



Lünendonk®-Studie 2022

## ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
mit freundlicher Unterstützung der Brancheninitiative  
FM - Die Möglichmacher

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT ..... 3

EINLEITUNG..... 4

BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME ..... 6

IDENTIFIKATION VON MASSNAHMEN..... 20

UMSETZUNG VON MASSNAHMEN ..... 24

ZUKÜNFTIGE ROLLE DES FM..... 29

FAZIT..... 35

ANHANG ..... 37



## Vorwort

Das Jahr 2022 hat viele sicher geglaubte Gewissheiten erschüttert. Frieden in Europa ist keine Selbstverständlichkeit mehr - genauso wenig wie stabile Lieferketten und die Verfügbarkeit von ausreichender Energie.

Diese neuen Rahmenbedingungen beschleunigen viele Prozesse im Immobilienmarkt, die zur Bekämpfung der Klimakrise ohnehin unverzichtbar sind. Der zeitliche und ökonomische Druck auf die Asset Manager wächst, weil nur mit Erfüllung der ESG-Kriterien der Marktwert und die Vermietbarkeit von Objekten gesichert werden kann.

Der Fokus beim Thema Nachhaltigkeit hat sich dabei verschoben. Es genügt längst nicht, beim Bau ehrgeizige Standards zu setzen. Es geht darum, unabhängig vom Errichtungsjahr den Betrieb so effizient wie möglich zu gestalten. Der Verbrauch im Alltag wird zum zentralen Maßstab für Erfolg oder Misserfolg. Niemand kennt die Charakteristika und die Verbrauchsprofile von Gebäuden besser als die, deren tägliche Aufgabe es ist, die Abläufe in Immobilien zu optimieren. Darum liegt in der aktuellen Situation eine große Chance, die Bedeutung des Facility Managements neu zu entdecken und zu definieren.

Die hier vorliegende Studie ist ein erster Schritt dazu. Die Expertinnen und Experten von Lünendonk haben sich der Fragestellung genähert, was der Status quo der Betreiber und ihrer Dienstleister beim Thema ESG ist und welche Wege zu den Nachhaltigkeitszielen Facility Management zukünftig eröffnet. Das Ergebnis der Studie ist weit mehr als eine Bestandsaufnahme. Es ist ein erster Denkanstoß zu einer besseren, einer effektiveren Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern, eine Inspiration für neue Geschäftsmodelle, eine Einladung zur offenen Diskussion.

In diesem Sinne wünschen wir - die Möglichmacher im deutschen Facility Management - eine inspirierende Lektüre.

FM - Die Möglichmacher



## Einleitung

Spätestens seit der EU-Regulierung zu unternehmerischer Verantwortung und der damit einhergehenden Definition (EU-Taxonomie) dominiert das Thema ESG die Debatte in der Immobilienwirtschaft. „ESG“ steht dabei für Environmental (E), Social (S) und Governance (G). Hierunter wird die Verankerung von unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit gegenüber der Umwelt und den Menschen sowie deren Implementierung in die Unternehmensführung verstanden. Wenn im Folgenden über ESG-Ziele gesprochen wird, so sind damit sowohl die Erfassung des Status quo inklusive des prüfungsrelevanten Reportings als auch die Umsetzung und das Monitoring gemeint.

ESG ist grundsätzlich für weite Teile der Wirtschaft relevant. Für einen Großteil der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen ist der Betrieb von Gebäuden verantwortlich. Zwar hat das Thema ESG in der Immobilienwirtschaft inzwischen ebenfalls höchste Relevanz, oft wird jedoch über nachhaltige Neubauten gesprochen. Für den weitaus größeren Teil der Emissionen ist jedoch der Bestand verantwortlich. Das Facility Management spielt in der Immobilienwirtschaft in diesem Spannungsfeld (noch) eine untergeordnete Rolle. Lünendonk hat daher diese Studie durchgeführt, um die aktuelle und die möglicherweise künftige Bedeutung des Facility Managements für die ESG-Ziele der Immobilienwirtschaft zu vermessen. Diese Studie möchte zudem einen Einblick in die Handlungslogik und die Fragen geben, mit denen sich die Unternehmen in Bezug auf ESG befassen.

Dabei werden unterschiedliche Fragestellungen intensiv behandelt:

- Wie kann der Status quo einzelner Immobilien (oder des ganzen Portfolios) bestimmt werden?
- Welche Daten benötigen Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer, um ein Testat abgeben zu können?
- Welche Maßnahmen haben das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis?
- Welche Maßnahmen lassen sich schnell umsetzen (Quick Wins)?
- Wie wichtig ist die Umsetzung von ESG-Anforderungen für das Geschäftsmodell? Muss ein Unternehmen Mindestanforderungen umsetzen („compliant“ sein) oder werden darüber hinausgehende Ziele angestrebt?

Die Antworten auf diese Fragen offenbaren zunächst einmal großen Informationsbedarf: Wie können die benötigten Informationen erhoben und bewertet werden? Nach welcher Systematik ist vorzugehen? Wie kann das Thema ESG in der Unternehmensorganisation



effizient implementiert werden? Die Liste der offenen Fragen ist meist bedeutend länger als die der Antworten. Klar wird dadurch vor allem eines: Auch wenn der Wissensstand im Markt langsam zunimmt, so ist doch der Informationsbedarf enorm.

Ein wichtiger Informationslieferant und „Umsetzer“ von ESG sind dabei das Real Estate Management und das Facility Management der Unternehmen sowie die dazugehörigen Dienstleister. Die Gründe dafür sind naheliegend: Insbesondere das Facility Management kennt die im Gebäude verbaute Technik und die Nutzung im Detail und kann so Hinweise zur Optimierung geben. Diesen Mehrwert erkennen zunehmend auch Funktionen, die bisher nur wenige Berührungspunkte mit dem Facility Management hatten, etwa das Asset Management und das Portfoliomanagement.

**Hieraus ergibt sich die zentrale Frage, auf die diese Studie eine Antwort liefern möchte: Welche Rolle spielt das Facility Management in Bezug auf die ESG-Anforderungen der Unternehmen heute und wie wird diese Rolle möglicherweise zukünftig aussehen? Welche Treiber und welche Hindernisse sind derzeit zu beobachten?**

Hierfür hat Lünendonk 41 qualitative Tiefeninterviews mit Betreibern von Immobilien geführt. In den 30- bis 60-minütigen Telefoninterviews wurden sowohl Eigenbetreiber (Corporates) als auch Investoren mit aktivem Immobilienmanagement vertiefend befragt. Neben dem Interviewleitfaden wurde ein besonderer Schwerpunkt auf die Randbemerkungen gelegt, die subjektive Einschätzungen sowie Treiber und Restriktionsfaktoren enthielten. Diese Informationen wurden zur Interpretation der Ergebnisse vertiefend ausgewertet und sind in den Kommentar eingeflossen. Zur Erweiterung der Perspektive wurden zudem Beratungshäuser befragt. Diese gaben Auskunft über ihre Marktwahrnehmung aus den Beratungsmandaten heraus. Alle Interviews wurden unter der Bedingung der Anonymität geführt. Die statistischen Daten sind am Ende des Berichtbandes aufgeführt. Die analysierten Unternehmen decken eine große Bandbreite an Branchen und Unternehmensgrößen ab, darunter auch die öffentliche Hand, jedoch sind schwerpunktmäßig große Unternehmen befragt worden.

Der Kommentar enthält wesentliche Informationen zu Methodik, Erkenntnis und Grenzen und ordnet die Ergebnisse auf der Basis der Interviewgespräche ein. Der Berichtband hinterfragt zunächst die Bedeutung von ESG abseits der gerade geführten intensiven öffentlichen Debatte. In den weiteren Teilen werden die Identifikation und anschließend die Umsetzung von Maßnahmen zur Unterstützung der ESG-Ziele thematisiert. Ein abschließender Teil vertieft die Rolle des Facility Managements in diesem Spannungsfeld.

41 Tiefeninterviews mit  
Investoren, Corporates  
und  
Beratungshäusern



# Bedeutung von ESG: eine Bestandsaufnahme

Ohne Zweifel ist die Debatte um ESG momentan von herausgehobener Prominenz in der Immobilienwirtschaft. Die Antwort auf die Frage „Wie wichtig ist den Marktteilnehmenden ESG?“ scheint daher beinahe trivial zu sein. Das Spannungsfeld ist dennoch komplexer als gemeinhin vermutet.

Um die Marktdynamik angemessen zu beschreiben, bat Lünendonk die Studienteilnehmenden zunächst um ein Selbstbild. Auf die Frage „Wie würden Sie die Ambitionen Ihres Unternehmens in Bezug auf ESG beschreiben?“ wurden vier Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- Kein Handlungsbedarf vorhanden/Anforderungen bereits erfüllt
- Das Mindestmaß erfüllen: Regulatorik umsetzen
- Ein umfassendes ESG-Konzept einführen
- Sonstiges

Die Auswertungen zu dieser Frage, die zu Beginn des Gesprächs gestellt wurde, sind der Ausgangspunkt zur Einordnung der weiteren Ergebnisse. Eine Annäherung auf die Frage „Wo steht der Markt?“ ist jedoch nur im Verhältnis der drei Gruppen von befragten Personen zu sehen. Die Analyse der Antworten muss den verzerrenden Effekt berücksichtigen: Corporates und Investoren sind intensiv von der öffentlichen Debatte und der Regulatorik beeinflusst. Viele Unternehmen haben organisationsweite Nachhaltigkeitsstrategien verabschiedet und implementieren diese. Nachhaltigkeit nicht ganz oben auf der Liste der Prioritäten zu haben ist auch angesichts der immer gravierenderen Auswirkungen des Klimawandels nicht mehr opportun. Unter der Annahme, dass die Theorie von der Schweigespirale<sup>1</sup> auch auf das Thema Nachhaltigkeit und ESG übertragbar ist, Meinungs- und Marktforschung sich aber auf die Angaben der Teilnehmenden stützen muss, ist der Einbezug einer möglichst großen Bandbreite an Perspektiven von Bedeutung. Dies ist im Studiendesign dadurch berücksichtigt, dass nicht nur Corporates und Investoren befragt wurden, sondern auch Beratungshäuser zu ihren Erfahrungen aus Kundenprojekten.

<sup>1</sup>Der Begriff „Schweigespirale“ wurde von der Meinungsforscherin Elisabeth Noelle-Neumann geprägt und beschreibt eine Theorie der öffentlichen Meinungsbildung. Demnach sind die Bereitschaft und die Art der Meinungsäußerung von der wahrgenommenen Mehrheitsmeinung beeinflusst. In der Qualitätssicherung von Meinungsforschung muss dieser verzerrende Effekt im Vergleich zum tatsächlichen Handeln berücksichtigt werden.



## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Im Selbstbild geben alle Befragten an, dass Nachhaltigkeit eine große Bedeutung für das eigene Unternehmen besitzt. Etwas differenzierter sehen dies die beratenden Häuser, die zwar ebenfalls große Ambitionen wahrnehmen, aber auf die spätestens bei der Entscheidung über Umsetzungen zu berücksichtigenden wirtschaftlichen Aspekte hinweisen.

Im Ergebnis stellen viele Beratungshäuser fest, dass zunächst weitgehende Konzepte erstellt werden, diese dann aber gleich zu Beginn auf die Erreichung der Mindestanforderungen reduziert werden. Angesichts der Vielzahl von Stellschrauben, die weit über das Real Estate Management hinausgehen, ist dies ein nachvollziehbares Vorgehen.

### AUFTRAGGEBER SEHEN ALLE HANDLUNGSBEDARF

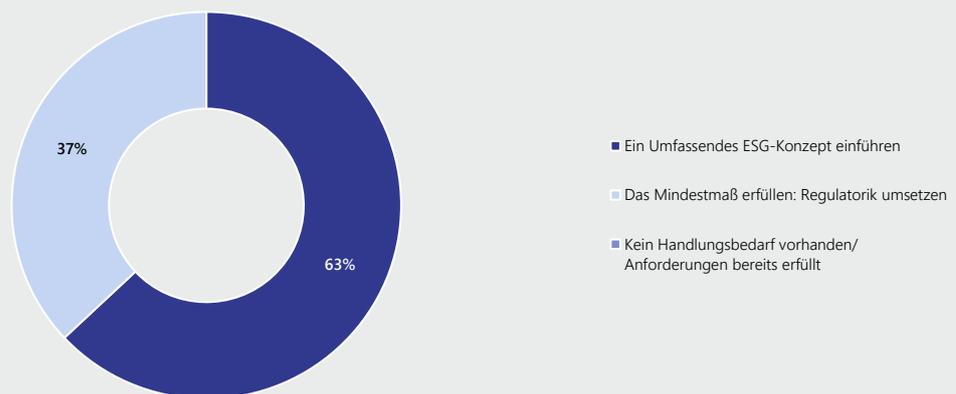


Abb. 1: Frage: Wie würden Sie die Ambitionen Ihres Unternehmens in Bezug auf ESG beschreiben? Häufigkeitsverteilung; Auftraggeber: n = 27

Wie sind die Angaben nun im „big picture“ zu interpretieren? Hilfreich sind hier die zahlreichen und umfassend ausgefallenen Randbemerkungen der Befragten, die bereitwillig ihre Antwort in den Kontext der aktuellen Diskussion innerhalb ihres Unternehmens gesetzt haben.

