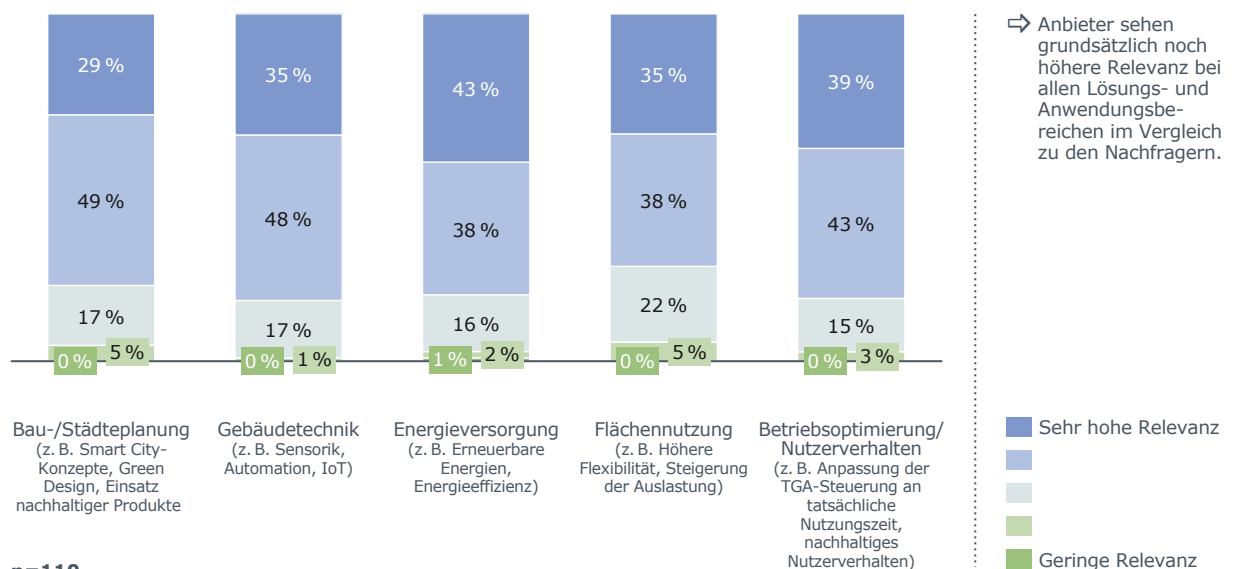
Quelle: Roland Berger und GEFMA

Beurteilung von Thesen in Bezug auf ein verändertes Leistungsangebot durch COVID-19

# NACHHALTIGKEIT ALS CHANCE: NEUE LEISTUNGSANGEBOTE MACHEN DIE BRANCHE ZUKUNFTSFÄHIG

Das Bild ist eindeutig: Sowohl Anbieter als auch Nachfrager sehen das Thema Nachhaltigkeit als Chance. Unter den Anbietern ist diese Einschätzung besonders ausgeprägt. Dabei gelten erneuerbare Energien, Energieeffizienz und verändertes Nutzerverhalten als die wichtigsten Hebel (siehe Abbildung 5). Vor allem der Energieversorgung (z. B. erneuerbare Energien, Energieeffizienz) und Betriebsoptimierung werden große Bedeutung beigemessen. In der Betriebsoptimierung geht es beispielsweise um die Anpassung der TGA-Steuerung an die tatsächlichen Nutzungszeiten oder auch um nachhaltiges Nutzerverhalten. 83 Prozent der Befragten halten die Gebäudetechnik mit Automation, Sensorik und IoT für besonders relevant, aber auch Smart City-Konzepte oder der Einsatz nachhaltiger Produkte werden häufig genannt.

**Abb. 5:** Welche Relevanz haben die folgenden übergreifenden Lösungs- bzw. Anwendungsbereiche hinsichtlich ihres Potenzials zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien Sektor?



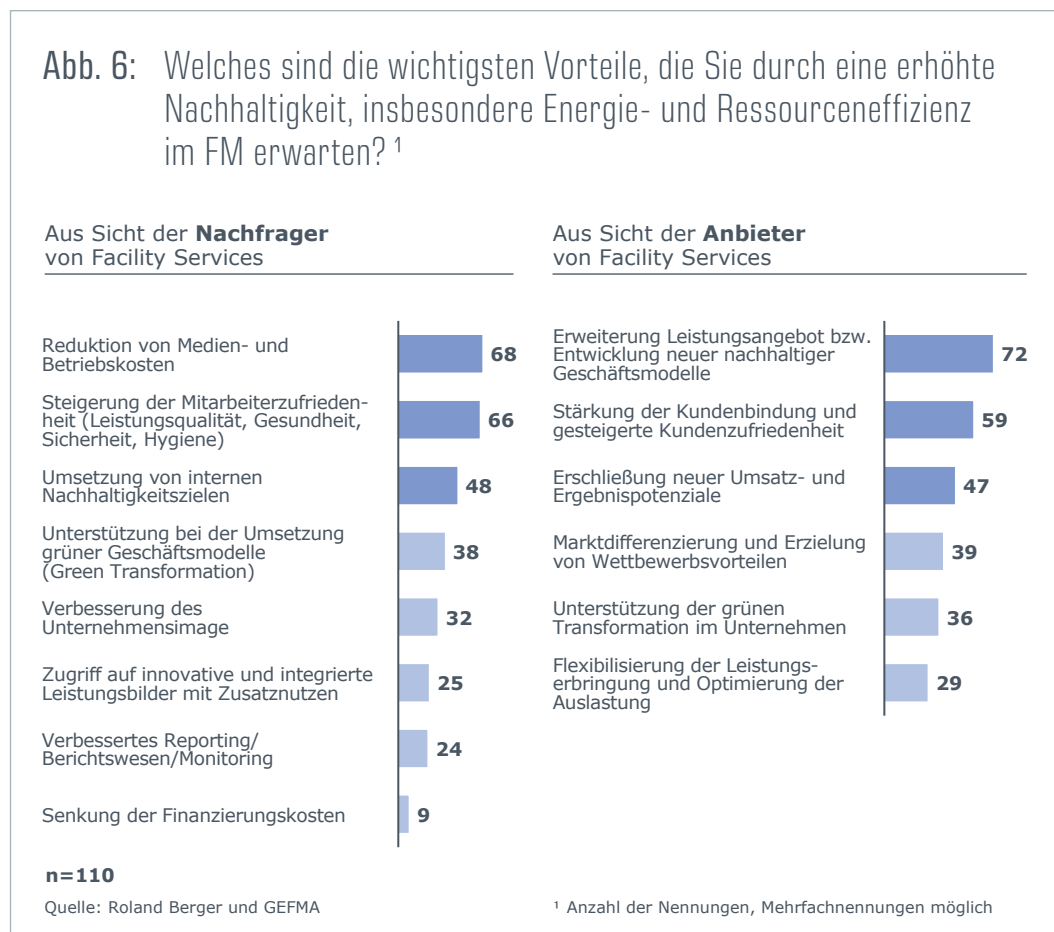
n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

Einschätzung der Relevanz verschiedener Lösungs- und Anwendungsbereiche zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz

Während die Nachfrager von FM-Leistungen von mehr Nachhaltigkeit in erster Linie durch reduzierte Betriebskosten (68 Nennungen) und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit (66 Nennungen) profitieren, stehen für die Anbieter die Vorteile neuer Umsatz- und Ergebnispotenziale (72 Nennungen) sowie einer höheren Kundenbindung und -zufriedenheit im Vordergrund (59 Nennungen) (siehe Abbildung 6). Globale Trends wie Klima- und Ressourcenschutz sind dabei wichtige Treiber und erfordern auch vom Facility Management zunehmend innovative und integrierte Lösungsangebote.

**Abb. 6:** Welches sind die wichtigsten Vorteile, die Sie durch eine erhöhte Nachhaltigkeit, insbesondere Energie- und Ressourceneffizienz im FM erwarten? <sup>1</sup>

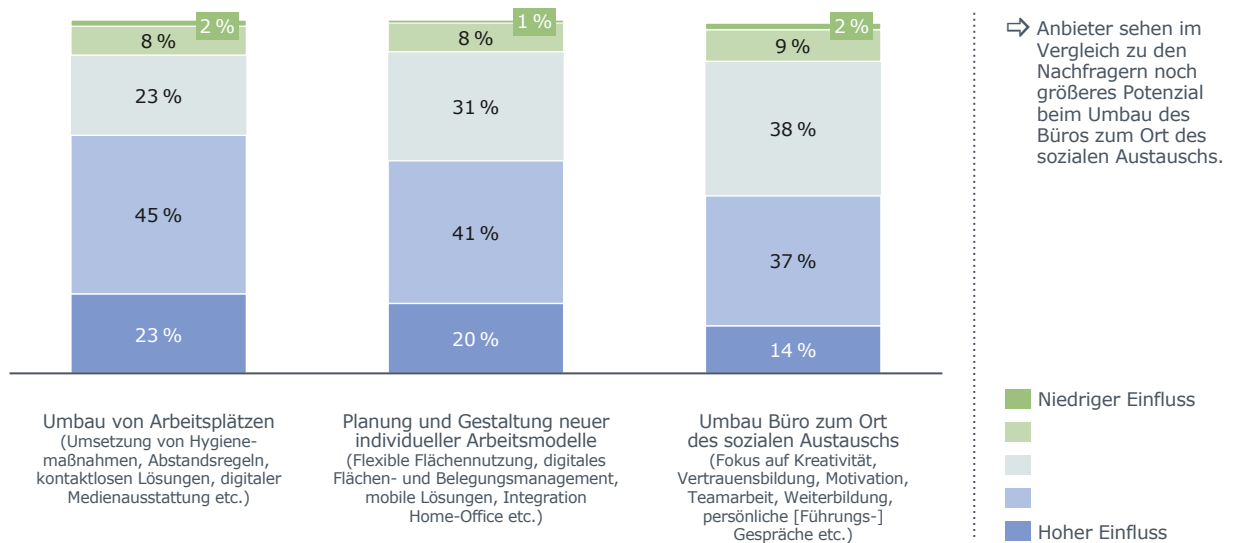


Vorteile verbesserter Nachhaltigkeit aus Sicht von Nachfragern und Anbietern von FM-Services

Die größten Potenziale für neue Leistungsangebote entlang der Wertschöpfungskette werden in Beratung und Analyse (77 Prozent Zustimmung), in der Planung (69 Prozent Zustimmung) und im Betrieb von Flächen (73 Prozent Zustimmung) gesehen. Als eher weniger wichtig gilt der Rückbau von Gebäuden oder Flächen sowie die Aufbereitung oder Wiederverwertung von Baustoffen.

