

# Nachhaltigkeitsradar 2014

Aktuelle Trends nachhaltiger Immobilienbewirtschaftung



# Der Markt ist in Bewegung

Ist der Markt für nachhaltiges Facility Management (FM) noch immer in der Entwicklungsphase? Wenn ja, woran liegt das? Oder hat bereits so etwas wie eine Konsolidierung eingesetzt? Die aktuellen Ergebnisse des WISAG Nachhaltigkeitsradars geben Aufschluss. Sie zeigen: Das dem Markt weiterhin zugesprochene Entwicklungsstadium ist vor allem einem Tauziehen zwischen unterschiedlichen Erwartungen der Kunden auf der einen und der Dienstleister auf der anderen Seite geschuldet.

Die nachhaltige Immobilienbewirtschaftung ist ein spannendes

Themenfeld. Und sie wirft noch immer zahlreiche Fragen auf, denen sich die WISAG Facility Service Holding mit ihrer Onlinestudie widmet. Was bewegt die Akteure? Alljährlich sucht das WISAG Nachhaltigkeitsradar nach Antworten auf diese Frage. 2014 wurde die Studie zum vierten Mal durchgeführt.

Die Themenfelder, denen sich die Studie widmet, werden mit Unterstützung eines Gremiums von Experten aus der Immobilienwirtschaft, dem sogenannten „Mainzer Kreis“, entwickelt.

## Themenfelder 2014

---

### Aus bisherigen Umfragen

- Strukturen nachhaltiger Immobiliendienstleistungen
- Motivation zur Investition
- Position FM-Dienstleister

### Neu hinzugekommen

- Entwicklungsstatus Markt für nachhaltiges FM
- Wichtigster Beitrag zu Cashflow
- Potenzieller Nutzen von Themenfeldern und Bereitschaft zur Investition
- Kundenerwartung/Kundenbegeisterung
- Leistungsabrechnung
- Dialoginstrumente

# Methode und Stichprobe

Die Onlinebefragung richtete sich an 2.443 Führungskräfte und Fachgrößen aus der Immobilienbranche. 160 von ihnen nahmen an der Befragung teil.

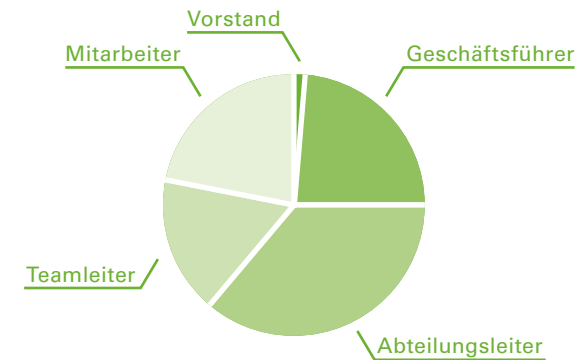
**160 Experten aus der Immobilienbranche nahmen Stellung**

Die Teilnehmergruppe setzte sich aus unterschiedlichen Marktteilneh-

mern zusammen. Darunter Asset Manager, Investoren, Property Manager, Facility Manager und Eigentümer. Der Anteil an Führungskräften betrug 61 Prozent.

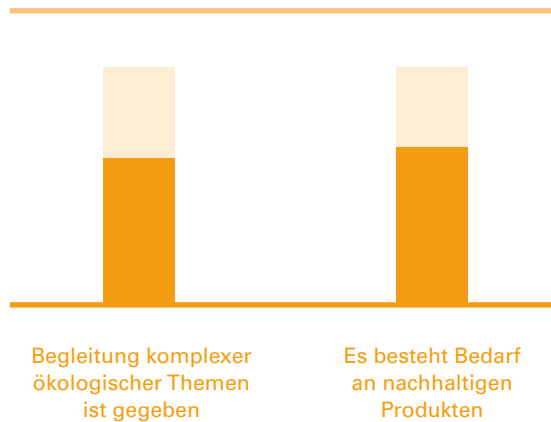
Auf verschiedenen Skalen – von 1 (Ja) bis 5 (Nein) oder von minus 50 (keine Zustimmung) bis plus 50 (hohe Zustimmung) – bzw. mit Ja oder Nein konnten die Befragten Stellung zu unterschiedlichen Aspekten von Nachhaltigkeit in der Gebäudebewirtschaftung nehmen.

