

„Forschungsprojekt RoSS : Nachhaltiges FM ist messbar“ in: Immobilien Zeitung, Nr. 30, 26.07.2012, S. 11.

Autorin: Prof. Dr. Andrea Pelzeter

Nachhaltigkeit ist in aller Munde: nicht nur die Gebäude werden zunehmend nachhaltig geplant, gebaut und zertifiziert, sondern auch bei den FM Dienstleistungen sind die ersten „grünen“ Produktangebote zu beobachten. Wie stellt man nun aber fest, ob auch Nachhaltigkeit geliefert wird, wenn „green“ bestellt wurde? Mit anderen Worten: wie kann Nachhaltigkeit im Facility Management quantifiziert werden?

Um dieser Frage auf den Grund zu gehen, fand sich ein Team aus Forschern und Praktikern zusammen: die Hochschule für Wirtschaft und Recht (vertreten durch die Autorin), die Hochschule für Technik und Wirtschaft (vertreten durch Prof. May) und die Beuth Hochschule für Technik (vertreten durch Prof. Kummert) – alle in Berlin – kooperierten mit den Unternehmen Axentris, HSG Zander, Piepenbrock, Polis AG und Remondis sowie mit dem Branchenverband GEFMA. So wurde von Anfang an sichergestellt, dass die Forschungsergebnisse praxisrelevant und anwendbar sein würden. Das vom Berliner Institut für angewandte Forschung (IfaF) geförderte Projekt trug den Namen RoSS – Return on Sustainability System.

Der Messbarkeit von Nachhaltigkeit im FM näherte sich das Team - nach einer gründlichen Literaturanalyse – durch iterative Konsultationen mit FM-Vertretern. Diese waren zunächst die Praxispartner, dann –im Rahmen einer Umfrage- die GEFMA-Mitglieder, anschließend eingeladene Nachhaltigkeitsexperten bei einem Workshop. Am Ende lag der Fokus erneut auf den Praxispartnern, als in Fallstudien die Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse geprüft wurde.

Das Ergebnis der Untersuchungen stellt ein Set aus 20 Kennzahlen dar (vgl. Tabelle). Diese Kennzahlen erfüllen die Anforderung, dass sie relevant, vergleichbar, praktikabel und kommunizierbar sein sollen. Entsprechend finden sich in den Kennzahlen „gute Bekannte“, wie z.B. die Energie-, Wasser- und Treibstoff-Verbräuche. Aber zusätzlich zu den ökologischen Kennzahlen werden soziale und ökonomische Kennzahlen benannt. Denn ohne soziale Nachhaltigkeit, z.B. im Sinne von Gesundheit der Mitarbeiter oder gesellschaftlichem Engagement bleibt die Umwelt- und Ressourcenschonung ein Torso. Wenn bei der Verfolgung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit allerdings die wirtschaftliche Substanz des Unternehmens angegriffen würde, dann fände das nachhaltige Handeln schnell ein Ende. Trotzdem dieses sogenannte Dreisäulen-Konzept der Nachhaltigkeit allseits bekannt sein dürfte, wird in der Umsetzung Nachhaltigen Wirtschaftens zunächst einmal an ökologische Optimierungen gedacht, was in der Umfrage des Projektes deutlich zum Ausdruck kam.

Bei den ökonomischen Kennzahlen wurden –anders als in bestehenden Kennzahlensystemen, z.B. nach GRI (Global Reporting Initiative)- Frühindikatoren einbezogen, die die Qualität der Kundenbeziehung ansprechen. Ist nämlich die Zahl der Beschwerden hoch oder die Dauer der Kundenbeziehung kurz, dann wird sich dieser Umstand in der Zukunft im EBIT (Earnings before Interest and Taxes) oder auch in der Eigenkapitalquote zeigen.

Eine besondere Herausforderung bestand in der Frage, wie Kennzahlen für Prozesse erhoben werden sollen. Wie kann man z.B. den Flächenbedarf für die Umsetzung von FM-Services sinnvoll erheben? Gehören dazu nur die Flächen, die beim –internen oder externen- Auftraggeber für FM beansprucht werden, beispielsweise als Putzräume, oder auch die Flächen beim externen Dienstleister „zu Hause“? Hierzu werden für jede einzelne Kennzahl Hinweise gegeben, nachzulesen unter <http://ross.htw-berlin.de/>. Generell sind Prozesskennzahlen am besten im Zusammenhang mit einem konkreten Auftrag zu erheben. Aus den Rahmendaten des Auftrages ergeben sich die „Systemgrenzen“ für die Ermittlung der Kennzahlen sehr konkret und umfassend.