Interessant ist, welche zentrale Funktion das Facility Management nach Einschätzung der Teilnehmer beim Umbau von Arbeitsplätzen und der Etablierung neuer Arbeitsmodelle hat. So sehen 68 Prozent (unter den Anbietern ist die Zustimmung noch ausgeprägter) der Befragten das Facility Management in einer führenden Position bei der Umsetzung von Hygienemaßnahmen, Abstandsregeln, kontaktlosen Lösungen oder digitaler Medienausstattung und 61 Prozent bei der Planung und Gestaltung neuer Arbeitsmodelle wie flexibler Flächennutzung, digitalem Flächen- und Belegungsmanagement oder bei der Integration von Home-Office (siehe Abbildung 7).

Abb. 7: Wie hoch ist zukünftig der Einfluss des FM bei der Umsetzung veränderter Arbeitswelten und einer veränderten Führungskultur?



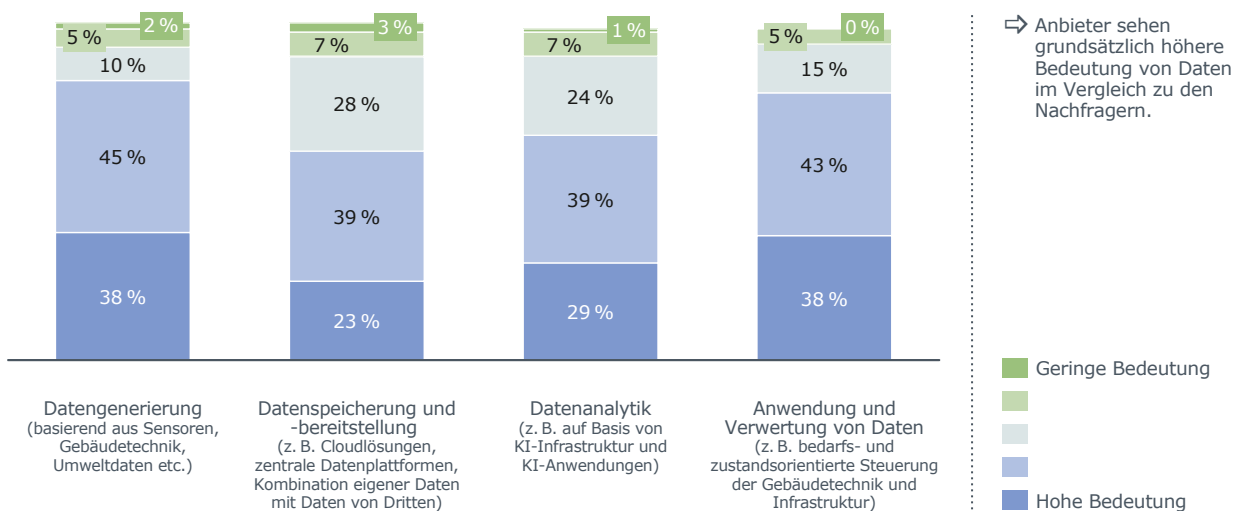
n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

Einfluss des FM bei der Umsetzung veränderter Arbeitswelten und Führungskulturen

Wie in vielen anderen Branchen werden Daten auch im Facility Management in Zukunft die entscheidende Währung sein, denn das Sammeln, Aggregieren und Auswerten von Datensätzen ermöglicht die Entwicklung neuer Leistungsangebote und Geschäftsmodelle. Insbesondere mit der Datengenerierung aus Sensoren, Gebäudetechnik und Umwelt verbinden 83 Prozent der Befragten große Erwartungen, 81 Prozent sehen aber auch die Anwendung und Verwertung von Daten etwa im Rahmen einer bedarfs- und zustandsorientierten Steuerung von Gebäudetechnik und Infrastruktur als wichtigen Baustein der Zukunft (siehe Abbildung 8).

**Abb. 8:** Welche Bedeutung haben Daten und deren Verarbeitung zukünftig für das FM zur Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit?



⇒ Anbieter sehen grundsätzlich höhere Bedeutung von Daten im Vergleich zu den Nachfragern.

**n=110**

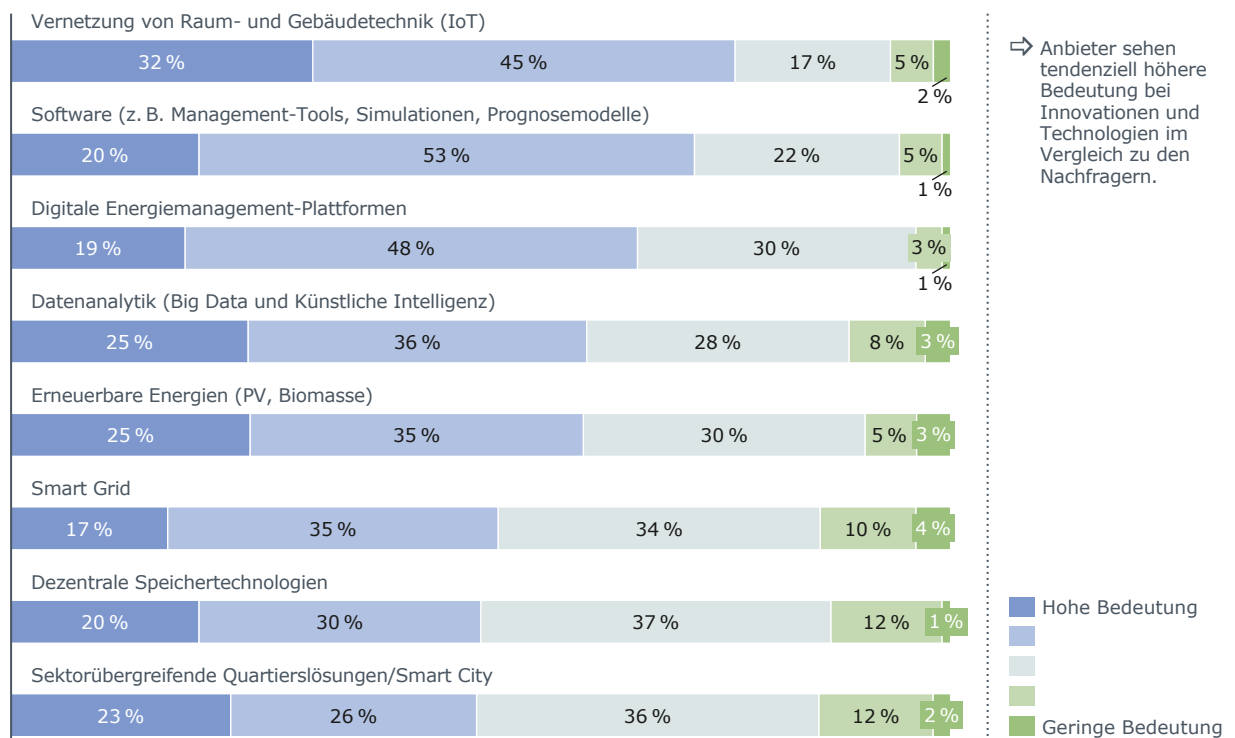
Quelle: Roland Berger und GEFMA

Bedeutung der Erhebung und Verarbeitung von Daten für die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit



Nach den Innovationen und Technologien gefragt, die nach ihrer Einschätzung zur Verbesserung der Energieeffizienz in Gebäuden besonders wichtig sein werden, nennen die Teilnehmer der Studie vor allem die Vernetzung von Raum- und Gebäudetechnik über IoT, digitale Energiemanagement-Plattformen und Software-Anwendungen (siehe Abbildung 9). Smart Grids, dezentralen Speichertechnologien und sektorübergreifenden Quartierslösungen wird dagegen eine eher untergeordnete Bedeutung beigemessen.

**Abb. 9:** Welche Bedeutung haben die folgenden Innovationen und Technologien insbesondere zur Steigerung der Energieeffizienz im Gebäude?