Angesichts des hohen Stellenwerts von Nachhaltigkeit sind viele Unternehmen bereit, bisher etablierte Vorgehensweisen infrage zu stellen. Dabei handelt es sich um eine Herausforderung für die Unternehmen, die die Aufmerksamkeit des Top-Managements genießt. Zu vergleichen ist dies in der jüngeren Vergangenheit mit der Digitalisierung des Real Estate Managements und des Facility Managements insbesondere in der zweiten Hälfte der 2010er-Jahre.

### ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Wie ernst nehmen Unternehmen die postulierten Ziele? Diese Frage schwingt zwangsläufig bei der Einordnung eines neuen, aufkommenden Trend-Themas mit. Für das Markt-



## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Ökosystem bestehend aus Beratenden, Dienstleistern und Lieferanten von Software und benötigten Produkten ist die möglichst frühzeitige Antwort auf diese Frage essenziell. Eine falsche Einschätzung kann wirtschaftliche Folgen haben und dazu führen, dass sich Investitionsrisiken nicht auszahlen.

Übliche Indikatoren, die eine Antwort auf diese Frage liefern, sind die folgenden:

- Wird die Organisation durch das Schaffen von Funktionen verändert? Wie sind die Berichtslinien ausgestaltet?
- Stellen Unternehmen Budgets bereit? Wenn ja, sind dies zusätzliche Mittel oder eine Verlagerung von Bestandsvolumina?
- Wie werden der Status quo und die Entwicklung gemessen?

Lünendonk wollte daher zunächst von den teilnehmenden Personen wissen, wie das Thema ESG in Bezug auf das Immobilienmanagement organisatorisch verankert ist. Ergänzend wurde zwischen der aktuellen Situation und der Zukunft differenziert.

#### ESG IST MEIST IN SEPARATEN ORGANISATIONEN VERANKERT

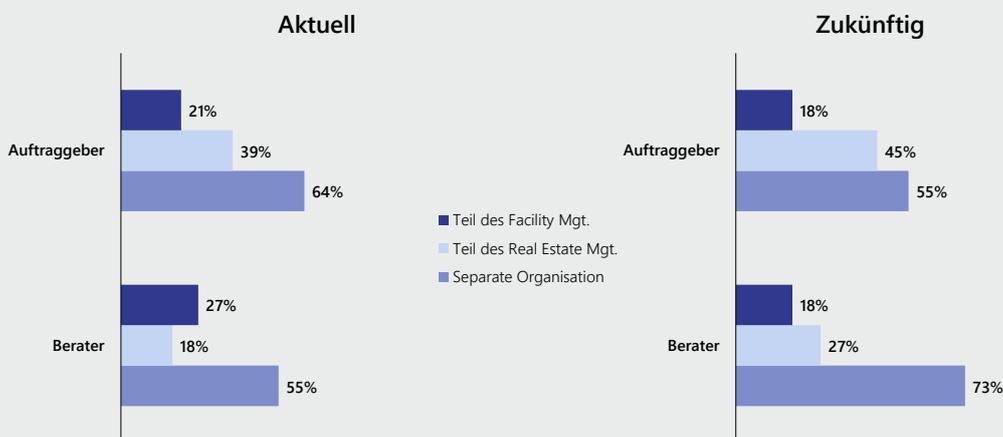


Abb. 2: Frage: Wie ist ESG in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert? Auftraggeber: n = 22  
Frage: Wo sollte ESG Ihrer Expertise nach bei Ihren Mandanten organisatorisch verankert sein? Berater; n = 11

Je nach Positionierung und Strategie des Unternehmens variieren die Antworten zum Teil beträchtlich. In der Regel sind in den teilnehmenden Unternehmen jedoch pyramidenähnliche Strukturen geschaffen worden. Insbesondere die größeren Unternehmen verfügen zunehmend über eine eigene Stabsstelle, die in der Regel direkt an das Top-Management berichtet. In manchen Unternehmen ist zusätzlich ein unabhängiger externer Beirat eta-



## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

bliert, der in Zusammenarbeit mit der Organisationsfunktion „Nachhaltigkeit“ das Top-Management berät und kontrolliert.

Die im Weiteren einheitlich als „Stabsstelle Nachhaltigkeit“ bezeichnete Organisationsfunktion erarbeitet und konkretisiert die Nachhaltigkeitsstrategie und stimmt mit den unterschiedlichen Fachabteilungen Ziele ab. Diese werden dann je nach interner Struktur in den hierarchisch nachgelagerten Abteilungen konkretisiert und ausgearbeitet.

#### AUFTRAGGEBER VERFÜGEN ÜBER EINE EIGENE STABSTELLE

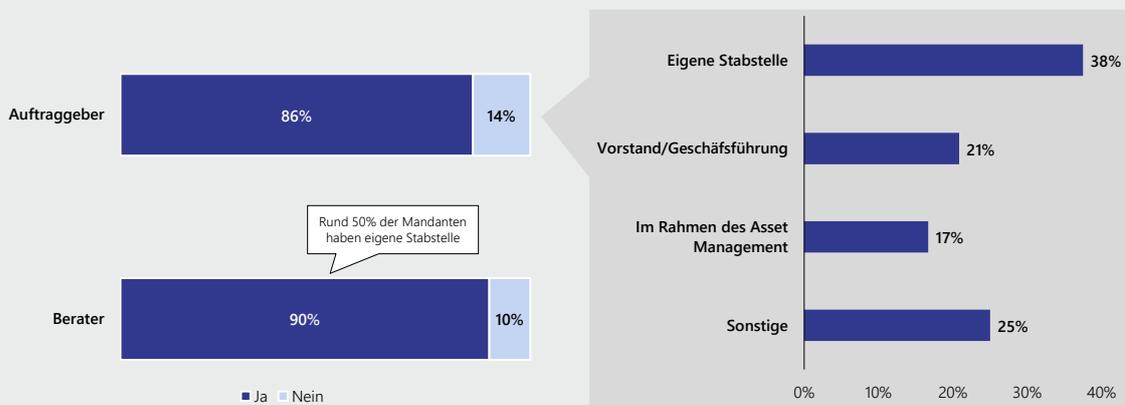


Abb. 3: Frage: Verfügt Ihr Unternehmen über Nachhaltigkeits-/ESG-Beauftragte? Häufigkeitsverteilung; Auftraggeber: n = 28  
Frage: In welchem Verhältnis verfügen Ihre Mandanten über Nachhaltigkeits-/ESG-Beauftragte? Häufigkeitsverteilung; Berater; n = 10

Diese Struktur geht einher mit einer oftmals innerhalb der letzten zwei Jahre neu geschaffenen Position des Chief Sustainability Officer (CSO) oder vergleichbarer Funktionen. Hier sind Parallelen zu der organisatorischen Verankerung der Digitalisierungsstrategie der Unternehmen zu beobachten, die mit der Bündelung bei Chief Digitization Officers hierauf reagiert haben.

Die teilnehmenden Corporates ergänzen diese Perspektive und berichten von Kooperation: Basierend auf den vorgegebenen Zielen erarbeiten die Real-Estate- und Facility-Management-Fachabteilungen Vorschläge und Maßnahmen, die in gemeinsame Sitzungen eingebracht werden und über deren Umsetzung dann entschieden wird. Hierfür gibt es in einigen Unternehmen Untergruppen, etwa zu Energiemanagement, Umwelt, Bau oder Einkauf (unter anderem von Dienstleistungen). Diese Organisationsstruktur wird begleitet von Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die in den gemeinsamen Sitzungen das Real Estate Management (RM) beziehungsweise das Facility Management (FM) vertreten. Die



Fachabteilungen sehen die eigene Stellung als bedeutend ein, da sie die Entscheidungen der übergeordneten Stellen wesentlich mit vorbereiten.

Die Kapitalgesellschaften verfügen angesichts der hohen Bedeutung für Investitionen in der Regel über eine separate Organisationseinheit, die mit dem Real Estate Management (so vorhanden) zusammenarbeitet oder entsprechende Zielvorgaben über die beauftragten Property Manager an die Dienstleister weitergibt.

Wie wird sich dies in Zukunft weiterentwickeln? Wird Nachhaltigkeit auch in fünf bis zehn Jahren noch einen genauso hohen Stellenwert haben wie bisher? Viele Studienteilnehmer erwarten, dass die Auflösung der nun geschaffenen Funktionen eine „Verflachung“ des Interesses an Nachhaltigkeit bedeuten würde, und zeigen sich skeptisch.

Zukünftig erwarten die Corporates, dass das RM/FM angesichts des großen CO<sub>2</sub>-Anteils der Immobilien – zumindest in Nicht-Produktionsgebäuden – zukünftig noch wichtiger wird. Insgesamt geben die Unternehmen an, dass das Facility Management das Real Estate Management als verantwortliche Fachabteilung eher unterstützen und nicht hauptverantwortlich sein wird. Für die Corporates ist das Facility Management wichtiger als für die Kapitalgesellschaften, die tendenziell eher via Zielvorgaben über das Management agieren.

#### KENNTNISSTAND ZU ESG BEI IMMOBILIENBETREIBERN

Die organisatorische Verankerung des Themenkomplexes ESG in der Kundenorganisation ist eine wichtige Voraussetzung für eine ernsthafte und dauerhafte Befassung mit ESG. Diese Analyse befasst sich im Schwerpunkt mit dem Bedarf von Immobilienbetreibern an externer Unterstützung. Hierfür ist ausschlaggebend, wie groß die vorhandene Expertise in der Auftraggeberorganisation ist, als wie wichtig deren Aufbau angesehen wird und wofür externe Partner benötigt werden. Dieser Bedarf ist nur dann detailliert und akkurat zu beschreiben, wenn er erfasst und segmentiert wird.

Lünendonk bat daher alle drei Teilnehmergruppen, hierzu Auskunft zu geben. Dabei wurden die folgenden Antwortmöglichkeiten vorgegeben:

- Kein/Kaum Wissen vorhanden
- Grundkenntnisse
- Fortgeschrittene Kenntnisse
- Detailkenntnisse/Experte

Waren die Befragten unsicher, wie sie die vorgegebenen Kenntnisniveaus einordnen sollen, wies Lünendonk daraufhin, dass Experten diejenigen sind, die die Regulatorik und die rechtli-



## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

chen Texte im Detail kennen und rechtssicher auf die eigene Organisation übertragen können. Dazu gehört es auch, unterschiedliche Lösungsansätze von Lieferanten und Partnern einordnen und bewerten zu können sowie einen Überblick über unterschiedliche Lösungsanbieter und den Stand der Diskussionen bei anderen Unternehmen zu haben. Zudem müssen Detailkenntnisse um standardisierte Reporting-Systeme inklusive der Relevanz für die eigene Organisation vorhanden sein. Dies gilt auch für den Leistungsbeitrag und das Angebot im Rahmen der Facility Services über die einzelnen Gewerke hinweg.