## Funktion der Befragten



# Befindet sich der Markt noch in der Entwicklung?

## Angebot und Nachfrage



Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft ist eine Errungenschaft der letzten zehn Jahre. Kunden und Dienstleister arbeiten stetig an ihrer Weiterentwicklung. Dennoch sind 72 Prozent der Befragten der Meinung, dass sich der Markt für nachhaltige FM-Dienstleistungen nach wie vor

in einem Entwicklungsstadium befindet. Worin ist diese Ansicht begründet?

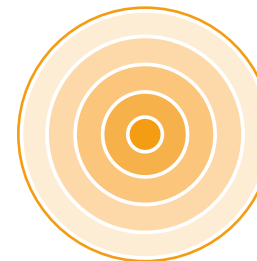
### Bedarf ist vorhanden – aber was genau wird benötigt?

Der Bedarf an ökologischen Produkten ist vorhanden. Auch die fachliche Begleitung durch die FM-Dienstleister schätzen die Kunden. Doch trotz dieser positiven Ausgangslage bleiben hinsichtlich des Angebotes an nachhaltigen FM-Dienstleistungen noch Wünsche offen. In einer fehlenden Angebotsdiversität und einer fehlenden Harmonie zwischen Kundenerwartungen und Dienstleistungsangebot werden Gründe für das Entwicklungsstadium gesehen. Aber auch in einer unklaren Vorstellung der Kunden, welche Leistungen sie

überhaupt benötigen, könnte eine Ursache liegen. Da zudem Kunde und Dienstleister die Entwicklung des Marktes abwarten, verfestigt sich der Eindruck, er sei noch immer in einer Phase der Entwicklung.

**72%**  
stimmen zu

## Gründe für Entwicklungsstadium



- Angebot ist nicht vielfältig
- Erwartung und Angebot stimmen nicht überein
- Bedarf beim Kunden noch unklar
- Dienstleister sind zurückhaltend
- Kunden sind zurückhaltend

# Favoriten für den Cashflow

## Die wichtigsten Gründe für eine nachhaltige Gebäudebewirtschaftung



Während bei dem Angebot und dem Einkauf von Leistungen noch Abstimmungsbedarf herrscht, sind sich die Immobilienexperten über die Vorteile einer nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung einig.

Sie haben eine klare Vorstellung davon, welche Effekte nachhaltiges

FM haben soll. Besonders wohlwollend betrachten die Akteure die Auswirkungen nachhaltiger Gebäudebewirtschaftung auf den Cashflow.

Diese Erkenntnis ist nicht neu. Doch welchen Aspekten wird der größte Effekt zugesprochen?

Zu den Favoriten der Teilnehmer zählen allen voran geringere Betriebskosten, eine längere Lebensdauer sowie ein besserer Wiederverkaufswert.

Die Platzierung zeigt, dass die Befragten sowohl kurzfristige als auch langfristige Potenziale für den Cashflow schätzen.

## Weitere Gründe

4. Minderung des Kostenrisikos
5. Mietsteigerungspotenzial
5. Bei Eigennutzung gesteigerte Produktivität der Gebäudenutzer
6. Geringeres Vermietungsrisiko
7. Nutzungsvervielfältigung
8. Geringerer Leerstand

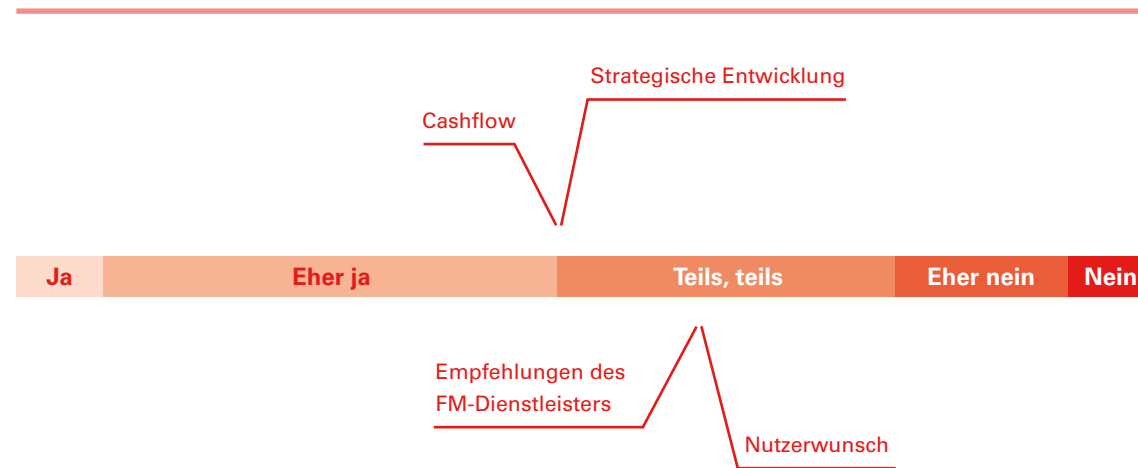
# Viel ist möglich ... wenn es den Cashflow nicht belastet