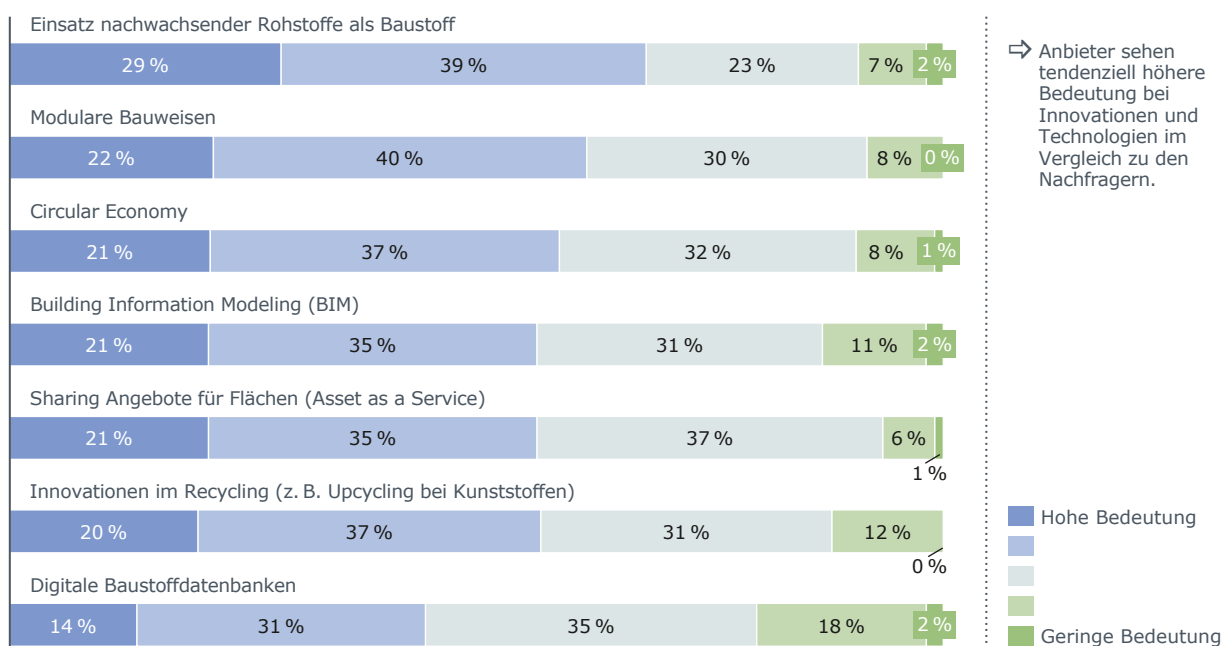
n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

Bedeutung verschiedener Innovationen und Technologien zur Steigerung der Energieeffizienz in Gebäuden

Was die Verbesserung der Ressourceneffizienz angeht, setzen die Teilnehmer stark auf nachwachsende Rohstoffe und Modulbauweise. Für knapp sieben von zehn Befragten sind nachwachsende Rohstoffe das Baumaterial der Zukunft, fast 60 Prozent halten zirkuläre Bauweisen, bei denen Materialien aus bestehenden Gebäuden wiederverwertet und von Anfang an auf eine ressourcenschonende und klimaneutrale Konzeption und Umsetzung geachtet wird, für besonders zukunftssträchtig (siehe Abbildung 10). Konzepte wie Sharing-Angebote für Flächen, Recycling-Innovationen oder digitale Baustoffdatenbanken werden eher zurückhaltend bewertet.

**Abb. 10:** Welche Bedeutung haben die folgenden Innovationen und Technologien insbesondere zur Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude?



n=110

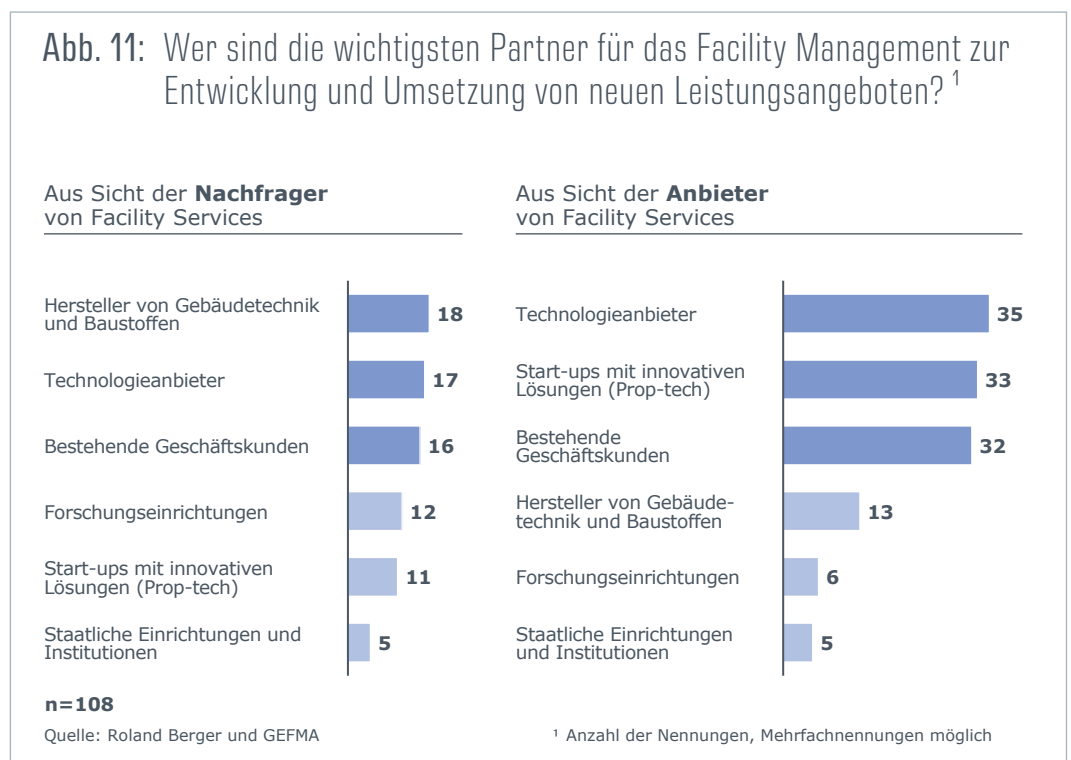
Quelle: Roland Berger und GEFMA

Bedeutung verschiedener Innovationen und Technologien zur Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude

# VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER NEUEN LEISTUNGSANGEBOTE IM FACILITY MANAGEMENT

Die Stimmung in der Branche ist gut, vor der Zukunft ist dem Großteil der Unternehmen offenbar nicht bange. Entscheidend wird es dabei in ihren Augen sein, mit neuen Leistungsangeboten zielgenau auf veränderte Kundenwünsche einzugehen und diese möglichst schnell auf den Markt zu bringen. Ihr wichtigster Partner auf diesem Weg: Technologie-Anbieter und Geschäftskunden (siehe Abbildung 11). Vor allem die Anbieter von Facility Services verbinden mit der Zusammenarbeit große Hoffnungen. Aber auch Start-ups mit innovativen Lösungen und Hersteller von Gebäudetechnik und Baustoffen werden nach Ansicht der Studienteilnehmer wichtige Impulsgeber für den weiteren Weg sein.

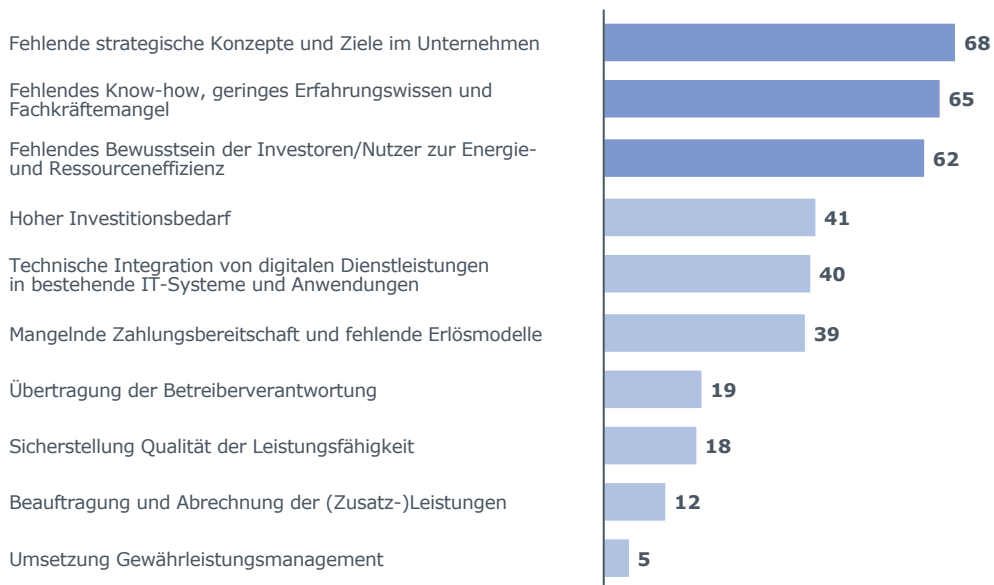
Abb. 11: Wer sind die wichtigsten Partner für das Facility Management zur Entwicklung und Umsetzung von neuen Leistungsangeboten? <sup>1</sup>



Wichtige Partner bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Leistungsangebote im FM

Dabei erkennen die befragten Unternehmen durchaus selbstkritisch ihre Defizite. Was die Umsetzung neuer Leistungsangebote betrifft, werden diese vor allem im Fehlen strategischer Ziele, unzureichendem Know-how sowie fehlendem Bewusstsein auf Nutzerseite gesehen. Diese Faktoren gelten gleichzeitig als wichtigste Hürden bei der Umsetzung neuer Angebote (siehe Abbildung 12).