Bei den sozialen Kennzahlen sind einige Kennzahlen sowohl auf Management- als auch auf Prozessebene ermittelbar: z.B. die Eigenleistungsquote. Diese ist ein gutes Anschauungsbeispiel dafür, wie schwer es ist, konkrete Zielwerte je Kennzahl anzugeben. Wenn man davon ausgeht, dass eigene Mitarbeiter sozial besser gestellt sind als Mitarbeiter von Subunternehmern oder Leiharbeitsfirmen, dann sollte diese Quote so hoch wie möglich sein. Ökonomische Gründe wie z.B. die Flexibilität bei Auslastungsschwankungen oder die ggf. teure Vorhaltung von Spezialisten würden dagegen für eine weniger hohe Eigenleistungsquote sprechen. Auch in diesem Falle hilft die

branchen- und spartenspezifische Differenzierung, wie sie durch eine Leistungsausschreibung automatisch vorgenommen wird.

Stolz ist das Forschungs-Team u.a. auf die Leistung, allen Kennzahlen einen Vergleichsmaßstab beigefügt zu haben. Wie wollte man sonst kleine und große Unternehmen miteinander vergleichen? So ist je nach Kennzahl eine Quote zu ermitteln, bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter (soziale Kennzahlen), die Fläche beim Auftraggeber bzw. in der Hauptverwaltung des Auftragnehmers (ökologische Kennzahlen), die Anzahl der Aufträge, etc. Nur beim EBIT und der durchschnittlichen Kundenbeziehungsdauer zählt die absolute Größe.

Aber auch die Definition von Vergleichsmaßstäben erforderte einiges an Detailarbeit. Wie zählt man beispielsweise die Mitarbeiter? Pro Kopf, obgleich jeder vielleicht ein anderes Stundenvolumen vereinbart hat? Hier hilft das Vollzeitäquivalent (FTE, Full time equivalent). Und wie viele Stunden arbeitet man „Vollzeit“? Nach einigem Abwägen zwischen Aussagen der Fachliteratur und Erfahrungen der Praktiker wurde für RoSS das FTE definiert als 40 Stunden-Woche bei 46 Arbeitswochen pro Jahr (= 1.840 Std/a). So viel Präzision muss also sein, wenn man über Nachhaltigkeit nicht nur philosophieren, sondern konkret konkurrieren und verhandeln möchte.

Als Unterstützung bei der Ermittlung der Nachhaltigkeitskennzahlen, die ggf. auch regelmäßig über den Zeitraum einer Vertragserfüllung verfolgt werden sollen, wurde das Tool RoSSApp entwickelt. Als Prototyp steht es unter der o.g. URL bereit, vgl. Abbildung. Zur Nutzung der Berechnungs- und Dokumentationsfunktionen muss man sich jedoch erst anmelden. Besondere Vorteile kann man im Monitoring der Nachhaltigkeit einer Vertragserfüllung daraus ziehen, dass Auftraggeber und Auftragnehmer ihre jeweiligen Daten zur Facility und zu den Prozessen gemeinsam in RossApp einpflegen und in ihrer Entwicklung überwachen können.

Weitere Nutzungsmöglichkeiten der Ross-Kennzahlen sind die Unterstützung bei der jährlichen bzw. der erstmaligen Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten sowie die im Titel angesprochene Verwendung in Ausschreibungsprozessen.

Ein nächster Schritt auf dem Weg zu mehr messbarer Nachhaltigkeit im FM wird die Weiterentwicklung der Kennzahlen zu einer GEFMA-Richtlinie sein. Erst wenn ein Branchenstandard zur konkreten Messung mit einer breiteren Anwendungserfahrung vorliegt, kann das immer wieder geäußerte Bedürfnis nach konkreten Benchmarks befriedigt werden. Dieses wird dann entsprechend nach Branchen und Sparten differenziert aufgebaut werden müssen. Es wartet also jede Menge Arbeit!

Fazit

Aus der Vielzahl denkbarer Kennzahlen zur Quantifizierung von Nachhaltigkeit in FM Dienstleistungen wurde im Projekt RoSS die überschaubare Anzahl von 20 Kennzahlen herausgefiltert. Diese bilden alle drei bekannten Aspekte der Nachhaltigkeit ab: es gibt ökonomische, ökologische und soziale Kennzahlen. Die Auswahl wurde so getroffen, dass alle relevanten Felder erfasst werden, die benötigten Daten ohne großen Zusatzaufwand beschafft werden können und die Kennzahlen für Kommunikation und Steuerung einsetzbar sind. Zusätzlich zur Auswahl der „Nachhaltigkeits-KPIs“ wurden konkrete Vorschläge zur Abgrenzung und Berechnung erarbeitet, damit im Endeffekt eine Vergleichbarkeit z.B. im Rahmen von Beschaffungsprozessen erreicht werden kann. Alle Details des Forschungsprojektes wie auch Überlegungen zur Interpretation der Kennzahlen werden in einem Buch „Nachhaltigkeit für Facility Manager“ (verlegt von Springer) demnächst nachzulesen sein.