Die positiven Auswirkungen nachhaltiger Gebäudebewirtschaftung auf den Cashflow scheinen eine gute Ausgangsbasis für die Bereitschaft zu sein, in dieses Thema zu investieren. Ein Vergleich verschiedener Thesen konkretisiert diese Bereitschaft.

So werden Investitionen nur dann getätigt, wenn sie den Cashflow nicht belasten. Eine Cashflowminderung wird überhaupt nur dann hingenommen, wenn die Investition der strategischen Entwicklung der Immobilie dient.

Bei den Antriebsquellen für Investitionen mit Auswirkungen auf den Cashflow nehmen 2014 die

## Gründe für eine Investition



monetären Überlegungen marginal an Bedeutung zu. Hingegen nimmt die Bedeutung weiterer Impulsgeber für Investitionen wie die fachliche Empfehlung des Facility Managers

und die Wünsche der Nutzer marginal ab. Insgesamt betrachtet bestätigen die Beurteilungen in diesem Jahr die Ergebnisse aus dem Jahr 2013.

# Hohes Potenzial verheißt noch lange keine Investition



Nachhaltiges FM hält eine Bandbreite an Themenfeldern mit unterschiedlichem Potenzial bereit. Die Bereitschaft, in diese Themenfelder zu investieren, steht jedoch oftmals nicht in Einklang mit dem ihnen zugesprochenen Potenzial.

Präferiert wird eindeutig die Gebäudetechnik. Sie bildet mit ihrem relativ einfach zu benennenden Amortisationspotenzial das aussichtsreichste Produktfeld, Potenzial-einschätzung und Bereitschaft zur Investition liegen dicht beieinander. Ein hohes Potenzial zieht jedoch nicht automatisch eine Bereitschaft zur Investition nach sich, wie bei dem Produktfeld Gebäudebetrieb ersichtlich wird. Hier macht sich

die schwer greifbare Amortisation bemerkbar.