### MEHR ALS DIE HÄLFTE DER CORPORATES UND INVESTOREN SCHÄTZEN IHREN KENNNTISSTAND IN BEZUG AUF ESG HOCH AN

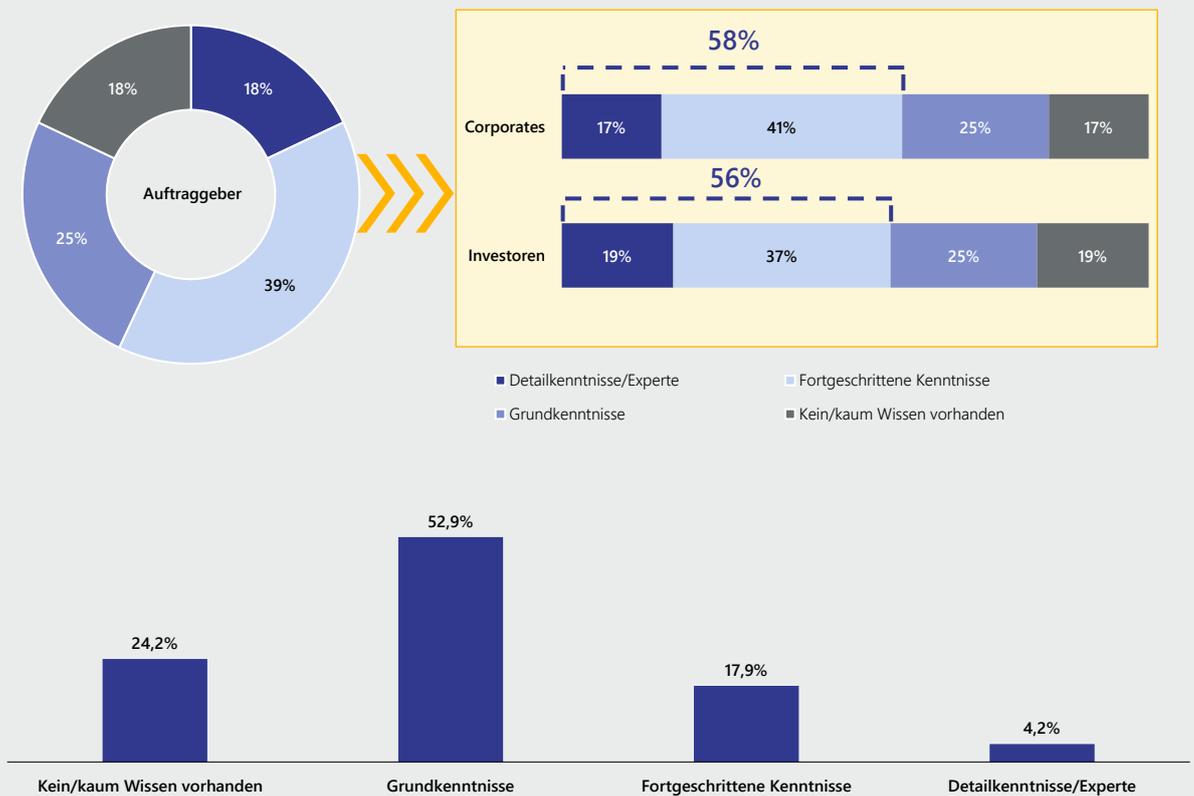


Abb. 4: Frage: Wie würden Sie ganz allgemein den Kenntnisstand zu den bereits regulatorisch definierten ESG-Aspekten und Anforderungen/-kriterien im Immobilienbetrieb in Ihrem Unternehmen/bei Ihnen bezeichnen? Häufigkeitsverteilung; Auftraggeber: n = 28, davon Corporates: n = 12 und Investoren: n = 16  
 Frage: Wie würden Sie ganz allgemein den Kenntnisstand zu den bereits regulatorisch definierten ESG-Aspekten und Anforderungen/-kriterien im Immobilienbetrieb in Ihrem Unternehmen/bei Ihnen bezeichnen? Mittelwerte; Berater: n = 12



### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Als Grundkenntnisse wird in diesem Zusammenhang definiert, dass die Kenntnis vorhanden ist, inwiefern ESG das eigene Unternehmen – auch in Bezug auf das Immobilienmanagement – betrifft, dass es Klassifizierungssysteme mit Reporting-Anforderungen gibt, dass Handlungsbedarf vorhanden ist und welche Partner das Unternehmen unterstützen können.

Wichtig waren auch hier wieder die ergänzenden Randbemerkungen. So wiesen mehrere Gesprächspartnerinnen und partner auf die Komplexität der Frage respektive der Antwort hin. In einigen Unternehmen gibt es demnach vereinzelte Experten, die an zentralen Stellen beratend wirken. Die Herausforderung sei es aber, dieses Wissen in die Breite der eigenen Organisation zu bringen. Ein Studienteilnehmer brachte es auf die Sokrates zugeschriebene Formel, dass es die Herausforderung sei, bei den entsprechenden Stellen so viel Wissen aufzubauen, dass es ein Bewusstsein dafür gebe, welches Wissen in der Organisation eben nicht vorhanden sei.

Die beratenden Unternehmen zeigen sich skeptischer als die Corporates und Investoren: Sie weisen darauf hin, dass die Unternehmen ihre Kenntnis zum Themenkomplex ESG oftmals unterschätzen. Diese Perspektive ist eine wichtige Ergänzung des Eigenbildes der vorgenannten Betreiber, sollte jedoch mit der Einschränkung wahrgenommen werden, dass Beratungsaufträge vermehrt von Unternehmen mit geringer Kenntnis vergeben werden.

Wie sind die Ergebnisse einzuordnen? Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen wiesen in den Gesprächen auf die hohe Relevanz des „Netzwerkwissens“ hin. Angesichts der Arbeitsteilung in Strategiedefinition, Anwendung und Ausarbeitung auf das Immobilienportfolio und das technische Asset Management sind je nach Zuständigkeit unterschiedliche Wissensbausteine vorhanden. Im operativen Facility Management sei viel praxisnahes Wissen über Bewirtschaftung und technische Möglichkeiten vorhanden, dass notwendig sei, um die Unternehmensstrategie „mit Leben zu füllen“. Dies gelte nicht nur für die eigene Fachabteilung, sondern auch für einige Dienstleister. Hier schränkten die Befragten jedoch ein, dass es auch bei Dienstleistern inzwischen an einzelnen Stellen eine große Expertise gebe, die jedoch (noch) nicht in der Breite der Organisation (Objektleitungen, technisches Servicepersonal etc.) angekommen sei.

#### WIE WICHTIG SIND ASSET, PROPERTY UND FACILITY MANAGEMENT FÜR DAS ERREICHEN DER NACHHALTIGKEITZIELE?

Welche Disziplin innerhalb der Immobilienbewirtschaftung hat welchen Einfluss? Welche sind besonders wichtig, welche weniger relevant für das Erreichen der ESG-Ziele der Unternehmen? Welche Funktion hat welche Hebel?

Berater sehen weniger vorhandene Kenntnisse bei Auftraggebern als diese bei sich selbst

## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

#### DISZIPLINEN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT



Abb. 5: Schematische Darstellung der unterschiedlichen Disziplinen der Immobilienwirtschaft von der Strategie bis zur operativen Bewirtschaftung; eigene Darstellung

Unter den befragten Investoren sind viele der Ansicht, dass das (technische) Asset Management als Funktion eine hohe Relevanz für die Umsetzung der ESG-Ziele und die dafür notwendigen vorbereitenden Maßnahmen hat. Das Facility Management inklusive der operativ im Objekt tätigen Dienstleister hat in den vergangenen Jahren für die Asset Manager deutlich an Bedeutung gewonnen. Beide sind notwendig, um Daten zu erheben und den Status quo zu bestimmen, der Grundlage ist für die Strategieentwicklung im Asset Management und die Bewertung und Priorisierung in der Umsetzung der möglichen Handlungsoptionen. Das Facility Management wird dabei zunehmend als Partner wahrgenommen, der die Immobilien im Detail kennt und Optimierungsvorschläge unterbreiten soll.

#### AUFTRAGGEBER SEHEN DEN GRÖSSTEN ESG-IMPACT IM FACILITY MANAGEMENT UND ASSET MANAGEMENT

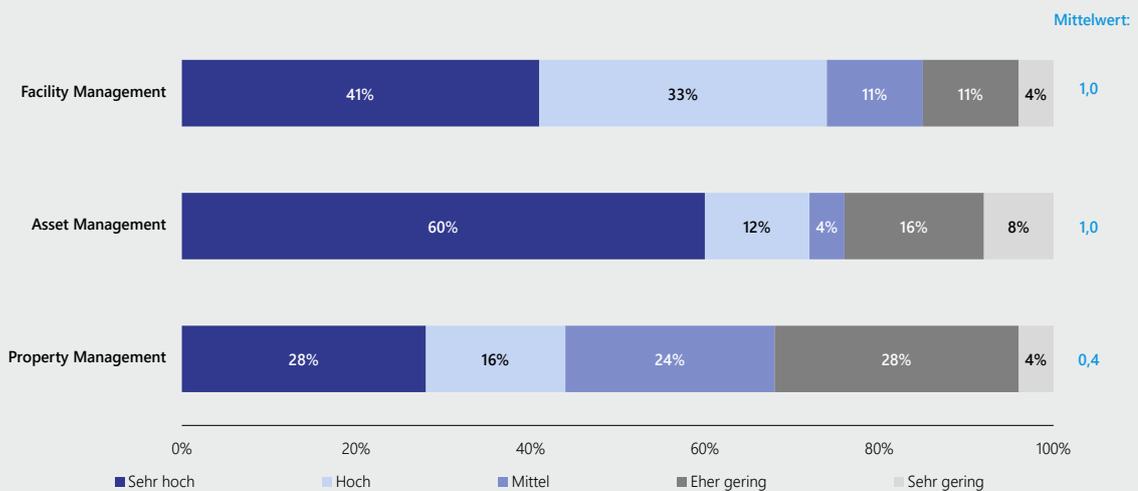


Abb. 6: Frage: Wie hoch ist der Impact für ESG aus...? Auftraggeber: n = 25

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Kritischer sind die Teilnehmenden in Bezug auf die Rolle des Property Managements. Eine Mehrheit der Befragten sieht es eher in einer umsetzenden als in einer gestaltenden Funktion.

Dieses Ergebnis deutet auf einen Paradigmenwechsel in der Fremdwahrnehmung des Facility Managements hin. Insbesondere in der Immobilienwirtschaft wird das Facility Management inzwischen als wesentlicher Bestandteil gesehen, der Investoren bei für Erfüllung ihrer Aufgaben behilflich ist. Diese Wahrnehmungsveränderung wird durch das Thema ESG getrieben, jedoch hat bereits der Wertbeitrag der Branche in der Corona-Zeit hier zu einer Veränderung geführt.

Eine ähnliche Entwicklung ist unter Corporates zu beobachten, auch wenn diese eine andere Organisationsstruktur aufweisen. In der Regel tritt an die Stelle des Asset und Property Managements das Corporate Real Estate Management, das die Nachhaltigkeitsziele aus der Unternehmensstrategie umsetzt. Auch werden die Immobilien inzwischen als wesentlicher Bestandteil der Nachhaltigkeitsbilanz wahrgenommen. Die Aussagen der Studienteilnehmenden substantiieren damit die Analyse der organisatorischen Verankerung, die oben beschrieben wurde. Für das Facility Management bedeutet der Wahrnehmungswechsel jedoch auch ein Veränderungsbedarf: Ohne die detaillierte Kenntnis der Arbeitsweisen von Stabsstellen und dem Asset Management kann es zu Missverständnissen und Reibungen in der Zusammenarbeit kommen. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass beide Seiten hier deutlichen Handlungsbedarf erkannt haben. Das Verständnis der jeweiligen Arbeitsweisen und Kenntnis über die genutzten IT-Systeme, über Treiber und Restriktionsfaktoren sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die zahlreichen Veranstaltungen zu dem Thema sind daher nicht nur aufgrund des notwendigen Informationstransfers hoch relevant, sondern auch zum Schaffen eines gegenseitigen Verständnisses.

Durch ESG wird das Facility Management in der Immobilienwirtschaft als wichtiger Partner wahrgenommen

**Lünendonk stellt zahlreiche Publikationen und Studien zur Verfügung, die auf der Basis langjähriger und neutraler Marktbeobachtung Hintergrundinformationen zur Verfügung stellen. Hierzu zählt unter anderem die seit 2004 jährlich erscheinenden Lünendonk®-Studie „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“, die auf der Analyse von aktuell 62 führenden Unternehmen basiert und die rund 30 Prozent des Marktvolumens abdeckt. Die Studie enthält die Einschätzung der Dienstleister zu aktuellen Themen und Trends sowie zahlreiche Strukturkennzahlen zu Umsatz- und Unternehmensentwicklungen, Umsatzrenditen und viele weitere relevante Informationen. Seit 2015 erscheinen zudem parallele Marktanalysen für Österreich und die Schweiz.**



Die Lünendonk®-Studie „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“ steht unter [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de) zum Download bereit.

#### RELEVANZ VON ESG FÜR DIE INVESTMENT-STRATEGIE

Wie relevant ist ESG für die Investment-Strategie der Investoren (und Corporates) mit Immobilienwertstrategie respektive der Unternehmen die auf Fremdkapital angewiesen sind, wirklich? Zwischen öffentlicher Debatte und unternehmerischem Handeln besteht in der Regel ein zumindest zeitliches Delta. Lünendonk bat daher die teilnehmenden Investoren um eine Antwort auf diese Frage auf einer Skala von -2 (nicht relevant) bis +2 (sehr relevant).

Das Spektrum der Meinungen geht dabei auseinander. Zwar geben viele Unternehmen an, vor allem in nachhaltige Immobilien investieren zu wollen, dennoch ist das Angebot am Markt – insbesondere in Bezug auf die Nachfrage – begrenzt. Dazu haben die Unternehmen viele ältere Bestandsimmobilien im Portfolio, die entweder gerade auf Verbesserung der Nachhaltigkeit geprüft und umgebaut (Manage to Green) oder verkauft werden. Andere – vor allem kleinere Investoren und/oder Family Offices – nutzen diese Verschiebung der Nachfrage, um Objekte zu erwerben, die für viele Fonds zum „Stranded Asset“ zu werden drohen, und darin dann mögliche und wirtschaftliche Maßnahmen vorzunehmen, die aber nicht ausreichen werden, um die Kriterien aus den Artikeln 8 und 9 zu erfüllen.