**Abb. 12:** Welches sind aus Ihrer Sicht die größten Hürden hinsichtlich der Umsetzung neuer Leistungsangebote im Facility Management? <sup>1</sup>



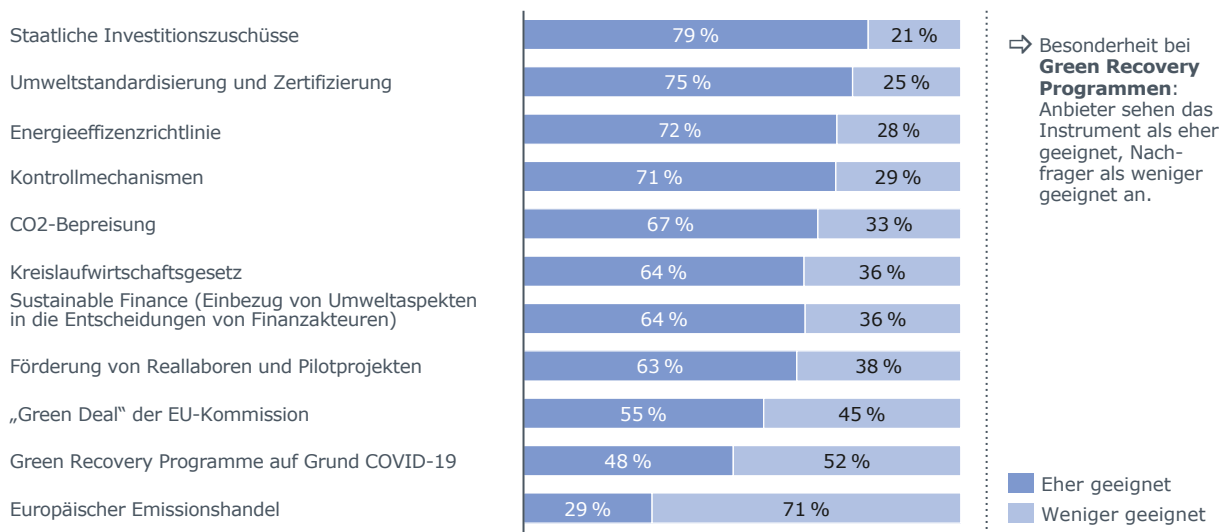
Quelle: Roland Berger und GEFMA

<sup>1</sup> Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich

Wichtigste Hürden bei der Umsetzung neuer Leistungsangebote im FM

Schließlich wurden die Studienteilnehmer auch danach gefragt, welche politischen Instrumente sie für besonders geeignet halten, um die Nachhaltigkeit im Bau-/Immobilien­sektor zu verbessern. Bei den Antworten rangierten staatliche Investitionszuschüsse mit 79 Prozent und Umweltstandards und Zertifizierungen mit 75 Prozent Zustimmung auf den vordersten Plätzen (siehe Abbildung 13). Der Emissionshandel ist dagegen aus Sicht der Befragten weniger geeignet, auch Green-Recovery Programme werden hinsichtlich ihrer Eignung sehr unterschiedlich bewertet: Während Anbieter sie für ein eher geeignetes Instrument halten, sehen die Nachfrager das eher nicht so.

**Abb. 13:** Wie geeignet sind aus Ihrer Sicht folgende politische Unterstützungs- und Förderinstrumente, insbesondere bei der Umsetzung von mehr Energie- und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien­sektor?



n=105

Quelle: Roland Berger und GEFMA

Eignung politischer Unterstützungs- und Förderinstrumente bei der Umsetzung von mehr Energie- und Ressourceneffizienz im Immobilien­sektor

## A. ERGEBNISSE DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG



## Studie – „Bedeutung und Rolle des Facility Managements zur Steigerung der Nachhaltigkeit“

### ● Zielsetzung der Studie:

Zielsetzung der Befragung ist es, die Bedeutung und Rolle des Facility Managements zur Steigerung der Nachhaltigkeit, insbesondere der Energie- und Ressourceneffizienz im Bau- und Immobiliensektor entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu untersuchen und dabei erste Eckpunkte für eine mögliche Ausgestaltung zu erarbeiten. Sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Facility Services in Deutschland wurden dazu angesprochen und befragt.

### ● Studiendesign und Durchführung

- ⇒ Laufzeit der Befragung: 8 Wochen, im August und September 2020
- ⇒ Teilnehmer: Verbandsmitglieder GEFMA – Anbieter und Nachfrager von Facility Services (FS)
- ⇒ Durchführung in Form einer Online-Befragung
- ⇒ Teilnehmer 160

Quelle: Roland Berger und GEFMA

## **B.** ZUSAMMENFASSUNG DER BEFRAGUNGSERGEBNISSE





## Für das Facility Management bieten sich neue Technologien und Leistungsangebote zur Steigerung der Nachhaltigkeit

Quelle: Roland Berger

### 1 Bewertung der Auswirkungen durch COVID-19

- ⇒ Die FM Branche sieht in der Corona-Krise eher Chancen als Risiken und sieht sich gegenüber der Gesamtwirtschaft klar im Vorteil.
- ⇒ Die Studienteilnehmer erwarten durch COVID-19 erhebliche Veränderung hinsichtlich der Nachfrage nach Flächen und Services.
- ⇒ Das Büro wird zukünftig als Ort der Kreativität und Kommunikation mit hoher technischer Ausstattung und Flexibilität in der Nutzung gesehen.
- ⇒ Digitale Leistungsangebote und erhöhte Flexibilität zur Erfüllung kurzfristig veränderter Kundenwünsche werden zudem zukünftig das Leistungsangebot im FM stark verändern.

### 2 Chance: Neue Leistungsangebote im FM zur Steigerung der Nachhaltigkeit

- ⇒ Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und verändertes Nutzerverhalten sind die wichtigsten Hebel für mehr Nachhaltigkeit im FM.
- ⇒ Für die Nachfrager sind reduzierte Betriebskosten und Mitarbeiterzufriedenheit die wichtigsten Vorteile durch mehr Nachhaltigkeit. Für die Anbieter ergeben sich neue Umsatz- und Ergebnispotenziale und eine stärkere Kundenbindung und -zufriedenheit.
- ⇒ In der Beratung/Analyse, in der Planung und im Betreiben sehen die Teilnehmer die größten Potenziale für neue Leistungsangebote entlang der Wertschöpfungskette.
- ⇒ Das FM wird insbesondere beim Umbau von Arbeitsplätzen und bei neuen Arbeitsmodellen einen großen Einfluss einnehmen.

- ⇒ Steigende Bedeutung von Daten: Insbesondere Datengenerierung und die Anwendung und Verwertung von Daten werden zukünftig stark an Bedeutung im FM gewinnen.
- ⇒ IoT, digitale Plattformen und Software-Anwendungen haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Energieeffizienz im Gebäude.
- ⇒ Nachwachsende Rohstoffe und Modulbauweise haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude.

## Die erfolgreiche Umsetzung bedingt neue Herausforderungen verknüpft mit einem klaren Handlungsbedarf für die FM-Branche

Quelle: Roland Berger

### 3 Erfolgsfaktor: Neue Leistungsangebote umsetzen



- ⇒ Technologieanbieter und Geschäftskunden sind für das Facility Management die wichtigsten Partner bei der Umsetzung neuer Leistungsangebote.
- ⇒ Fehlende strategische Ziele und unzureichendes Know-how sowie fehlendes Bewusstsein auf Nutzerseite werden als größte Herausforderung bzw. Hürde bei der Umsetzung gesehen.
- ⇒ Staatliche Investitionszuschüsse und Umweltstandards werden als besonders geeignete politische Instrumente gesehen, um mehr Nachhaltigkeit im Bau-/Immobilien Sektor zu fördern. Der Emissionshandel ist aus Sicht der Befragten weniger geeignet.
- ⇒ Die Green-Recovery Programme werden stark unterschiedlich hinsichtlich Ihrer Eignung bewertet.

#### 4 Herausforderung: Handlungsbedarf für die FM-Branche

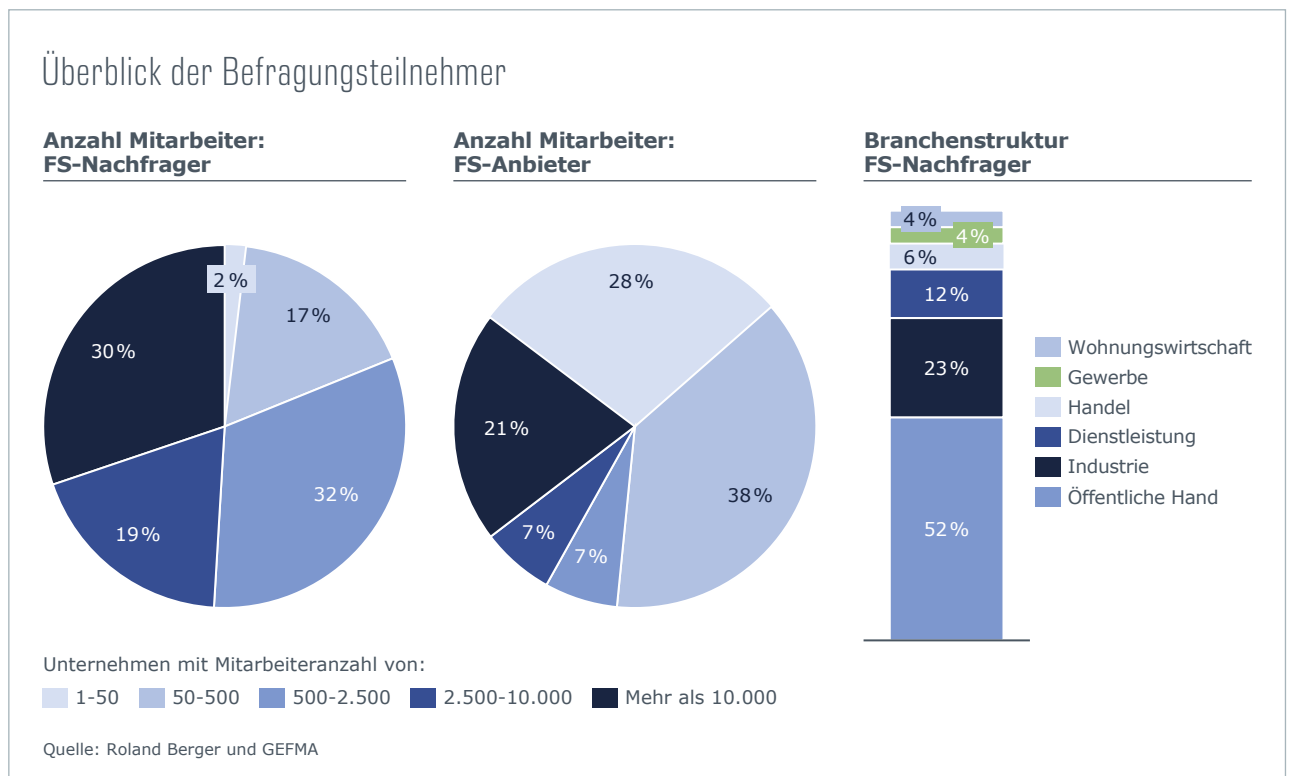


- ⇒ **Verankerung im Top-Management:** Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankern und im Top-Management mit klaren Zielgrößen verknüpfen.
- ⇒ **Fähigkeiten gezielt erweitern:** Systematische Schließung von Kompetenzlücken im Bereich Nachhaltigkeit durch Weiterbildung, Know-how-Aufbau und geeignete Partner-/ Kooperationsmodelle.
- ⇒ **Kundenbedarf verstehen:** Entwicklung kundenspezifischer Leistungsangebote und Nachweis des Beitrags (Mehrwert) zur Steigerung der Nachhaltigkeit.
- ⇒ **Investitionsbereitschaft absichern:** Entwicklung tragfähiger und profitabler Geschäftsmodelle im Bereich Nachhaltigkeit zur Absicherung der Finanzierbarkeit und der Erlösmodelle.
- ⇒ **Innovationsfähigkeit steigern:** Verankerung von Innovation in den Zielsystemen, in der Vermarktungsstrategie (Image) und in der Organisationsstruktur.
- ⇒ **Bewusstsein schaffen:** Transparenz auf Seiten der Kunden und der Politik bzgl. der Bedeutung von Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement schaffen.