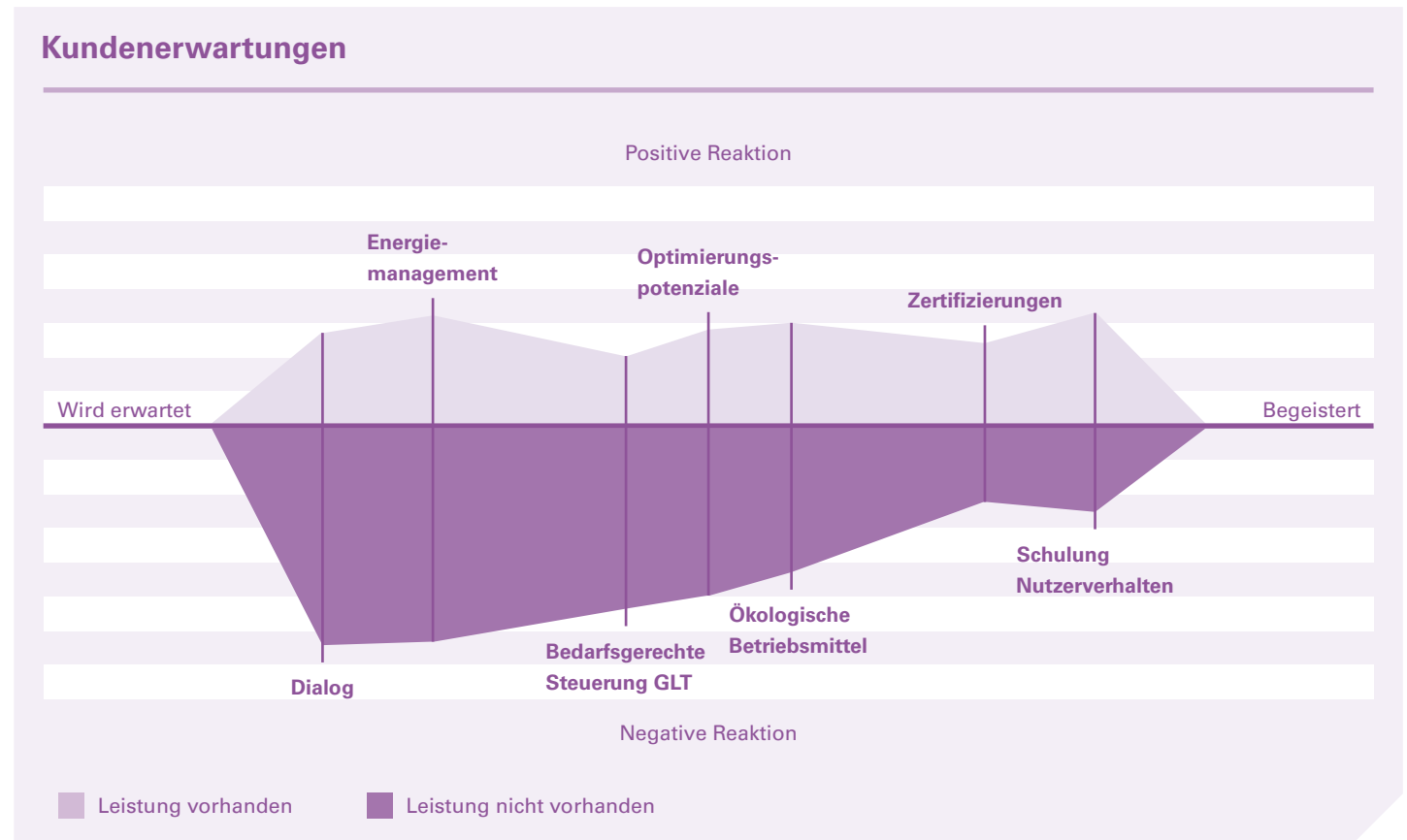
Die Teilnehmer entdecken jedoch zunehmend das Potenzial eines veränderten Nutzerverhaltens. Doch auch hier spiegelt sich das zugesprochene Potenzial nicht in der Bereitschaft zur Investition wider.

Weniger im Fokus des Interesses stehen Produktfelder wie Entsorgung, Vertragswerke, veränderte Einkaufsstrategien, eine ökologisch ausgerichtete Mobilität oder gar effizientere Arbeitsabläufe. Die Befragten behalten den Cashflow stets im Blick, imagefördernde Produktfelder haben das Nachsehen.

# Viele Leistungen werden als selbstverständlich gesehen

Der Grafik rechts liegt das sogenannte Kano-Modell zugrunde, das Leistungen clustert in Basisleistungen, geforderte Leistungen und Begeisterungsleistungen. Demnach stufen die Befragten den monatlichen Dialog zu Energiethemen sowie das Energiemanagement als Basisleistungen ein, die ganz einfach vorausgesetzt werden. Ihr Nichtvorhandensein führt zu extremer Unzufriedenheit, ihr Vorhandensein jedoch zu keinerlei Euphorie.

Bereits im vorangegangenen Nachhaltigkeitsradar war der Dialog zwischen Kunde und Dienstleister ein viel diskutiertes Thema. Zwar zeigen weitere Ergebnisse zu diesem Themenkomplex, dass der Austausch zwischen den Akteuren zunimmt (vgl. Seite 11), dennoch werden





Dialogplattformen noch immer nicht intensiv genutzt, dafür notwendige Strukturen noch nicht umfassend installiert. Vor diesem Hintergrund erscheint die Einordnung des Dialogs in dem Bereich der Basisleistungen besonders interessant.

Zu den offensiv von den Teilnehmern geforderten Leistungen zählen die bedarfsgerechte Steuerung der Gebäudetechnik, das Aufzeigen von Optimierungspotenzialen sowie die Verwendung ökologischer Betriebsmittel. Linear zu ihrem Erfüllungsgrad steigt auch die Zufriedenheit der Kunden.

Als begeisternde Leistungen nehmen die Teilnehmer Zertifizierungen sowie die Schulung der Nutzer zu nachhaltigem Verhalten wahr.