#### AUFTRAGGEBER SPRECHEN ESG-ZIELEN EINE GROSSE ROLLE IN BEZUG AUF REAL-ESTATE-INVESTMENTSTRATEGIEN ZU

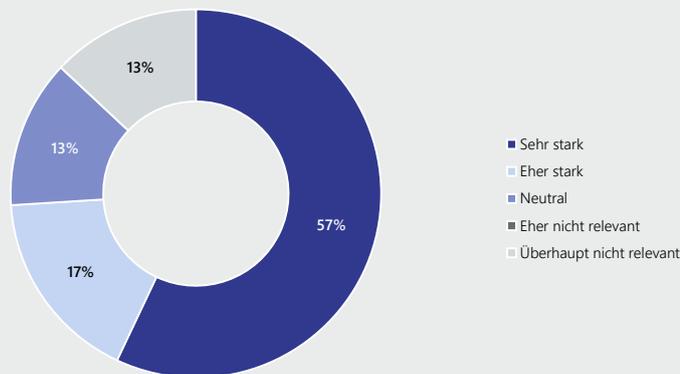


Abb. 7: Frage: Wie relevant ist die Erreichung von ESG-Kriterien in Ihren Assets für Ihre übergeordnete Real-Estate-Investmentstrategie? Auftraggeber: n= 24

Unter den Investoren wurden zudem auch hinterfragt, ob es nicht schädlich sei, gut nutzbare Immobilien mit schlechter Nachhaltigkeitsbilanz weiter zu nutzen, anstatt unter hohen CO<sub>2</sub>-Emissionen und einem entsprechenden Ressourcenverbrauch neu zu bauen. Andere wiederum setzten die Erfüllung von ESG-Anforderungen in Perspektive. So brachte es eine Person auf die Formel: „Am Ende geht es darum, Rendite zu erwirtschaften. Heute ist ESG dafür wesentlich, aber es ist noch nicht eine zwingende Voraussetzung. Das kann



sich in Zukunft aber noch ändern.“ Diese Aussage wird von den Autoren als Erinnerung verstanden, dass der Handlungsdruck in Bezug auf ESG groß ist, jedoch Maßnahmen und deren Umsetzung unter dem Vorbehalt stehen, die Renditeziele zu erreichen. ESG ist damit auch, aber nicht nur ein Teil des Risikomanagements der Unternehmen.

Für Corporates ist diese Frage bedingt übertragbar. Dies gilt zumindest dann, wenn eine Immobilienwertstrategie verfolgt wird. Dies ist jedoch im Umkehrschluss nicht so zu verstehen, dass bei den übrigen Unternehmen die Nachhaltigkeit der Immobilien vernachlässigt wird. Die Analyse zielt explizit auf das Investment ab.

Die Relevanz von Nachhaltigkeit und ESG ist enorm. Eine ähnlich gelagerte Analyse zu Beginn der Debatte um die Digitalisierung der Immobilienbewirtschaftung in den Jahren 2017/2018 zeigte bei ähnlich gelagertem öffentlichen Diskurs ein sehr viel heterogeneres Meinungsfeld.

#### BUDGETS FÜR ESG-MASSNAHMEN

Eine Marktstudie ist gut beraten, Fragen nach den Budgets zu stellen. Da es in der Regel um Wirtschaftlichkeit und notwendige Investitionen geht, erlaubt die Frage nach den bereitgestellten Budgets Rückschlüsse auf die konkrete Umsetzung respektive Umsetzungsbereitschaft.

Unter den Teilnehmerunternehmen sind unterschiedliche Strategien verbreitet: Einige Corporates und Investoren investieren in die Nachhaltigkeit der eigenen Immobilien im Rahmen der Regelstandhaltung, andere stellen dedizierte Budgets bereit. Eine Mehrheit greift hierbei auf unternehmensweite Mittel zurück, nur ein verhältnismäßig kleiner Teil berichtet von expliziten Budgets für die Steigerung der Nachhaltigkeit.

Wofür werden welche Budgets bereitgestellt? Hierüber gaben die Befragten bei der Begründung ihrer Antwort Auskunft: Häufiger genannt wurden Budgettöpfe für energetische Sanierungen, für Pilotprojekte und Beratungsleistungen sowie auf Projektbasis. Des Weiteren gaben die Gesprächspartnerinnen und partner zu Protokoll, dass es bereits Budgets gebe, die zukünftig auch für ESG-Themen genutzt werden können. Beispiele sind unter anderem IT-Ausgaben, in deren Rahmen das ESG-Reporting mit umgesetzt wird, oder geplante Modernisierungen, in deren Rahmen nun Mittel verstärkt für energetische Maßnahmen statt für andere wertsteigernde oder -erhaltene Investitionen geplant werden. Anders sieht es bei den Vertretern der öffentlichen Hand aus, die in der Logik der öffentlichen Haushaltsmittel stärker und strenger in einer Budget-Logik agieren.



## BEDEUTUNG VON ESG: EINE BESTANDSAUFNAHME

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Angesichts der in Teilen noch unklaren ESG-Ziele und des bei vielen Unternehmen noch nicht abgeschlossenen Strategie-Erarbeitungsprozesses ist die Frage nach den notwendigen Budgettöpfen nicht geklärt. Da eine stetige Anpassung des Immobilienportfolios an die Unternehmens- und Investment-Strategie zu den Kernaufgaben des Real Estate Managements und des Asset Managements gehöre, seien für ESG-Maßnahmen zudem keine gesonderten Budgets notwendig, sondern sie werden aus dem operativen Cashflow finanziert. Dieser mehrfach geäußerte Hinweis aus Investorenperspektive verdeutlicht das Spannungsfeld zwischen ESG-Anforderungen und der notwendigen Wirtschaftlichkeit.

### INVESTOREN BIETEN GESONDERTE BUDGETS FÜR DAS GANZE UNTERNEHMEN AN

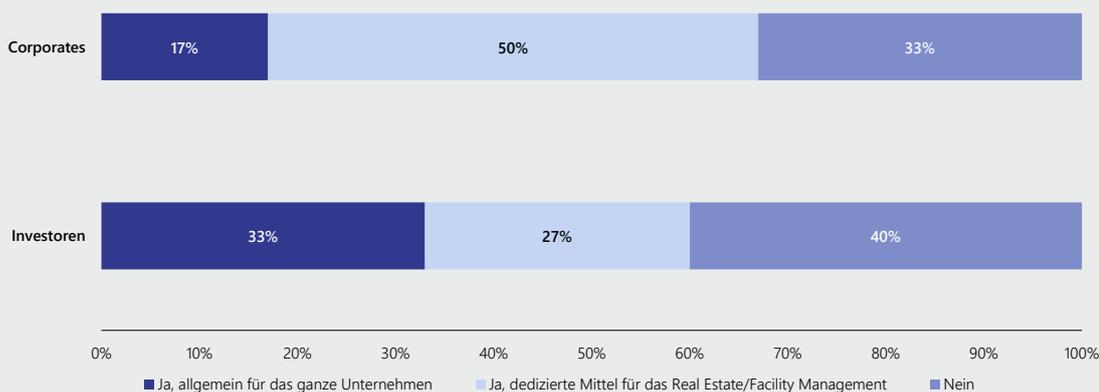


Abb. 8: Frage: Stellt Ihr Unternehmen gesonderte Budgets bereit, um ESG-Konformität zu erreichen (eigenes Unternehmen und Investments)? Corporates: n = 12; Investoren: n = 15

Aus dieser Logik heraus erklären sich die Unterschiede in den Antworten auf die Frage nach den Budgets: Während bei den Corporates jedes zweite Unternehmen explizite ESG-Budgets für das Real Estate Management und das Facility Management bereitstellt, ist es bei den Investoren nur jedes vierte. Umgekehrt ist der Anteil bei den Letztgenannten für das gesamte Unternehmen höher als bei den Corporates.

Zusammenfassend ist die eingangs aufgeworfene Frage differenziert zu beantworten. Finanzmittel werden von einer Mehrheit der Unternehmen zur Verfügung gestellt, jedoch oftmals aus dem laufenden Betriebsbudget heraus oder auf Projektbasis. In einem möglichen theoretischen Spannungsfeld zwischen „Stellt keinen Mehrwert/keine Relevanz für unser Geschäftsmodell dar“ im negativen Extrem und „ESG ist absolut zukunftsentscheidend und entsprechende Investitionen werden sich kurzfristig wirtschaftlich auszahlen“ am positiven Ende ist die Relevanz gemessen an der Bereitschaft, hierfür Gelder bereitzustellen.



len, zwischen einer Mittelstellung und dem positiven Extrem zu werten. Die Relevanz wird von den allermeisten Befragten klar erkannt, ebenso, dass sie hier schnell handeln müssen. Investitionen stehen dennoch unter dem Vorbehalt, die Rentabilität des Geschäftsmodells nicht zu gefährden.

#### RELEVANTE MESSKRITERIEN ZUR BEURTEILUNG DES ESG-STANDES

Ein weiterer wesentlicher Baustein zur Vermessung des Handlungsbedarfs und der Auswirkungen auf das Real Estate Management und das Facility Management ist die Bezugsgröße. Welche Messkriterien sind momentan besonders relevant? Wo liegen die Prioritäten? Die Antworten auf diese Fragen helfen, den aktuellen vordringlichen Handlungsbedarf zu identifizieren.

Das Ergebnis der Analyse ist eindeutig: Nicht nur in der aktuellen Fachdebatte, sondern auch in den Gesprächen gaben die Teilnehmenden einhellig an, dass derzeit vor allem der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck als Messkriterium relevant ist. Damit treten mögliche „S“-Kriterien in den Hintergrund, sind aber dennoch keineswegs unwichtig. Häufig genannt wurden die Repräsentanz demografischer Gruppen in Führungsverantwortung und das Qualifizierungsniveau respektive die Ausbildungsquote.

Innerhalb des Themenkomplexes „Diversität“ geht es nicht nur um den Anteil von Frauen in Führungsverantwortung, sondern auch um denjenigen weiterer demografischer Gruppen. Insbesondere in der US-amerikanischen Debatte spielt die Sichtbarkeit von Vertreterinnen und Vertretern erkennbarer Minderheiten („visible minorities“), im Deutschen übertragbar auf Menschen mit (sichtbarem) Migrationshintergrund, eine wichtige Rolle. Gleiches gilt für die Vertreterinnen und Vertreter von Glaubensgemeinschaften und Menschen unterschiedlicher sexueller Identität. Das Grundprinzip der nachhaltigen Unternehmensführung beabsichtigt, der bewussten und unbewussten Diskriminierung aufgrund der Zugehörigkeit zu gesellschaftlichen Gruppen vorzubeugen. Ähnlich wie im Segment Nachhaltigkeit ist die Fachdebatte jedoch zurzeit primär auf die Gleichstellung der Geschlechter konzentriert.

Jeder zweite Auftraggeber gab sonstige Messkriterien an. Hier wurden unter anderem die folgenden genannt: Energie- und Medienverbräuche (unabhängig vom realen CO<sub>2</sub>-Ausstoß), diverse Kriterien, die die soziale Verträglichkeit erhöhen sollen, unter anderem durch geschlechtsneutrale Arbeitsplätze, Fahrradstellflächen (um kostengünstige und umweltschonende Anreisen zum Arbeitsplatz zu erleichtern), das Angebot von Kinderbetreuung und Convenience Facilities wie Packstationen etc.



#### ZWISCHENRESÜMEE

Die befragten Corporates und Investoren messen dem Themenfeld ESG auch unter der Bedingung anonymer Interviews und eines offenen Austauschs auf Augenhöhe eine hohe Relevanz zu. Dies zeigt sich an der von der Unternehmensführung vorgegebenen Strategie, der organisatorischen Verankerung, dem Grad des internen Kompetenzaufbaus und weiteren Merkmalen. Zudem wird dies auch durch die Bereitschaft untermauert, Budgets bereitzustellen, wenn auch meist aus dem laufenden Betrieb heraus.

ESG wird derzeit überwiegend über Umweltfreundlichkeit definiert; hier sehen die Unternehmen den größten Handlungsbedarf. Der Bereich soziale Verantwortung tritt demgegenüber etwas zurück.