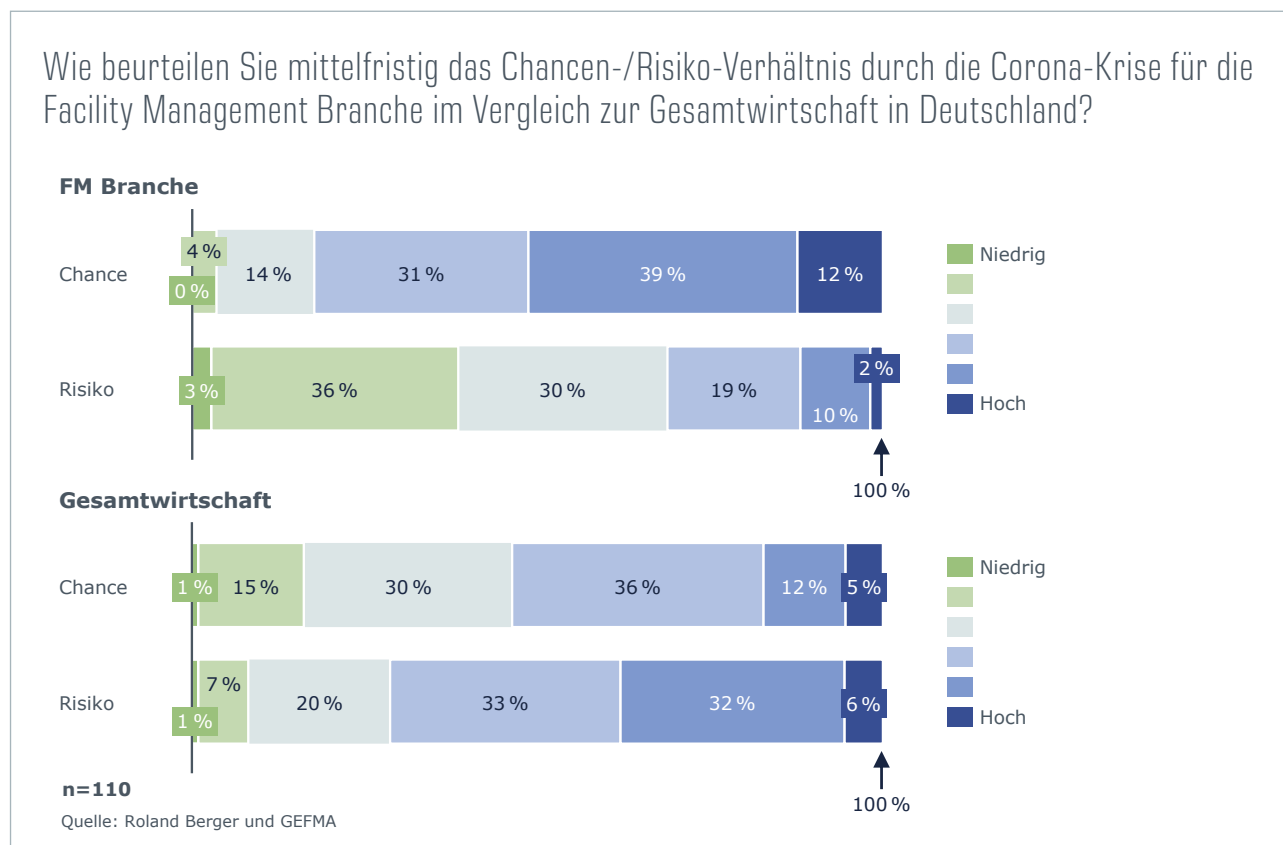
## C. ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG IM DETAIL



## Die Mehrheit der Facility-Services-Nachfrager stammt aus der Industrie und öffentlichen Institutionen

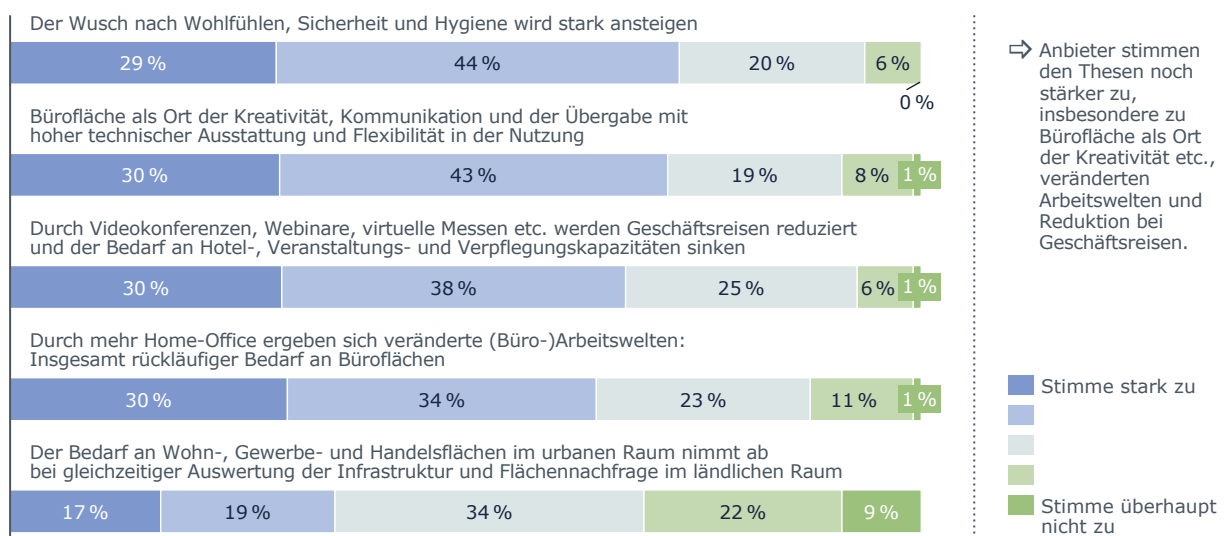


## Die FM-Branche sieht in der Corona-Krise eher Chancen als Risiken und sieht sich gegenüber der Gesamtwirtschaft klar im Vorteil



## Die Studienteilnehmer erwarten durch COVID-19 erhebliche Veränderung hinsichtlich der Nachfrage nach Flächen und Services

Wie beurteilen Sie die folgenden Thesen hinsichtlich einer veränderten Nachfrage nach Flächen und Services durch COVID-19?



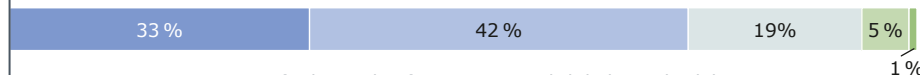
n=115

Quelle: Roland Berger und GEFMA

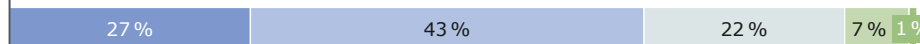
## Digitale Leistungsangebote und erhöhte Flexibilität werden zukünftig das Leistungsangebot im FM stark verändern

Wie beurteilen Sie die folgenden Thesen hinsichtlich eines veränderten Leistungsangebots im FM durch COVID-19?

Zukünftig sind verstärkt digitale Leistungsangebote im FM erforderlich, basierend auf Sensorik, Automation, KI und digitalen Ökosystemen (IoT)



Ereignisse wie COVID-19 erfordern zukünftig eine wesentlich höhere Flexibilität im FM zur Erfüllung kurzfristig veränderter Kundenbedürfnisse



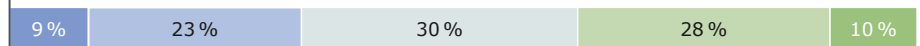
Ein verändertes Mobilitätsverhalten erfordert neue Mobilitätsdienste im FM (z. B. Elektromobilität, Integriertes Mobilitätsmanagement, Sharing-Angebote, Plattformlösungen)



Für bestehende Flächen ergibt sich eine höhere Leistungsintensität (z. B. Erhöhte Leistungsfrequenz, Steigerung Energieeffizienz)



Stärkere Nachfrage nach Facility Services für dezentrale Flächen (z. B. Home-Office, Satelliten-Büros, Nebenzentren im ländlichen Raum)



⇒ Anbieter stimmen den Thesen zu höherer Flexibilität, verändertem Mobilitätsverhalten und digitalen Leistungsangeboten noch stärker zu.