Diese Leistungen erwartet der Kunde nicht. Sind sie vorhanden, überrascht ihn das positiv.

Diese Ergebnisse lassen verschiedene Schlussfolgerungen zu. Sie machen zum einen den Wunsch nach transparenten Leistungsstandards deutlich. Die neue Richtlinie GEFMA 160 oder Leistungsverzeichnisse für einen nachhaltigen Gebäudebetrieb tragen dem Wunsch nach einem nachvollziehbaren Leistungsangebot Rechnung. Zum anderen zeigen sie, dass frühere Begeisterungsleistungen erodieren und mit der Zeit Basisleistungen werden. Kunden profitieren davon. Doch auch die FM-Anbieter können daraus Nutzen ziehen und sich durch eine Differenzierung ihres Portfolios vom Marktumfeld abheben.

# Erfolgsbasierte Vergütung – Chancen für beide Seiten

Zur Leistungsvergütung konnten die Teilnehmer ihr Votum für drei Optionen abgeben. Eine Zweidrittelmehrheit stimmte der Leistungsabrechnung nach dem Erfolgsprinzip zu. Die Honorierung nachhaltiger Leistung als Extraaufwand findet nur bei 37 Prozent der Teilnehmer Anklang.

Jedoch steht für mehr als die Hälfte der Befragten fest: Nachhaltigkeitsleistungen sind Bestandteil des allgemeinen Leistungsumfangs.

## Leistungsabrechnung

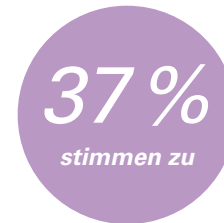
Die Leistung soll erfolgsbasiert vergütet werden



Nachhaltige Dienstleistungen sind Bestandteil des allgemeinen Leistungsumfangs



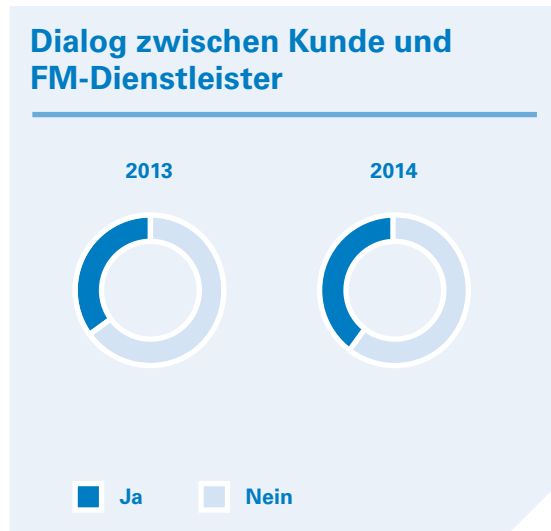
Nachhaltige Dienstleistungen sollen zusätzlich vergütet werden



Das bestätigt die Tendenz hin zu einem stetigen Leistungsupgrade. Begeisterungsleistungen werden im Zeitverlauf zu Basisleistungen herabgestuft, neue Begeisterungsleistungen müssen entwickelt werden.

Somit stellt die erfolgsbasierte Vergütung sowohl einen Kompromiss als auch eine Chance für beide Seiten dar: Erfolge werden belohnt und schaffen eine Situation, von der Kunde und Dienstleister gleichermaßen profitieren können.

# Es kommt Bewegung in den Dialog zwischen Kunde und FM-Dienstleister



Ein regelmäßiger Austausch zwischen Kunde und Dienstleister bereitet einen fruchtbaren Boden für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das ist hinreichend bekannt. Und die konkrete Ausge-

staltung der Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern wurde bereits in früheren Studien beleuchtet. Einzig die daraus zu gewinnende Erkenntnis wurde nur selten umgesetzt.

Wie steht es heute um den Dialog zwischen den beiden Akteuren? Die Forcierung einer nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung verlangt nach einem intensiven Austausch zu Optimierungspotenzialen, Zielen sowie Strategien und deren Anpassung.

Umso erfreulicher ist die Tendenz, die das aktuelle Nachhaltigkeitsradar im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen zeigt: Sprachen 2013 nur 30 Prozent der Teilnehmer von einem regelmäßigen Dialog mit dem FM-

Dienstleister, so verbesserte sich dieser Wert im Jahr 2014 auf 33 Prozent. Demgegenüber standen 2013 noch 56 Prozent nicht im regelmäßigen Dialog, 2014 waren es 50 Prozent.