#### CO2-FUSSDRUCK UND ENERGIEVERBRÄUCHE WERDEN ALS ZENTRALE MESSKRITERIEN GENANNT

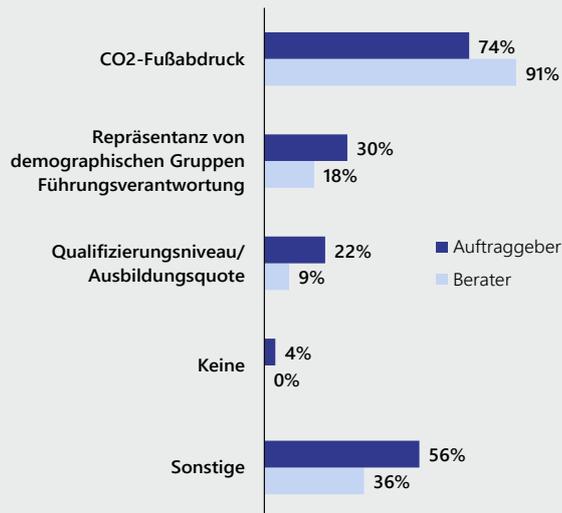


Abb. 9: Frage: Welche Messkriterien sind für Sie derzeit relevant zur Bewertung des E- und S-Stands? Auftraggeber (n = 27); Berater (n = 11)

## Identifikation von Maßnahmen

Im vorherigen Abschnitt wurde umfassend der erkannte Handlungsbedarf bei Immobilienbetreibern vermessen. Wie gehen die Auftraggeber jedoch bei der Identifikation von Maßnahmen vor? Welche Prioritäten setzen die Unternehmen angesichts der Vielfalt möglicher Handlungsfelder? Welche externe Unterstützung ziehen sie zurate? Und welche Rolle spielt das externe Facility Management dabei?

### INFORMATIONSQLLEN

Ein erster Schritt zur Bestimmung von Handlungsempfehlungen ist neben der eigenen Analyse mithilfe der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen die Konsultation externer Partner – sei es in Arbeitskreisen oder als Beratungsauftrag. Lünendonk wollte von den Teilnehmenden daher wissen, welche Quellen sie zur Information nutzen.

### AUFTRAGGEBER BAUEN ÜBERWIEGEND SELBST KOMPETENZEN AUF

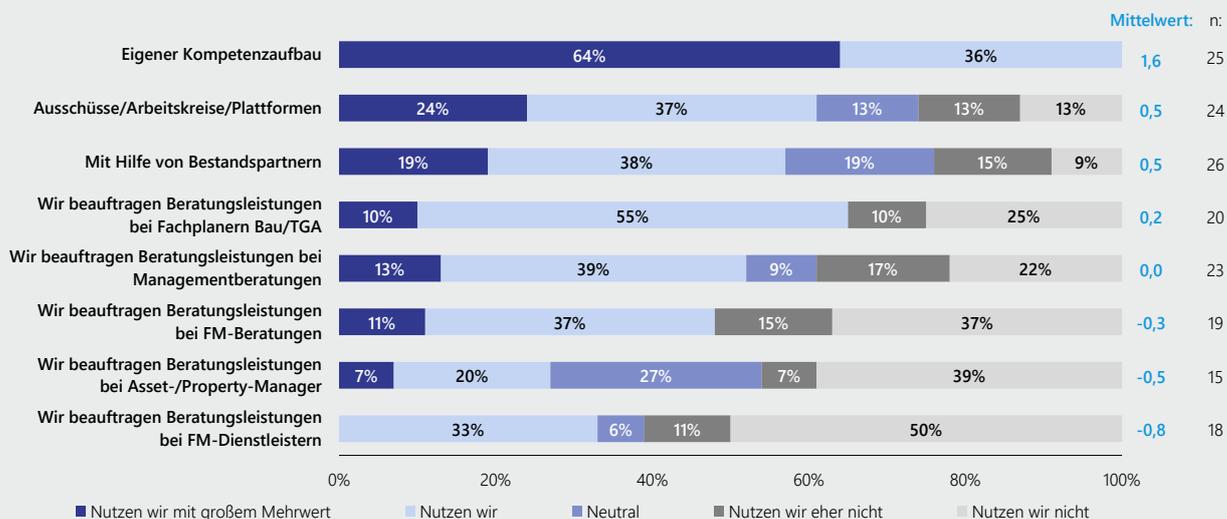


Abb. 10: Frage: Wie informieren Sie sich zu ESG-relevanten Fragestellungen? Auftraggeber

Die Frage wurde mit vorgegebenen Antwortoptionen gestellt. Aufgrund der Vielschichtigkeit der ESG-Maßnahmen und des unterschiedlich tiefen Vorwissens, der vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen und des notwendigen (technischen) Wissens fallen die Antworten vielschichtig und mehrfach aus. Das „Sowohl-als-auch“ ist ein bestimmendes Muster. In der Anmoderation der Frage wurde zur notwendigen Vereinfachung gebeten, die wesentlichen Vorgehensweisen zu benennen.



## IDENTIFIKATION VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

#### AUFTRAGGEBER ERMITTELN HANDLUNGSBEDARF ÜBERWIEGEND IN EIGENLEISTUNG

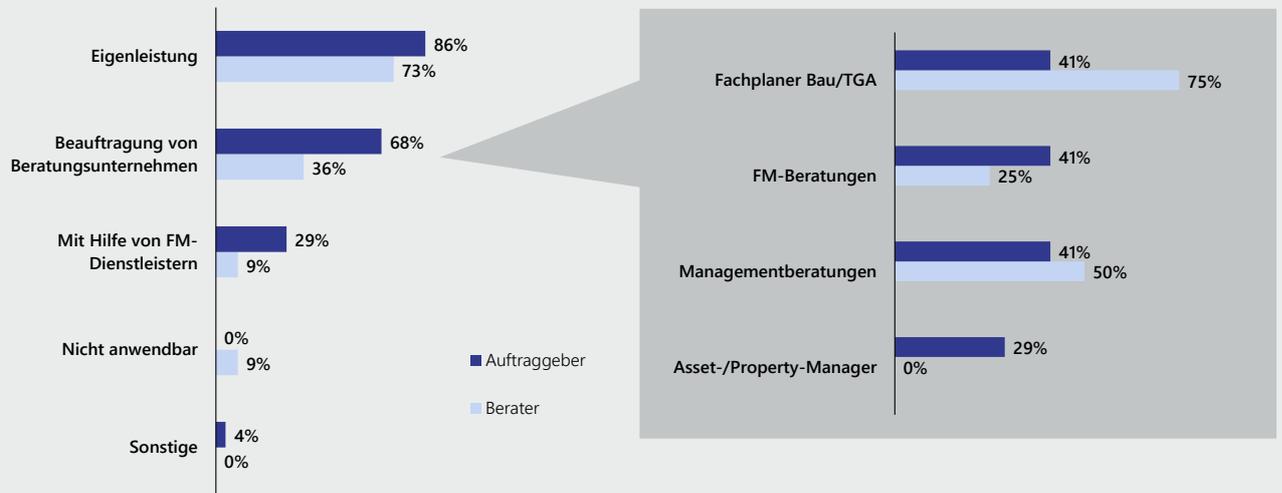


Abb. 11: Frage: Wie gehen Sie bei der Ermittlung des Handlungsbedarfs und der eingeplanten Maßnahmen vor? Auftraggeber: n = 28  
Frage: Wie gehen Sie bei der Ermittlung des Handlungsbedarfs und der eingeplanten Maßnahmen bei Ihren Mandaten vor? Berater; n = 11

Fast neun von zehn Befragten geben an, ausreichend eigene Ressourcen vorzuhalten und Maßnahmen in Eigenleistung zu identifizieren. Wichtigster externer Partner sind Beratungsunternehmen, darunter insbesondere Fachplaner (inklusive der technischen Gebäudeausrüstung) sowie spezialisierte FM-Beratungshäuser und übergeordnete Beratungseinheiten aus Managementberatung und Wirtschaftsprüfung mit ihren Real-Estate-Units. Externe Asset und Property Manager sind weniger wichtig, werden jedoch auch hinzugezogen.

Rund ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen wendet sich aktiv an die Facility-Management-Dienstleister. Die Beratungshäuser setzen bei Beratungsleistungen für ihre Mandanten naturgemäß primär auf Eigenleistung. Andere Antworten würden bedeuten, dass ein Unternehmen als Zwischenstelle die Beratungsleistungen unterschiedlicher Anbieter gegenüber dem Kunden im Sinne einer Generalunternehmerschaft bündelt. Dies ist derzeit nicht im Markt zu beobachten. Dennoch arbeiten die Beratungshäuser eng mit anderen Disziplinen zusammen, um die Aufgabenstellungen der Kundschaft zu lösen.

Die Facility-Service-Unternehmen werden derzeit sowohl von den Auftraggebern als auch von den Beratungshäusern nicht als erste Ansprechpartner gesehen. Wie ist diese Aussage einzuordnen? Die befragten Auftraggeber (Corporates und Investoren) betonten in den Gesprächen die hohe Relevanz des Themas und die Expertise im eigenen Haus. Sofern diese nicht flächendeckend und in der Tiefe vorhanden ist, werden auf Projektbasis Beratungshäuser und andere externe Partner hinzugezogen. Eine besondere technische Expertise wird dabei insbesondere den Fachplanern und -beratern zugeschrieben, die zudem als neutral agierend wahrgenommen werden.



## IDENTIFIKATION VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Gleichzeitig werden die Facility-Service-Unternehmen als wichtige Partner bei der Erfassung des Ist-Zustands gesehen – unter anderem durch das Ablesen von Verbräuchen, die Steuerung der Gebäudetechnik etc. Wie in vielen Unternehmen sind auch in Facility-Service-Unternehmen die Kompetenzen unterschiedlich verteilt. Während das operative Servicepersonal in der Regel auf die Regeltätigkeiten spezialisiert ist, sind Kompetenzzentren und beratende Expertise nicht dezentral auf Objektleiterbasis, sondern in Facheinheiten gebündelt, die jedoch mit der Operativen im ständigen Austausch stehen und bei Beratungsanfragen hinzugezogen werden.

**Nach dem Aufbau eigener Expertise nutzen die befragten Auftraggeber Arbeitskreise und Plattformen intensiv zum fachlichen Austausch und sehen hierin einen großen Mehrwert. Besonders häufig genutzt werden die GEFMA-Arbeitskreise (insbesondere Energiemanagement) und die von Bell Management Consultants ins Leben gerufene Initiative ECORE. Darüber hinaus wurden mehrere weitere Arbeitskreise und Plattformen genannt.**

#### ECORE UND GEFMA SIND DIE AM HÄUFIGSTEN GENUTZTEN ARBEITSKREISE ZUR INFORMATION ÜBER ESG

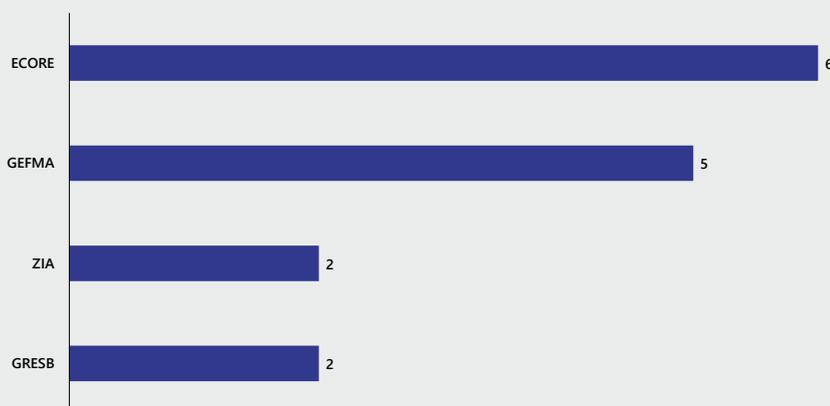


Abb. 12: Frage: Wie informieren Sie sich zu ESG-relevanten Fragestellungen? Ausschüsse/Arbeitskreise/Plattformen: Welche?; Auftraggeber: Mehrfachnennungen möglich; n = 14

#### GENUTZTE SYSTEMATIK ZUR KLASSIFIZIERUNG DER EIGENEN NACHHALTIGKEIT

Innerhalb der von der Regulatorik vorgegebenen Berichte und der zu erreichenden Ziele ist es für die Bestimmung des Status quo relevant, ein festes umzusetzendes System zu nutzen, was dann von Wirtschaftsprüfern testiert werden kann. Solange der Gesetzgeber nicht zwingend eine Systematik vorschreibt, kann dies prinzipiell auf zwei unterschiedliche Art und Weisen geschehen:

- Entwicklung einer unternehmensspezifischen Systematik
- Nutzung vorhandener und von Dritten entwickelter Standards



## IDENTIFIKATION VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Die Herausbildung von Standards ist regelmäßig für alle Marktteilnehmer ein wichtiger Orientierungspunkt, der die Identifikation und Umsetzung von Maßnahmen beeinflusst. Lünendonk bat daher um die Auskunft, nach welchen Klassifikationen die teilnehmenden Unternehmen ihre eigene Nachhaltigkeit bestimmen.