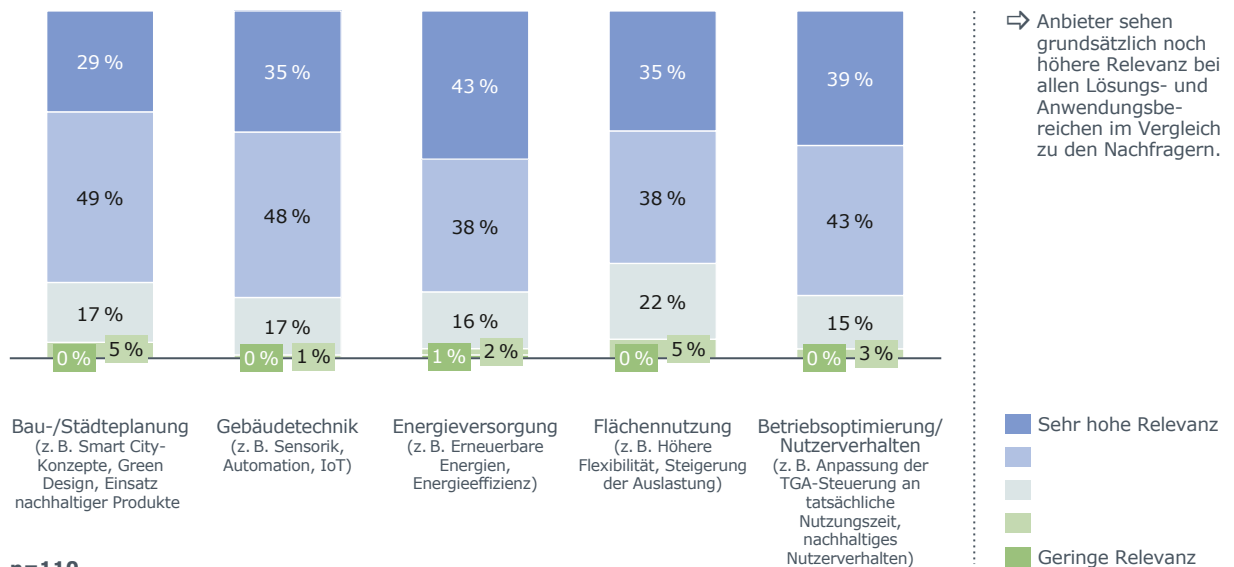
n=115

Quelle: Roland Berger und GEFMA



## Erneuerbare Energien, Energieeffizienz und verändertes Nutzerverhalten sind wichtigste Hebel für mehr Nachhaltigkeit

Welche Relevanz haben die folgenden übergreifenden Lösungs- bzw. Anwendungsbereiche hinsichtlich ihres Potenzials zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien Sektor?



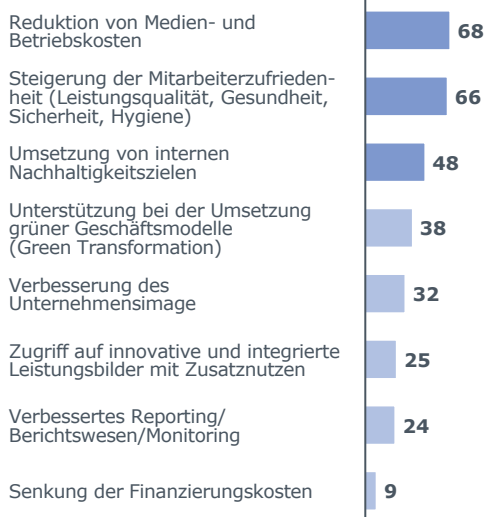
n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

## Für die Nachfrager sind reduzierte Betriebskosten und Mitarbeiterzufriedenheit die wichtigsten Vorteile durch mehr Nachhaltigkeit

Welches sind die wichtigsten Vorteile, die Sie durch eine erhöhte Nachhaltigkeit, insbesondere Energie- und Ressourceneffizienz im FM erwarten? <sup>1</sup>

Aus Sicht der **Nachfrager**  
von Facility Services



n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

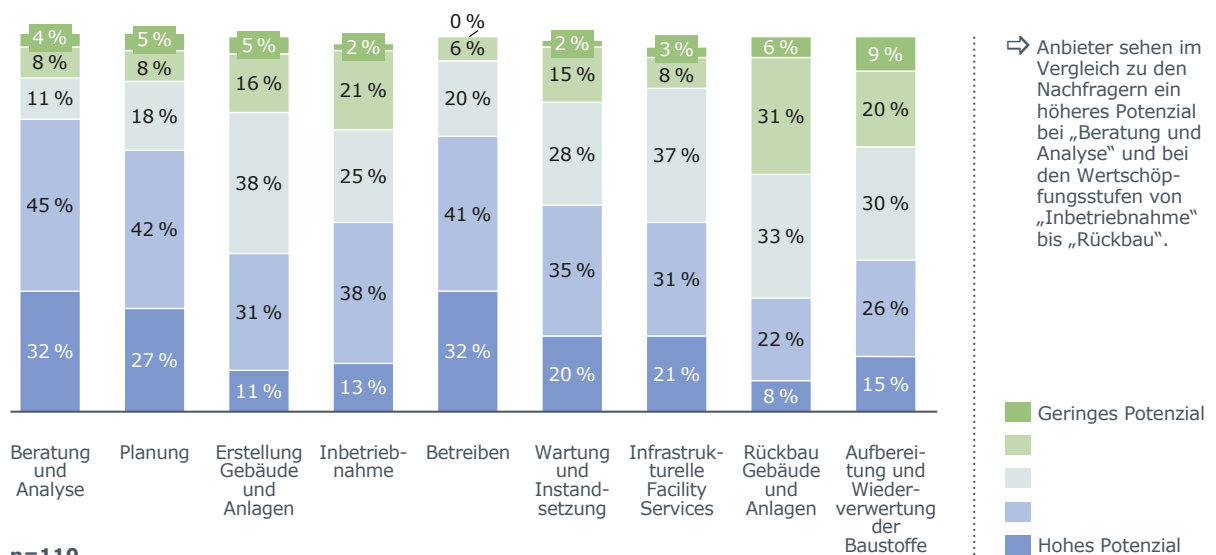
Aus Sicht der **Anbieter**  
von Facility Services



<sup>1</sup> Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich

In der Beratung/Analyse, in der Planung und im Betreiben sehen die Teilnehmer die größten Potenziale für neue Leistungsangebote

In welchen Stufen der Wertschöpfungskette einer Immobilie ergeben sich für das Facility Management Möglichkeiten (Potenzial) für neue/erweiterte Leistungsangebote im Kontext von mehr Nachhaltigkeit?

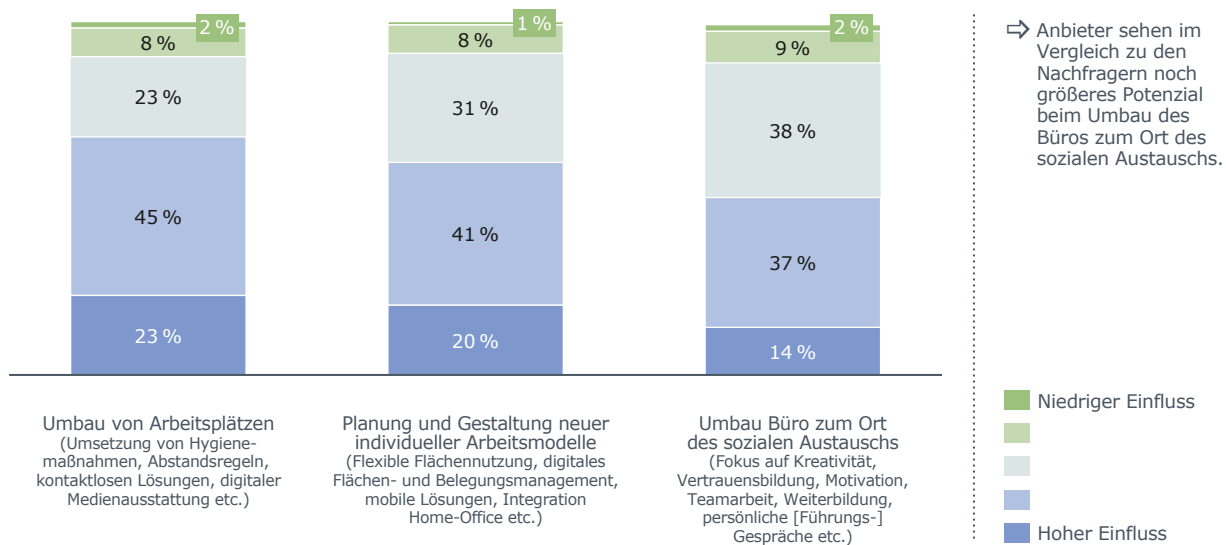


n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

## Das FM wird insbesondere beim Umbau von Arbeitsplätzen und bei neuen Arbeitsmodellen einen großen Einfluss einnehmen

Wie hoch ist zukünftig der Einfluss des FM bei der Umsetzung veränderter Arbeitswelten und einer veränderten Führungskultur?