# Dialog als Mittel zur Positionierung

Die Dialogbereitschaft entwickelt sich positiv. Da liegt es nahe, die Ausgestaltung des Dialogs näher zu beleuchten.

Von Interesse ist für die Befragten an erster Stelle ein Bericht zu Nachhaltigkeitspotenzialen und danach der Monitoringbericht zum Ist-Zustand des Objektbetriebs. Der Bericht zur

strategischen Ausrichtung der Immobilie rangiert erst an dritter Stelle.

Ein weiteres Instrument sehen die Teilnehmer in der Bildung eines Kompetenzteams für Nachhaltigkeit, bestehend aus Vertretern von Kunden- und Dienstleisterseite. Die Instrumente scheinen nach dem

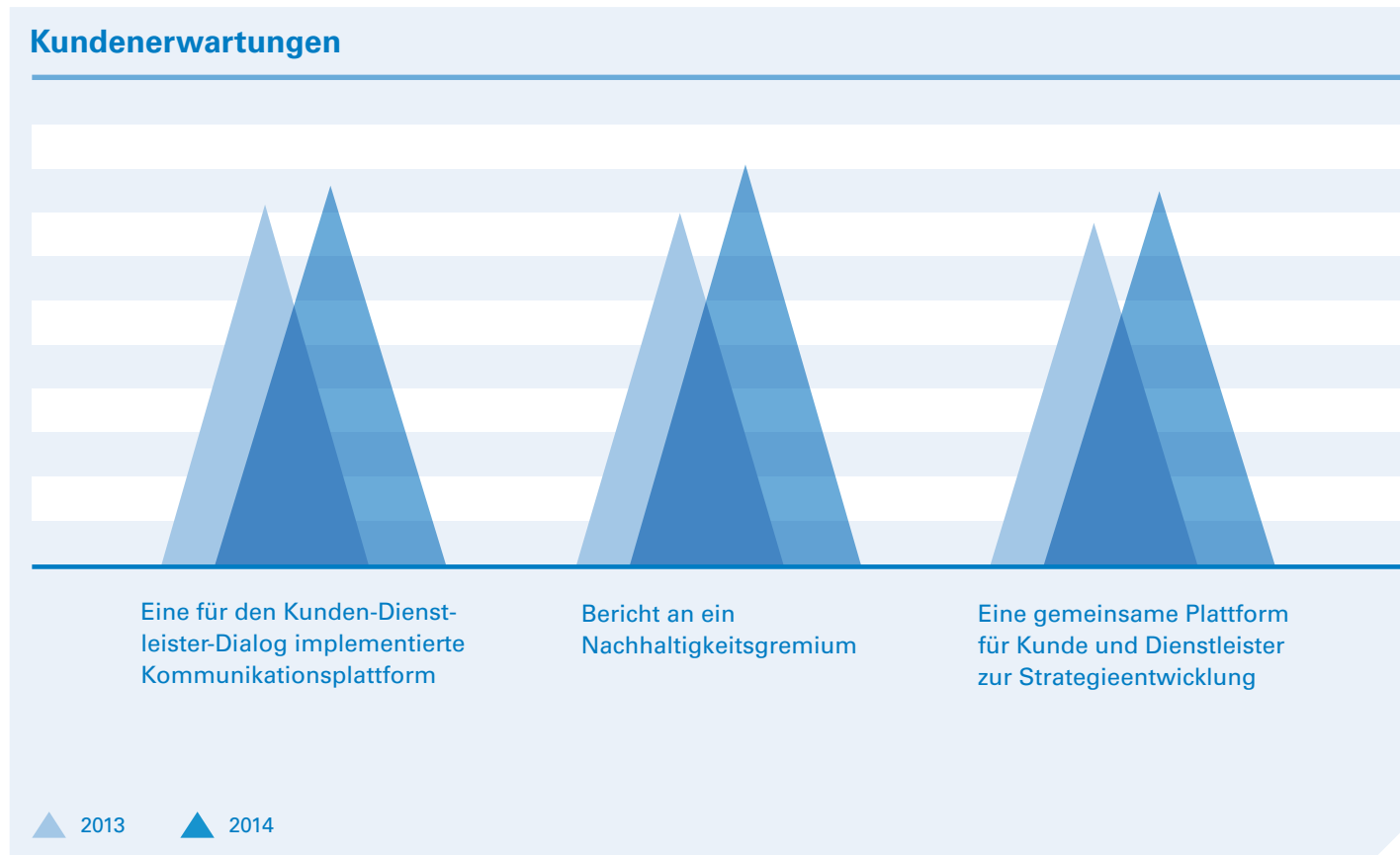
Votum der Befragten allesamt geeignet, die Schnittstellen zwischen Kunde und Dienstleister zu verbessern.