Unter den Investoren ist die von Investoren geführte Initiative GRESB (Global ESG Benchmark for Real Assets; [www.gresb.com](http://www.gresb.com)) die am häufigsten genannte Einzelsystematik. Unter den Corporates ist es EcoVadis. Bezeichnend ist jedoch, dass ein Drittel der teilnehmenden Corporates eine eigene Systematik entwickelt hat oder unterschiedlichste Systeme nutzt wie DGNB, DIN 14001, ISO 50001, das Carbon Disclosure Project (CDP), Verwaltungsvorschriften der öffentlichen Hand und viele weitere. Inzwischen gewinnt auch die aus ECORE hervorgegangene Systematik an Popularität. Ein klarer Standard hat sich jedoch zum Zeitpunkt der Analyse noch nicht etabliert.

#### DIE BRANCHE IST WEIT WEG VON EINEM STANDARD

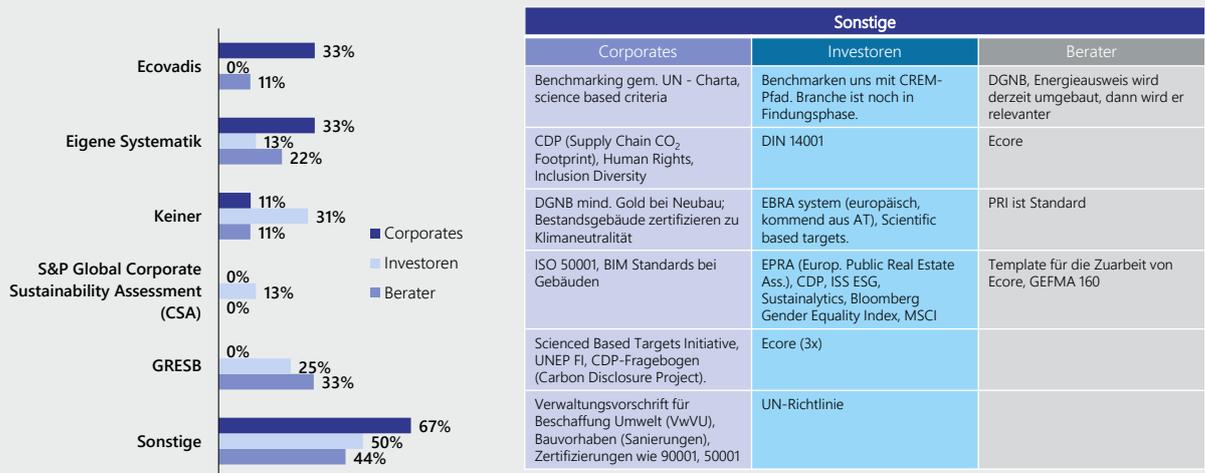


Abb. 13: Frage: Nach welcher Klassifikation bestimmen Sie die Nachhaltigkeit Ihres Unternehmens? Corporates: n = 9; Investoren: n = 16  
Frage: Welche Klassifikation empfehlen Sie Ihren Mandanten zur Bestimmung der Nachhaltigkeit? Berater: n = 9

Von den Befragten wurde jedoch vielfach der Wunsch geäußert, dass dies nun geschehen solle. Eine Vielzahl unterschiedlicher Systematiken erschwert es den Beratungshäusern und den am Reporting beteiligten Stakeholdern, effiziente Lösungen anzubieten. Gerade wenn jeder Kunde eine eigene Systematik implementiert hat, ist dies mit viel individuellem Aufwand aufseiten der Dienstleister verbunden, den es zu kalkulieren und zu bezahlen gilt.



# Umsetzung von Maßnahmen

Wo stehen die Immobilienbetreiber im Moment? Welche Aspekte haben vordringlichen Handlungsbedarf? Die Antworten auf diese Fragen sind essenziell zur Bestimmung der aktuellen Lage im Markt. Lünendonk bat die Unternehmen daher anzugeben, wie sie die Umsetzung des identifizierten Handlungsbedarfs im eigenen Unternehmen einschätzen. Differenziert wurde hierbei zwischen den drei Bestandteilen E, S, und G.

In einem zweiten Schritt gaben die Befragten an, in welcher Phase sie ihr Unternehmen derzeit sehen:

- Kein Handlungsbedarf geplant
- In der Prüfung: Wo besteht Handlungsbedarf? Welche Maßnahmen sollten wann und in welchem Umfang ergriffen werden (Konzeption)?
- Umsetzung: Definierte Maßnahmen werden gerade umgesetzt
- Umsetzung erfolgt: Ein Großteil der als notwendig erachteten Maßnahmen ist umgesetzt

Dies ist – wie in jeder standardisierten und damit vergleichenden Analyse – notwendigerweise eine Pauschalisierung. Eine differenzierte Analyse auf Gewerke- und Objektebene wäre in einem Spontaninterview ohne Vorbereitung nicht zu beantworten und würde gleichzeitig seitens der Teilnehmer hohe Aufwände in der Vorbereitung und der Zusammenstellung der Angaben erfordern. Die Einordnung der Ergebnisse erfordert Kontextwissen: Während das Segment Nachhaltigkeit (E) bereits wesentlich reguliert ist, ist bei der sozialen Verantwortung die Regulierung noch nicht abgeschlossen. Die Antwort „Umsetzung erfolgt“ wäre entweder zu verstehen als „umgesetzt nach der bisherigen Rechtslage“ oder als „so weitgehend umgesetzt, dass die noch ausstehende Regulierung mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit hinter den implementierten Maßnahmen zurückbleibt“.

Für eine Marktanalyse ist es erforderlich zu vereinfachen, um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten. Dies gilt auch und insbesondere für ESG im Immobilienbetrieb. So komplex wie Facility Services sind, so vielfältig sind die Antworten auf die Frage, ob Maßnahmen bereits umgesetzt/in Umsetzung sind, gerade geplant werden oder ob keine Aktivitäten vorgesehen sind. In der Regel handelt es sich nicht um eine einzige Maßnahme, sondern um eine Vielzahl konkreter Projekte, die über die unterschiedlichen Gewerke hinweg durchgeführt werden sollen. Zudem spielt die Zeitachse eine wesentliche Rolle: Nicht alles kann oder wird gleichzeitig umgesetzt. Die Antworten der Teilnehmenden sind also als eine grobe Zuordnung zu den vorgegebenen Phasen zu verstehen und sollen somit den groben Stand



## UMSETZUNG VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

der Diskussion in den Unternehmen erfassen. Die nachfolgend diskutierten Ergebnisse sind somit auch als Selbstbild zu verstehen.

#### IM BEREICH ENVIRONMENT IST AKTUELL AM MEISTEN IN UMSETZUNG

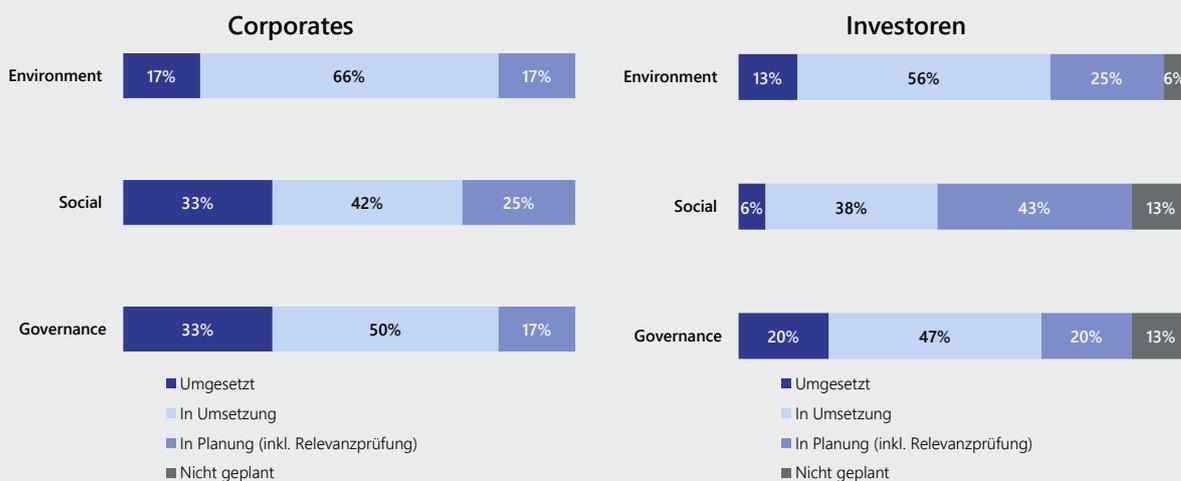


Abb. 14: Frage: Mit welchen Teilaspekten von ESG beschäftigt sich Ihr Unternehmen derzeit? Häufigkeitsverteilung; Corporates: n = 12; Investoren: n = 15

Nur eine absolute Minderheit der befragten Auftraggeber (Corporates und Kapitalgesellschaften) sieht in keinem der drei ESG-Felder Handlungsbedarf. Warum sieht ein Unternehmen angesichts der aktuellen Debatte keine Aktionspunkte? Hierfür wurden unterschiedliche Motive angegeben: Immobilien, die von bestimmten Unternehmen als nicht ESG-konform wahrgenommen werden, können für andere Unternehmen attraktiv sein, insbesondere wenn sie nicht auf den freien Markt für Kapital angewiesen sind und so von relativ günstigen Kaufpreisen profitieren. Zudem sind Investitionen in bestimmte Immobilien grundsätzlich nur schwer oder mit sehr großem Aufwand mit den Nachhaltigkeitszielen zu vereinbaren. Dazu zählen etwa denkmalgeschützte Immobilien.

#### KONKRET UMGESETZTE MASSNAHMEN

Welche Maßnahmen werden von den Unternehmen konkret geplant und momentan durchgeführt? Genannt wurden hier unter anderem die Umstellung des Einkaufs von Strom auf Ökostrom und Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter, auf CO<sub>2</sub>-neutrale Verkehrsmittel zur Fahrt zum Arbeitsplatz umzusteigen, aber auch Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Verantwortung wie die verstärkte Unterstützung karitativer Projekte, Quotenregelungen und Gesundheit am Arbeitsplatz. Nur bei der Implementierung in die Unternehmensführung (Governance) gibt mit rund einem Viertel der antwortenden Unternehmen ein wesentlicher Anteil an, die notwendigen Maßnahmen bereits umgesetzt zu haben.



## UMSETZUNG VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Im Themenfeld soziale Verantwortung haben – wie bei Nachhaltigkeit und Governance – die meisten Unternehmen Handlungsbedarf identifiziert. Die Bandbreite der möglichen Maßnahmen ist so viel größer als bei Nachhaltigkeit, wie die Priorität geringer ist. Hinzu kommt, dass die rechtlichen Vorgaben zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht abschließend definiert waren. Für die teilnehmenden Unternehmen waren Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Verantwortung unter anderem die folgenden:

- Sicherstellung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gewährleistung diskriminierungsfreier Arbeitsplätze und der Repräsentativität vielfältiger demografischer Gruppen im Unternehmen
- Sicherstellung der sozialen Verantwortung in der Lieferkette

### BERATER SEHEN DEN HÖCHSTEN UMSETZUNGSGRAD BEI IHRE MANDANTEN IM BEREICH GOVERNANCE

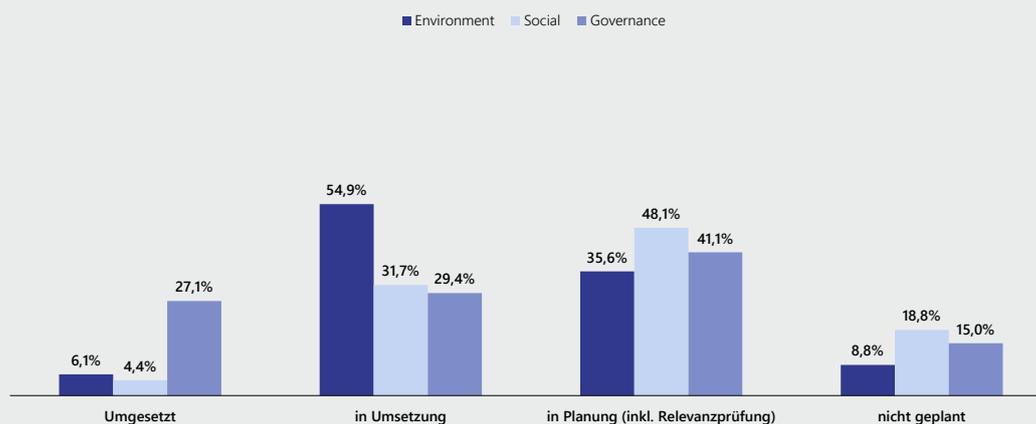


Abb. 15: Frage: Mit welchen Teilaspekten von ESG beschäftigt sich Ihr Unternehmen derzeit? Mittelwerte; Berater; n = 7

Die meisten Unternehmen beschreiben ihren aktuellen Stand unabhängig vom Tätigkeitsfeld als „in der Umsetzung“. Damit ist meist gemeint, dass der Planungsprozess für eine erste Runde von Maßnahmen abgeschlossen oder weit fortgeschritten ist, mehrere Projektetage umgesetzt werden und einzelne Aktivitäten bereits abgeschlossen sind. Die Teilnehmer wiesen jedoch häufig darauf hin, dass es sich bei der Nachhaltigkeit wie bei der Digitalisierung nicht um einen abschließbaren Prozess handelt, sondern dass sie ein kontinuierliches Nachhaltigkeitsmanagement erfordert. Ein Teilnehmer fasste dies wie folgt zusammen: „Digitalisierung ist ja auch nicht ‚fertig‘, sondern erfordert ein kontinuierliches Hinterfragen, Ändern und Verbessern.“ Wesentliche Unterschiede zwischen den Kapitalgesellschaften/Investoren und den Corporates gibt es in den Tätigkeitsfeldern Governance und Social, in denen sich die Corporates jeweils weiter in der Umsetzung einschätzen als die Investoren.