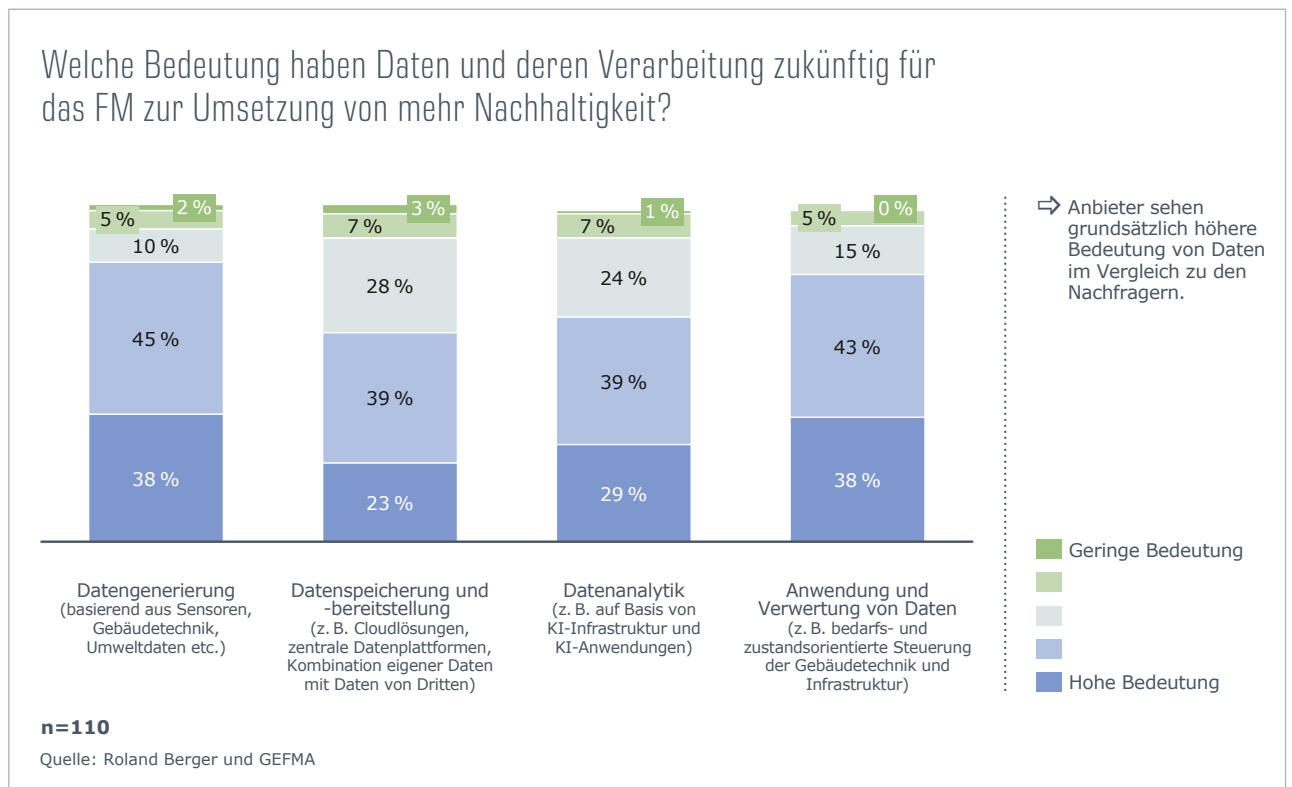


⇒ Anbieter sehen im Vergleich zu den Nachfragern noch größeres Potenzial beim Umbau des Büros zum Ort des sozialen Austauschs.

n=110

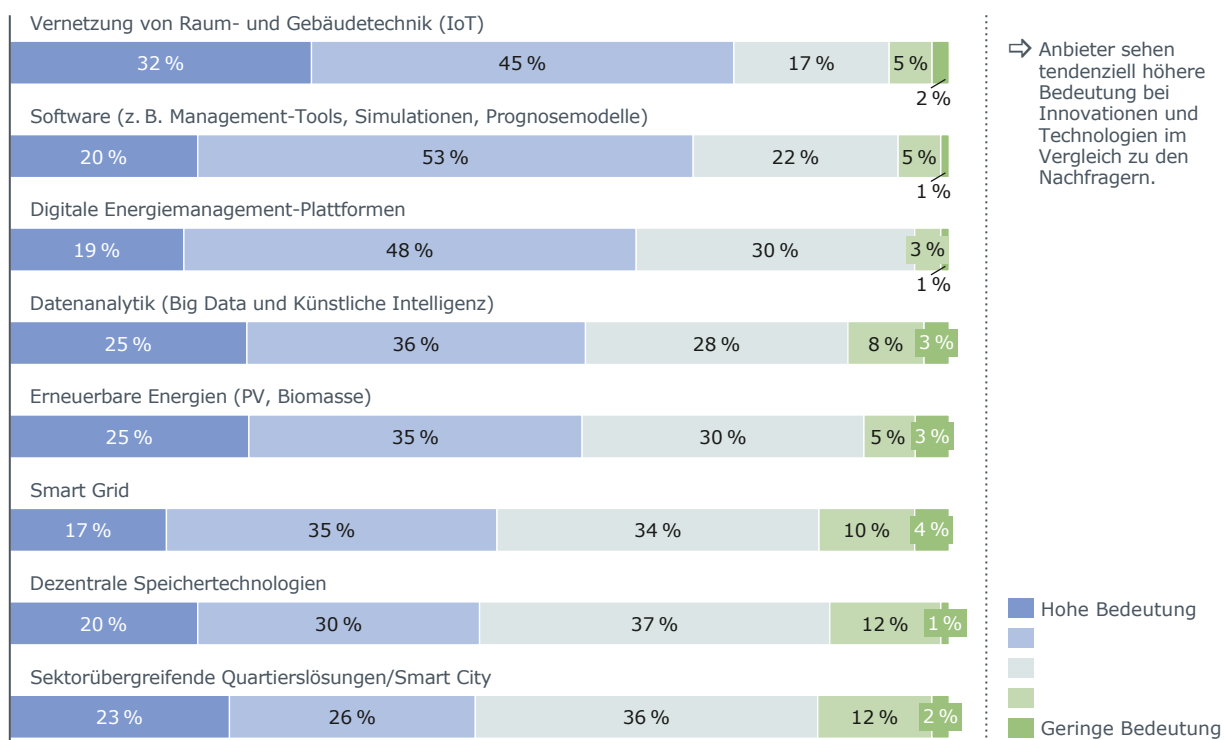
Quelle: Roland Berger und GEFMA

## Datengenerierung und die Anwendung und Verwertung von Daten werden zukünftig stark an Bedeutung im FM gewinnen



## IoT, digitale Plattformen und Software-Anwendungen haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Energieeffizienz im Gebäude

Welche Bedeutung haben die folgenden Innovationen und Technologien insbesondere zur Steigerung der Energieeffizienz im Gebäude?

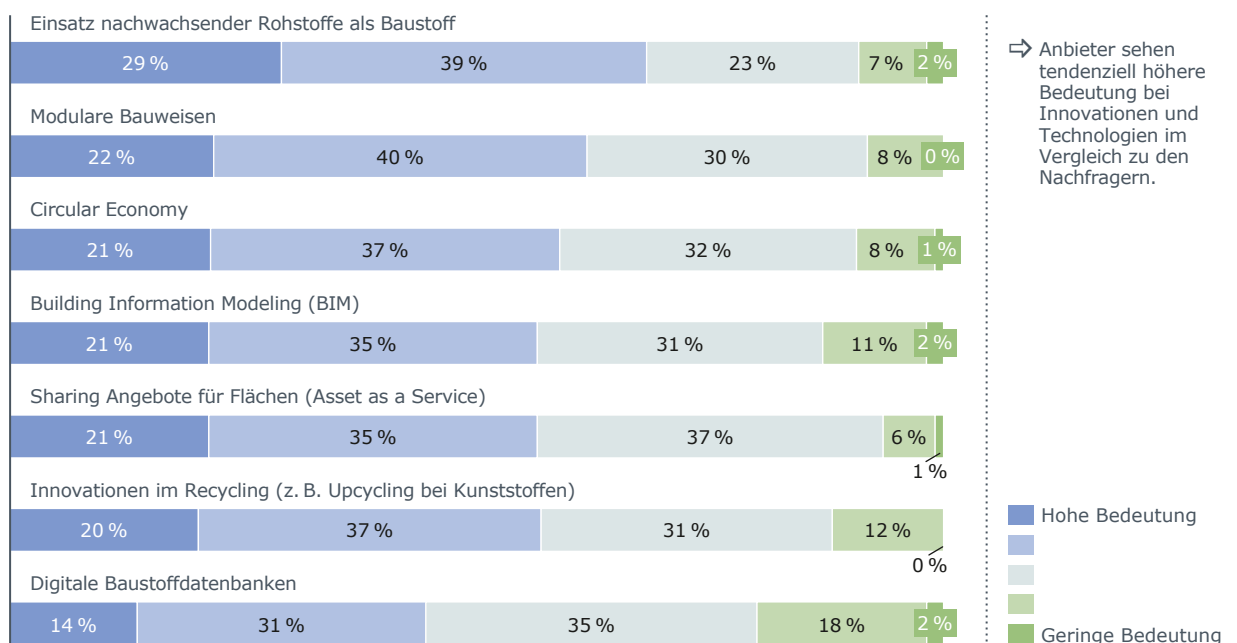


n=110

Quelle: Roland Berger und GEFMA

## Nachwachsende Rohstoffe und Modulbauweise haben die größte Bedeutung bei der Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude

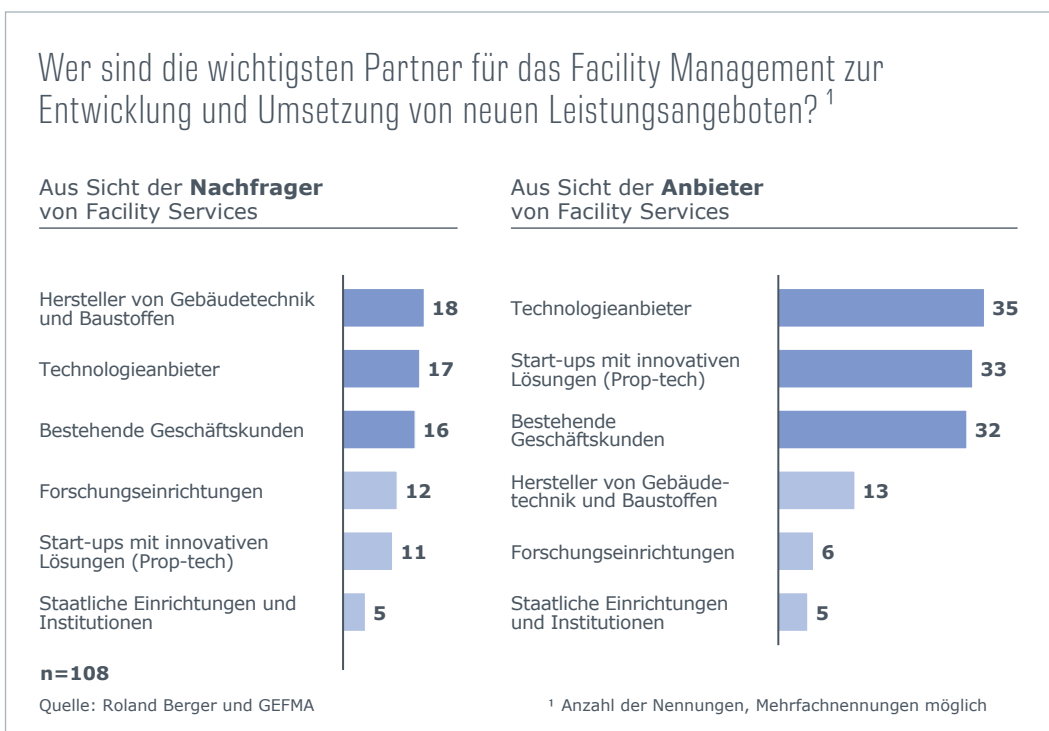
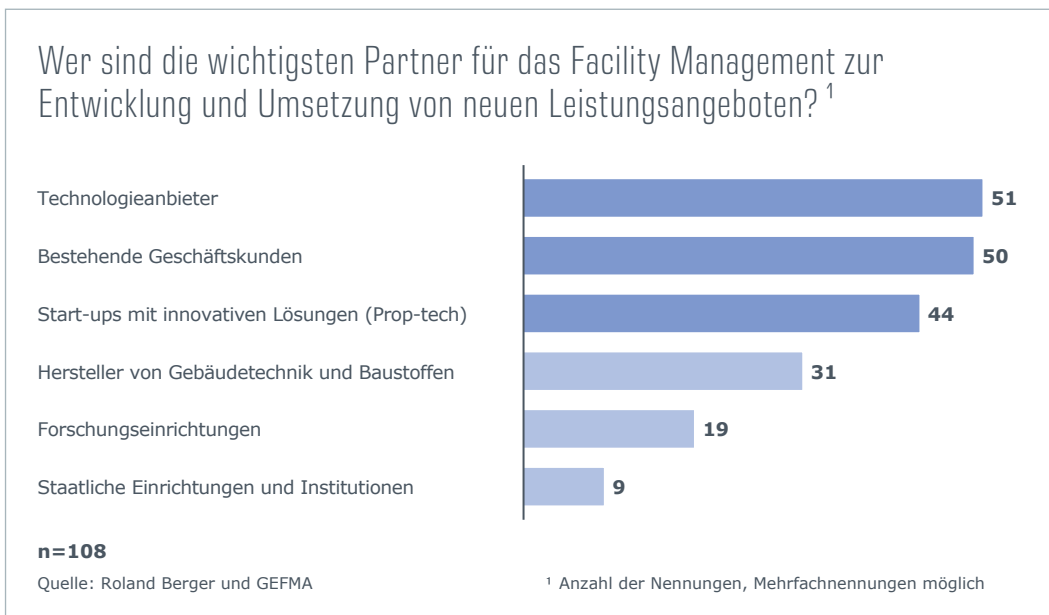
Welche Bedeutung haben die folgenden Innovationen und Technologien insbesondere zur Steigerung der Ressourceneffizienz im Gebäude?



n=110

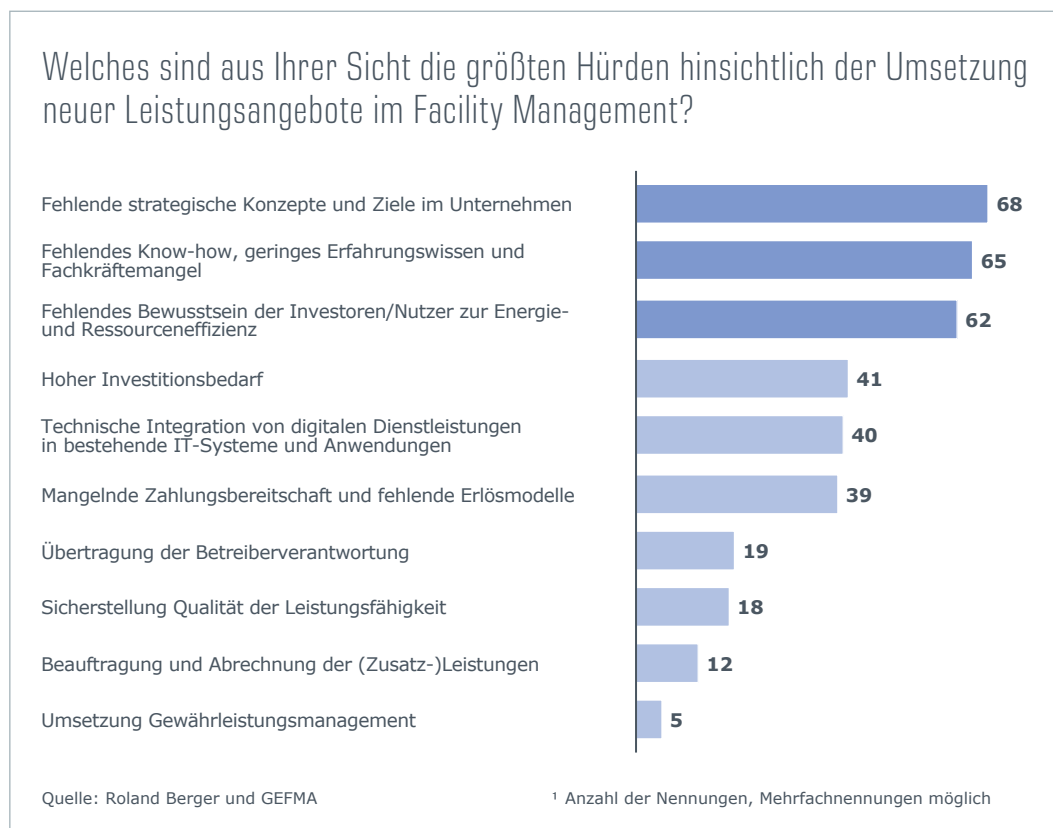
Quelle: Roland Berger und GEFMA

## Technologieanbieter und Geschäftskunden sind die wichtigsten Partner für die Umsetzung neuer Leistungsangebote (1/2)



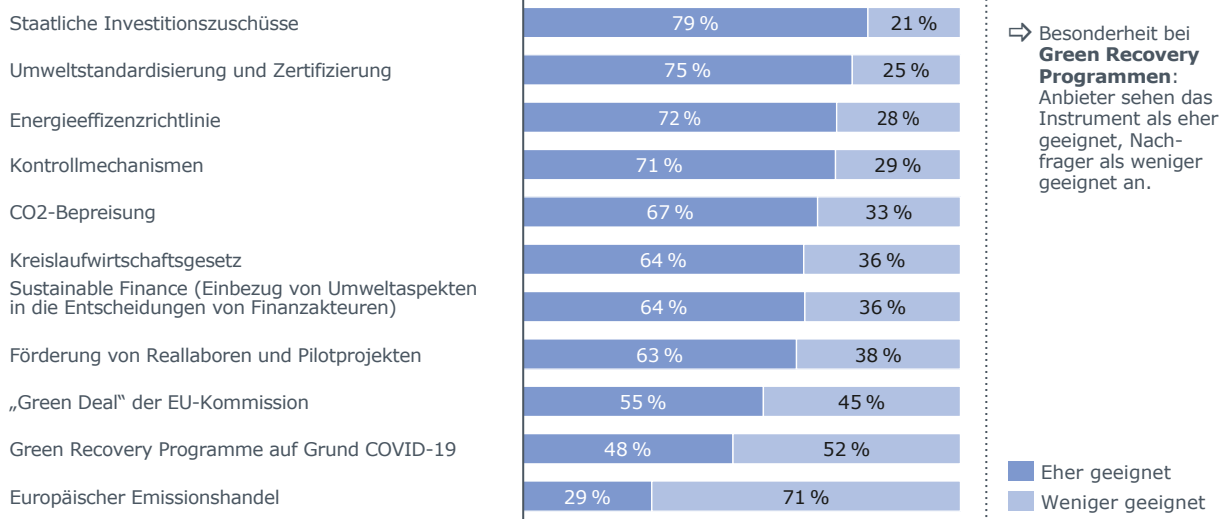


## Fehlende strategische Ziele und unzureichendes Know-how sowie fehlendes Bewusstsein auf Nutzerseite als größte Herausforderung



## Staatliche Investitionszuschüsse und Standards gefordert – Green Recovery Programme und Emissionshandel weniger geeignet

Wie geeignet sind aus Ihrer Sicht folgende politische Unterstützungs- und Förderinstrumente, insbesondere bei der Umsetzung von mehr Energie- und Ressourceneffizienz im Bau-/Immobilien Sektor?



n=105

Quelle: Roland Berger und GEFMA



## **Kontakte und Autoren der Studie:**

### **Ralph Büchele**

Roland Berger GmbH  
Partner

Sederanger 1  
80538 München, Germany

Tel. +49 89 9230-8921  
Mobil +49 160 744-8921

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

### **GEFMA e. V.**

German Facility Management Association  
Deutscher Verband für Facility Management e. V.

Dottendorfer Straße 86  
53129 Bonn, Germany

Tel. +49 228 850276-0  
Fax +49 228 850276-22

[info@gefma.de](mailto:info@gefma.de)  
[www.gefma.de](http://www.gefma.de)

In Abstimmung mit den GEFMA-Arbeitskreisen Nachhaltigkeit und Energie

**Copyright:** GEFMA 2020

**Grafik/Layout:** ad-creation

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch das der auszugswweisen Vervielfältigung, liegen bei GEFMA.