Die vorgeschlagenen Dialoginstrumente werden gerne befürwortet, doch wie wahrscheinlich ist ihre Nutzung in der Praxis? Dies wird erst die weitere Entwicklung des Marktes zeigen.

## Geeignete Instrumente für den Dialog



# Dialogplattformen finden zunehmend Anklang



Um den Dialog zu intensivieren, bedarf es geeigneter Strukturen.

Alle drei vorgestellten Möglichkeiten stoßen bei den Teilnehmern auf Wohlwollen, die Zustimmungswerte liegen im Vergleich zum Vorjahr bei allen höher. Doch die Implementierung von Strukturen bedarf Zeit und ist mit Kosten verbunden. Dies mag ein Grund sein, warum auf beiden Seiten nach wie vor Nachholbedarf herrscht.

In einer Branche, deren Leistungs-bild unter den Wettbewerbern aus-tauschbar erscheint, könnte dies ein geeigneter Baustein zur Profilierung der Anbieter sein.

# Zur Position der FM-Dienstleister

Lösungen für eine nachhaltige Gebäudebewirtschaftung sind mit strategischen Maßnahmen verbunden. Inwieweit die FM-Dienstleister strategisch eingebunden werden und ihr Know-how genutzt wird, sehen die Auftraggeber unterschiedlich. Die Ergebnisse sind ambivalent.

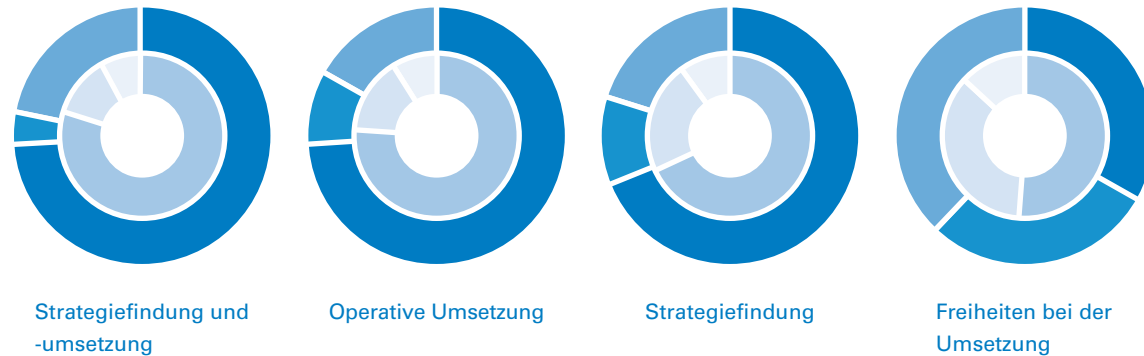
Eine intensivere strategische Einbindung wird allgemein befürwortet – es stehen schließlich klare Vorteile im Raum. Die Werte jedoch zeigen im Vergleich zum Vorjahr sowohl eine geringere Zustimmung als auch eine geringere Ablehnung.

Demgegenüber ist die Zahl der Unentschlossenen gestiegen: Die Werte sind ausnehmend hoch. Das lässt den Schluss zu, dass im FM-Dienstleister nicht mehr nur der

ausführende Partner gesehen wird, sondern ihm durchaus eine strategische Rolle zugesprochen wird. Das

lässt für die weitere Ausgestaltung der Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister hoffen.

## Position der FM-Dienstleister



# Reflexion der Ergebnisse

Das Nachhaltigkeitsradar 2014 stellt spannungsgeladene Ergebnisse vor. Für die Beurteilung nachhaltiger FM-Dienstleistungen spielen Aspekte wie Marktreife, Marktkonformität und Markterwartungen sowie der Austausch zwischen den Marktteilnehmern eine wesentliche Rolle.



Das Votum der Befragten zeigt ein ambivalentes Bild: Sie stufen den Markt für nachhaltiges FM nach wie vor als Entwicklungsmarkt ein. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Für eine weitere Ausgestaltung bedarf es vermutlich vor allem einer enge-

ren Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister – und eines intensiveren Austauschs.