## UMSETZUNG VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

Die befragten Beratungshäuser bestätigen im Wesentlichen die Selbsteinschätzungen der Immobilienbetreiber. Sie identifizieren bei ihren Mandanten einen klaren Schwerpunkt bei Maßnahmen zur Nachhaltigkeit. Insgesamt sehen sie im Vergleich zur Selbstwahrnehmung eine leichte Verschiebung hin zu „in Planung“ und „keine Maßnahmen geplant“. In der Befragung wurden die Berater gebeten einzuschätzen, wie viel Prozent der Mandanten – oder alternativ Immobilienbetreiber im Markt nach ihrer Einschätzung – sich jeweils in den vier möglichen Phasen befinden.

#### SCHWERPUNKTE IN DER UMSETZUNG

Worauf konzentrieren sich die teilnehmenden Unternehmen heute und in den nächsten zwei bis drei Jahren? Lünendonk gab als Antwortmöglichkeit vier Optionen vor:

- Optimierung der Gebäudetechnik
- Optimierung der Bewirtschaftung
- Verbesserung der sozialen Verträglichkeit
- Verbesserung der Governance

Die Auftraggeber sehen sowohl in der Optimierung der Gebäudetechnik als auch in derjenigen der Bewirtschaftung hohen Handlungsbedarf und setzen konkrete Maßnahmen.

#### GROSSES POTENZIAL BEI OPTIMIERUNG DER GEBÄUDEBEWIRTSCHAFTUNG UND GEBÄUDETECHNIK

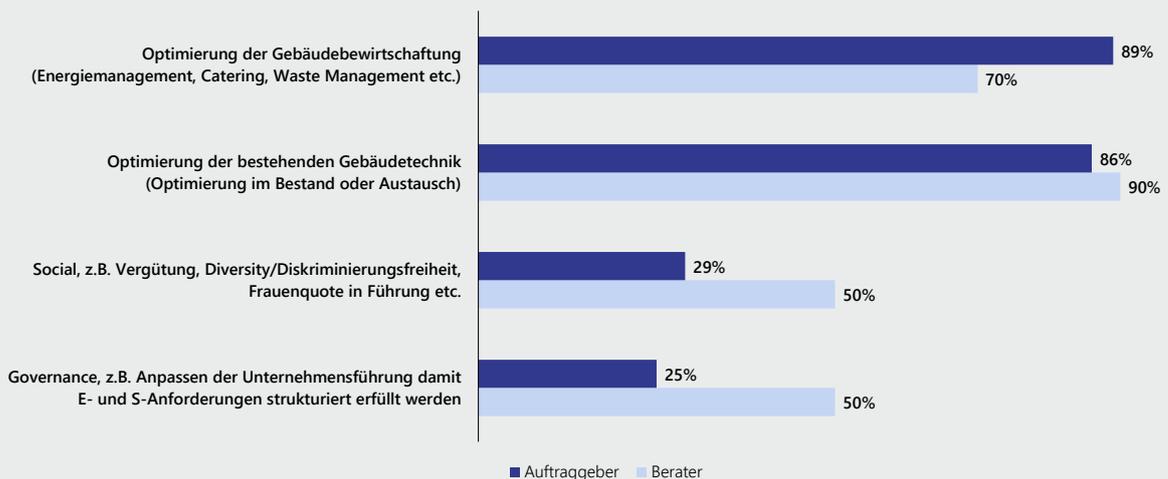


Abb. 16: Frage: Wie gehen Sie bei der Ermittlung des Handlungsbedarfs und der eingeplanten Maßnahmen vor? Auftraggeber: n = 28; Berater: n = 10

Rund neun von zehn Befragten sehen in der Optimierung der Bewirtschaftung einen zentralen Hebel, um die Energieeffizienz und die Umweltbilanz des eigenen Unternehmens zu verbessern. Dies sind etwa eine optimierte Einstellung der Heizungs- und Klimaanlage,



## UMSETZUNG VON MASSNAHMEN

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

die Vermeidung von Abfall durch Mehrwegverpackungen, im Catering mehr regionale und vegetarische Produkte und weitere Maßnahmen. Angesichts der seit Jahresbeginn 2022 deutlich gestiegenen Energiepreise sind hier für viele Unternehmen auch größere wirtschaftliche Einsparpotenziale zu erzielen, die keine größeren Investitionen erfordern. Diese sind jedoch nur dann umsetzbar, wenn dies nicht bereits in der Vergangenheit geschah.

Eine leicht höhere Zustimmungsquote entfällt auf die Optimierung der bestehenden Gebäudetechnik. Im Unterschied zur Bewirtschaftung – die ebenfalls technische Services umfassen kann – wurden hier Reparaturen, Verbesserungen und der Austausch kompletter (Klein-)Anlagen in den Vordergrund gestellt. Das Optimierungspotenzial hängt stark vom Alter des Gebäudes und der verbauten Technik ab. In der Zeit „vor ESG“ standen Investitionen meist unter dem Vorbehalt der Amortisation innerhalb eines festgelegten Zeitraums. Diese Dynamik hat sich wesentlich verändert: Durch gestiegene Energiepreise, begrenzte Ressourcen im Zuge des Ukraine-Krieges (insbesondere Gas) und die bilanziellen Auswirkungen haben sich die Rahmenbedingungen wesentlich geändert: Amortisationszeiten haben sich in der Regel deutlich verkürzt und die Sicherstellung der Versorgung hat stark an Bedeutung gewonnen. Demgegenüber sind soziale Aspekte und die der Governance weniger wichtig respektive werden derzeit nur von 25 bis 30 Prozent der Unternehmen aktiv angegangen. Die befragten Beratungshäuser empfehlen am häufigsten eine Optimierung der bestehenden Gebäudetechnik. Die Optimierung der Bewirtschaftung fällt demgegenüber ab. Unwichtig ist keines der abgefragten Handlungsfelder, denn jedes wird von mindestens einem Viertel der antwortenden Unternehmen angeführt.

### KAPAZITÄTEN SIND ÜBERWIEGEND FÜR STRATEGISCHE PLANUNG VORHANDEN

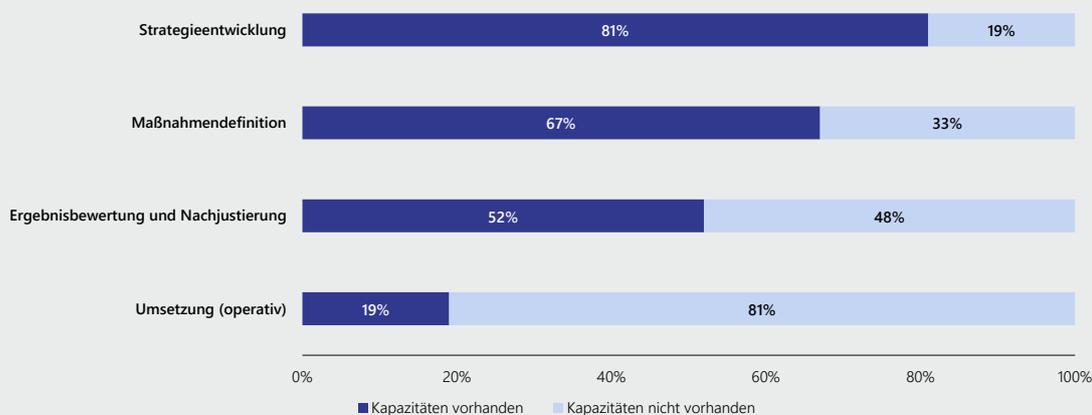


Abb. 17: Frage: Verfügt Ihr Unternehmen über ausreichende Kapazitäten, um eine ESG-Strategie für Ihre Immobilien zu entwickeln, die Umsetzung zu planen und die Ergebnisse zu bewerten? Auftraggeber: n = 27

# Zukünftige Rolle des FM

Welche Rolle nimmt das Facility Management künftig ein? Wird es als Lösungs- und Beratungspartner gesehen? Wie verändern sich die für die Dienstleister relevanten Rahmenbedingungen durch die ESG-Transparenzanforderungen an die Betreiber und den Handlungsdruck?

Diese Frage steht im Mittelpunkt dieses Kapitels und wird anhand unterschiedlicher Fragestellungen diskutiert, unter anderem:

- Entwicklung der üblichen Vertragslaufzeiten
- Bereitschaft, für Lösungsbeiträge höhere Verrechnungssätze zu zahlen
- neue Geschäftsmodelle
- Reporting-Pflichten der Dienstleister zur eigenen Nachhaltigkeit

## KAUM AUSWIRKUNGEN AUF ÜBLICHE VERTRAGSLAUFZEITEN

Die Vertragsbeziehungen im Facility Management sind – anders als in vielen anderen Business-to-Business-Service-Märkten – in der Regel auf mehrjährige Mindestlaufzeiten ausgelegt. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Startphase nach Übernahme eines Mandats und vom Dienstleister erwartete Investitionen über die Vertragslaufzeit refinanziert werden.

Die Entwicklung der Vertragslaufzeiten ermöglicht einen Aufschluss darüber, welche Investitionen Dienstleister tätigen können und welche Servicemodelle sinnvoll erscheinen. So sind bestimmte Einspar-Contracting-Modelle in der Gebäudetechnik oder im Energiemanagement oft nur über die übliche Anlagenlaufzeit von mehr als fünf Jahren wirtschaftlich für beide Seiten attraktiv. Bis Mitte der 2010er-Jahre verringerten sich die üblichen Vertragslaufzeiten in den Facility Services kontinuierlich. Die Auftraggeber sahen wenig Mehrwerte in einer langfristigen Bindung und erwarteten, von dem intensiven Wettbewerb im Markt durch sinkende Preise zu profitieren. Diese Entwicklung kehrte sich ab Mitte des vergangenen Jahrzehnts aus unterschiedlichen Gründen um. Nicht zuletzt die Einführung des allgemein verbindlichen Mindestlohns und Branchenmindestlöhne in unterschiedlichen Gewerken begrenzten die Preisentwicklung.

Bei der Diskussion über aktuelle Themen und Trends wird regelmäßig über die Auswirkungen auf die Vertragsbeziehungen gesprochen – und dazu zählen aus den vorgenannten Gründen auch die Laufzeiten. In der Vergangenheit hat Lünendonk



unter anderem Sonderanalysen zu den Themen Personalbedarf und Digitalisierung des Immobilienmanagements durchgeführt. Beide Entwicklungen begünstigen längere Vertragslaufzeiten und incentivieren eine Abkehr vom starren Leistungsverzeichnis hin zu ergebnisorientierten Verträgen.

**AUFTRAGGEBER SEHEN KEINE VERÄNDERUNG BEI DEN VERTRAGSLAUFZEITEN**

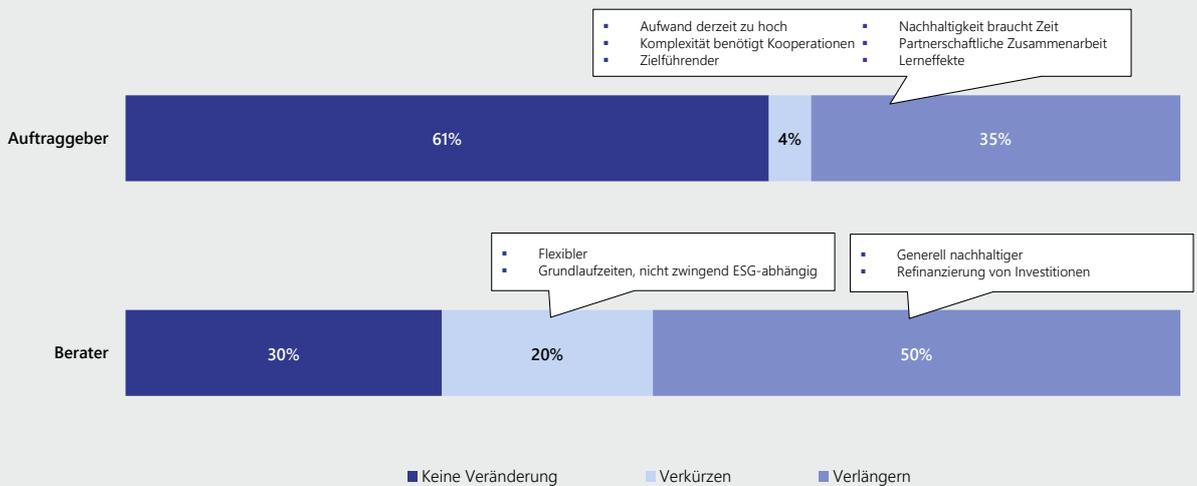


Abb. 18: Frage: Wie werden sich die geplanten Maßnahmen zur Klimaneutralität auf die Vertragslaufzeiten im Facility Management auswirken? Häufigkeitsverteilung; Auftraggeber: n = 26; Berater: n = 10

Die Studienteilnehmer sind sich einig: Ein Großteil erwartet eine Verlängerung der üblichen Vertragslaufzeiten, ist aber der Ansicht, dass diese Entwicklung nicht durch den Themenkomplex ESG getrieben wird.