Außer für den konkreten Wettbewerb um den nachhaltigsten FM-Service bzw. das nachhaltigste FM-Konzept sind die Kennzahlen auch für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten und für das Monitoring bestehender Prozesse einsetzbar. Aufbauend auf diesen Kennzahlen wäre bei entsprechender Differenzierung von Tätigkeitsfeld (Sparte) und Branche auch ein Nachhaltigkeits-Benchmarking denkbar. Wäre das nicht schön, wenn man im FM auch mit Nachhaltigkeit punkten könnte, statt immer nur mit dem Preis?

Autorin: Andrea Pelzeter, Professorin der Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Fachbereich Duales Studium

weitere, noch nicht im Text genannte Mitglieder des RoSS-Teams waren: Mascha Reineck, Ingo Techmeier, Susanne Wolf, John Poltermann, Florian Holzer.

Welcome MiMy! [Abmelden]

RoSS Katalog

RoSS Kennzahlenkatalog

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Kennzahl: grüne Lieferantenquote

Dimension: Ökologie

Ziel: Ökosystem erhalten

Kategorie: Nutzung grüner Lieferanten

Kennzahlentyp: Prozesskennzahl

Kennzahl

Berechnung / Formel:

$$\text{grüne Lieferantenquote} = \frac{\text{Anzahl der grünen Lieferanten}}{\text{Gesamtanzahl aller Lieferanten}} * 100$$

Beschreibung:

Die Kennzahl gibt den Anteil der grünen Lieferanten gemessen an der Gesamtanzahl der Lieferanten an, die an der Durchführung einer Dienstleistungsvereinbarung (DLV) beteiligt sind.

Notwendige Daten für die Ermittlung der Kennzahl:

Die Anzahl der Lieferanten ist messbar durch die Lieferantenscheine. Die Bewertung von „grünen“ Lieferanten erfolgt anhand von konkreten Nachweisen, wie z.B.:

- Zertifizierungen nach EMAS
- DL / Prozess ist nach der DIN ISO 14001 zertifiziert

Bild: Screenshot der Online-Software RoSSApp (<http://ross.htw-berlin.de/RoSSApp>)

Tabelle: RoSS-Kennzahlen zur Quantifizierung von Nachhaltigkeit im FM

Nachhaltigkeitsziel	Kategorie	Kennzahl	Einheit
Ökonomie			
Sicherung der Wirtschaftlichkeit	Finanzkennzahlen	EBIT (M)	€
		Eigenkapitalquote (M)	%
	Kundenbeziehung	Kundenreklamationsquote (M)	%
		Kundenbeziehungsdauer (M)	Monate
	Ökonomische Prozess-Effizienz	Flächeninanspruchnahmequote (P)	%
		Prozessmehraufwendungsquote (P)	%
Prozessnacharbeitungsquote (P)		%	
Ökologie			
Schonung der natürlichen Ressourcen, Erhalt des Ökosystems	Ressourceneinsatz	Wasserverbrauch (M)	m ³ pro Arbeitsplatz
		Heizenergieverbrauch (M)	kWh m ² BGF
		Stromverbrauch (M)	kWh m ² BGF
	Abfall	Abfallaufkommen (M)	kg pro Arbeitsplatz
	Fuhrpark	Flottenverbrauch des Fuhrparks (M)	in l/ 100km
	Ökologische Prozess-Effizienz	Grüne Lieferantenquote (P)	%
		Quote grüner Betriebsmittel und -stoffe (P)	%
Soziales			
Schutz der Gesundheit, Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	Arbeitssicherheit	Krankenstandsquote (M)	%
		Unfallquote (M+P)	%
	Personalbindung	Mitarbeiterfluktuation (M)	%
		Eigenleistungsquote (M+P)	%
		Weiterbildungsaufwand (M)	h pro MA
gesellschaftl. Engagement fördern (optional)	Corporate Citizenship	Gemeinnütziges Mitarbeiterengagement (M)	h, alt. in %
	Legende:	(M) Managementebene (P) Prozessebene	