Verschiedene Wege und Instrumente des Dialogs werden grundsätzlich begrüßt, ihre tatsächliche Nutzung entwickelt sich jedoch nur langsam.

Wer hier Initiative zeigt, kann neue Marktfelder besetzen und sich bietende Potenziale nutzen. Nach dem Votum der Befragten sind die beiden wichtigsten Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben: Es gibt Bedarf an

nachhaltigen Dienstleistungen und die kompetente Begleitung durch die Dienstleister wird durchaus geschätzt.



Dass sich zudem eine nachhaltige Ausrichtung der Immobilien auszahlt, zeigen die ihr zugeschriebenen Effekte auf den Cashflow.

Die Liste der Favoriten führen monetäre Schwergewichte an: geringere Betriebskosten, eine längere Lebensdauer und ein besserer Wiederverkaufswert.



Der Weg von der Theorie in die Praxis ist jedoch sehr viel differenzierter. Wenn sie investieren, greifen die Befragten vornehmlich zu Produkten, die sich rasch amortisieren oder ihren Cashflow möglichst wenig belasten. Man könnte den Eindruck gewinnen, die Befragten wissen sehr genau, was sie möchten. Zum Beispiel dann, wenn man die Kundenerwartungen genauer unter die Lupe nimmt: Etliche Leistungen, die vor geraumer Zeit noch zu Begeisterung führten, sind auf dem hart umkämpften FM-Markt inzwischen ganz selbstverständlich

im Basisleistungsumfang enthalten. Doch die dafür notwendigen Ressourcen müssen von den FM-Dienstleistern erst einmal gestemmt werden.

Ein möglicher Weg aus diesem Dilemma: sowohl Kooperation als auch Dialog intensivieren. Den Anbietern muss es gelingen, Produkte zu entwickeln, die Kunden begeistern, die weniger austauschbar sind und die zugleich einen Mehrwert für beide Seiten hervorbringen.

Die Studie macht die Zertifizierung des Gebäudebetriebs und die Schulung des Nutzerverhaltens als begeisterte Leistungen aus. Mit

derlei Produkten können Anbieter ihr Profil im Markt schärfen und Kunden binden. Auch Instrumente wie eine erfolgsabhängige Vergütung können ein möglicher Weg sein, sofern sie in einer Win-win-Situation für beide Seiten münden. Die Ergebnisse des Nachhaltigkeitsradars 2014 zeigen Potenziale und Problemfelder nachhaltiger Immobilienbewirtschaftung auf. Die Kundenerwartungen steigen stetig, nachhaltige Leistungen werden zunehmend als selbstverständlich vorausgesetzt.

Dies mag eine Entwicklung sein, die das Marktumfeld irreversibel prägt, die aber ebenso zur Konsolidierung des Marktes beitragen kann:



Zunehmende Kundenorientierung mit zusätzlichen Serviceleistungen bietet Potenzial, sich vom Wettbewerb abzuheben. Darin liegt eine Chance, Geschäftsbeziehungen jenseits des Preisdumpings aufzubauen.

Die für einen intensiveren Austausch nötigen Dialogplattformen tragen ihren Teil dazu bei, Kundenwünsche und Dienstleistungsangebote zu harmonisieren und den Kundenerwartungen gerecht zu werden.

Das WISAG Nachhaltigkeitsradar wird zeigen, wohin die Reise in den nächsten Jahren geht.

**Herausgeber**

**WISAG Facility Service Holding  
GmbH & Co. KG**

Herriotstraße 3  
D-60528 Frankfurt am Main  
Tel. +49 69 505044-0

[www.wisag.de](http://www.wisag.de)

März 2015

**Verantwortlich**

**WISAG Consulting & Management  
c/o 2COM Immobilien Competence  
Consulting & Management GmbH & Co. KG**

Herriotstraße 3  
D-60528 Frankfurt am Main

**Daniel Münch**

Tel. +49 69 505044-358  
daniel.muench@2com.de

**Sonja Ghahremani**

Tel. +49 69 505044-569  
sonja.ghahremani@2com.de

[www.nachhaltigkeitsradar.de](http://www.nachhaltigkeitsradar.de)

Für ausführliche  
Informationen  
einfach den  
QR-Code scannen