**MEHRWERT ESG-UNTERSTÜTZENDER MASSNAHMEN**

Welchen Mehrwert sehen die Auftraggeber in den Leistungen von Serviceunternehmen? Wie ist die Erwartungshaltung: Sollte eine Leistung inklusive sein oder ist sie als separates Produkt verkaufbar? Wie könnten zukunftsorientierte Geschäftsmodelle aussehen? Antworten auf diese Frage sind nicht nur für die betroffenen Unternehmen hoch relevant, sondern lassen auch Rückschlüsse darauf zu, mit welcher Motivation sich die Anbieter in einem Markt mit der Service- und Kompetenzentwicklung befassen. Um es kurz zu fassen: Gibt es überhaupt einen Markt für ESG-konforme Facility Services oder sind diese nur „nice to have“? Gibt es neben Use Cases auch Business Cases? Die Auswertung hierzu ist als Trendanalyse und Selbstbild der Teilnehmenden zu werten: Wie hoch ist der Handlungsbedarf? Wie sehr sind die Betreiber auf externe Partner angewiesen? Wie groß ist das Angebot? In welchen Tätigkeitsfeldern der Facility Services ist die Zahlungsbereitschaft größer, wo weniger groß?



## ZUKÜNFTIGE ROLLE DES FM

### ESG: Aktueller und künftiger Wertbeitrag des Facility Managements

#### AUFTRAGGEBER: AKZEPTANZ FÜR HÖHERE PREISE AM EHESTEN BEI TGM-LEISTUNGEN VERMUTET

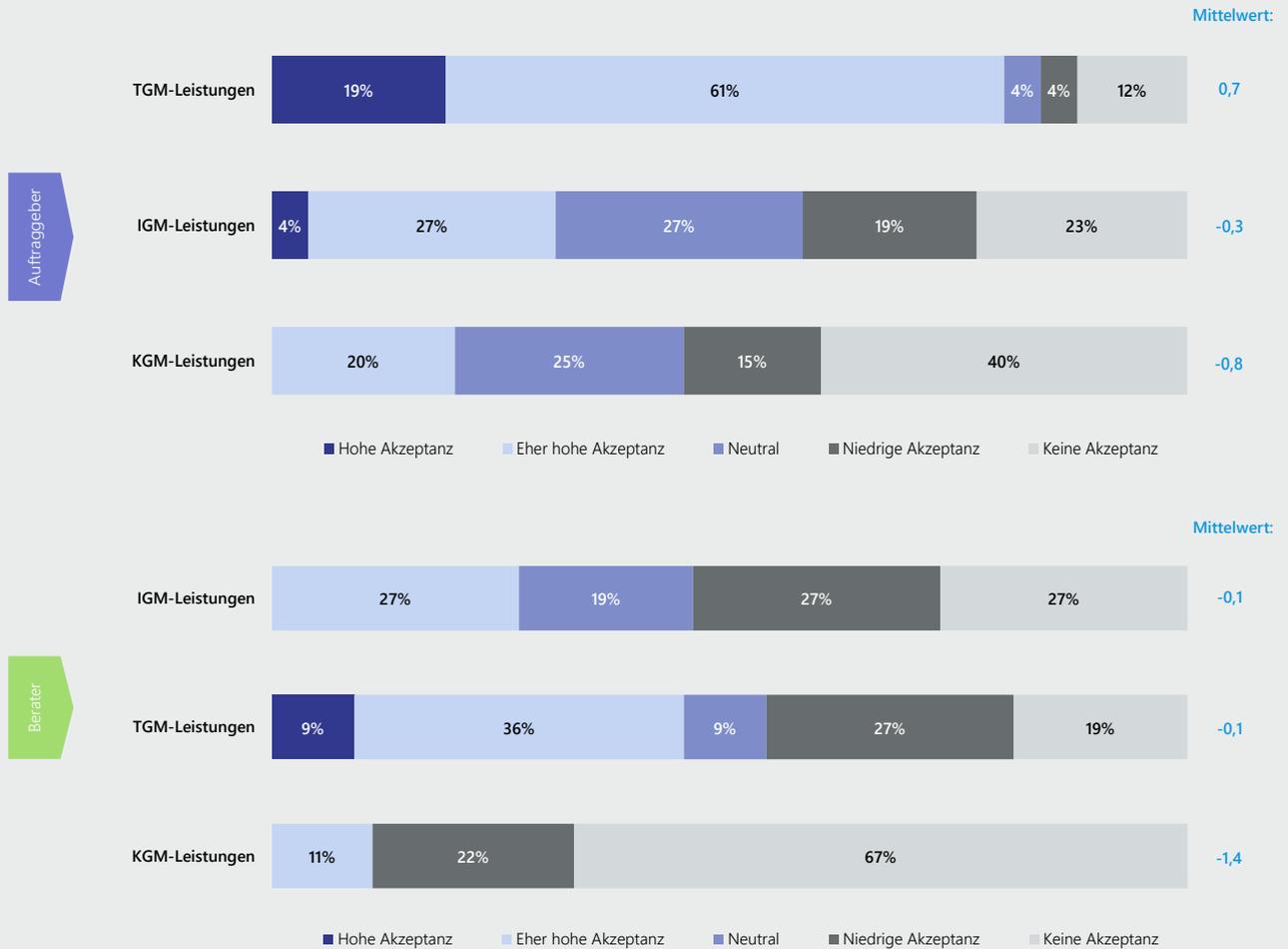


Abb. 19: Frage: In welchem Feld der Gebäudebewirtschaftung sind Sie bereit, für Services höhere Preise zu zahlen, wenn die bisher erbrachten Dienstleistungen künftig ESG-konform sind? Auftraggeber; n = 20  
 Frage: In welchem Feld der Gebäudebewirtschaftung sind Ihre Mandanten bereit, für Services höhere Preise zu zahlen, wenn die bisher erbrachten Dienstleistungen künftig ESG-konform sind? Berater; n = 9

Um die Bereitschaft der Immobilienbetreiber möglichst genau zu erfassen, wurde folgendes Szenario vorgestellt: Das befragte Unternehmen definiert für ein bestimmtes Gewerk ein definiertes Ergebnis wie „Energieverbrauch der Heizungsanlage um 10 Prozent reduzieren“ oder „CO<sub>2</sub>-Emissionen der Gebäudetechnik um x Prozent reduzieren“. Garantiert der Dienstleister das Ergebnis, erhält er einen wie auch immer ausgestalteten Preisaufschlag gegenüber einem vergleichbaren Dienstleister oder einer vergleichbaren Dienstleistung, die die Garantie nicht mit enthält. Hierbei wurde bewusst darauf verzichtet, einen konkreten Aufschlag zu benennen. So steht weniger der konkrete Aufschlag im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit als die Planbarkeit für den Auftraggeber.



Eine Mehrheit der Teilnehmerunternehmen zeigt sich grundsätzlich bereit, für eine Garantieleistung einen Aufschlag zu zahlen. Dies steht jedoch meist unter dem konkreten Vorbehalt der Wirtschaftlichkeit des Gesamtimmobilienbetriebs. Grundsätzlich ist die Bereitschaft in den Leistungen des technischen Facility Managements größer als in der Infrastruktur. Einige Auftraggeber erhoffen sich hiervon eine höhere Motivation des Dienstleisters, die Anlagensteuerung so zu optimieren, dass Medienverbräuche eingespart werden. Andere Unternehmen weisen darauf hin, dass bei einem gleichwertigen Angebot künftig der nachhaltigere Dienstleister beauftragt werde. Weniger naheliegend ist dies für viele in den Gewerken des infrastrukturellen Facility Managements.

**NACHHALTIGKEIT DER DIENSTLEISTER**

Unternehmerische Verantwortung bezieht sich nicht nur auf das Unternehmen des Auftraggebers, sondern auch und insbesondere auf die Lieferkette. Wird das Reporting der sozialen Verantwortung ernst genommen, sind auch die anteiligen Folgen aus der Beauftragung von Dienstleistern mit einzubeziehen, die nicht in der direkten Verantwortung des auftraggebenden Unternehmens sind, beispielsweise der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, der aus den Verwaltungsprozessen entsteht. Lünendonk hat hierzu kürzlich ein Whitepaper zum Beispiel der Gebäudereinigung veröffentlicht.

Das Lünendonk®-Whitepaper 2022 „Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Gebäudereinigung“ steht unter [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de) kostenfrei zum Download bereit

**INVESTOREN HÄNGEN BEI NACHHALTIGKEITSERHEBUNGEN HINTERHER**

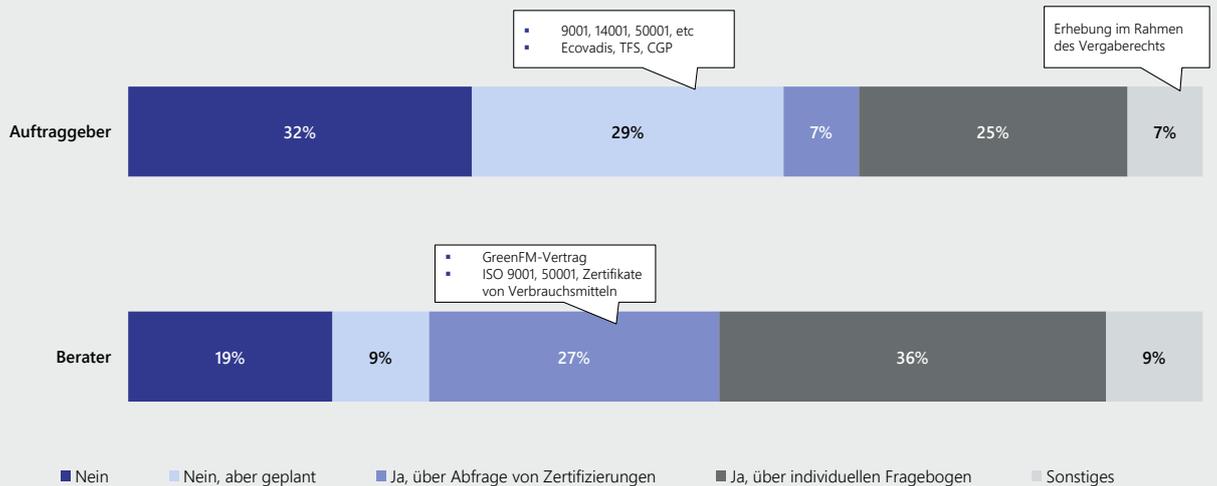


Abb. 20: Frage: Erhebt Ihr Unternehmen aktuell, ob Ihre Facility-Dienstleister bereits nachhaltig sind? Häufigkeitsverteilung; Auftraggeber: n = 28 Frage: Beraten Sie Ihre Mandanten dahingehend, zu erheben, ob deren Facility-Dienstleister bereits nachhaltig sind? Berater; n = 11

Wie wichtig ist den befragten Unternehmen die Nachhaltigkeit der beauftragten Dienstleister? Die Überprüfung der Lieferkette zählt in den Corporate-Social-Responsibility-Regularien als ein wesentlicher Bestandteil. Die befragten Beratungshäuser empfehlen ihren



Mandanten mehrheitlich, die ESG-Maßnahmen der Dienstleister und insbesondere den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu erheben. Mehrheitlich geschieht dies über individuelle Fragebögen, deren Beantwortung für die Dienstleister einen großen Aufwand bedeutet. Dies gilt insbesondere für die unterschiedlichen Erhebungen von Kunden in Bieterverfahren. Eine leichte Minderheit setzt auf das Abfragen standardisierter Zertifizierungen wie der ISO 9001, der ISO 50001 und der Zertifikate für die Emissionen von Verbrauchsmitteln. Dazu zählen unter anderem auch Gütesiegel für soziale Verantwortung wie der 2019 eingeführte „Grüne Knopf“ für Textilien. Immerhin rund ein Viertel empfiehlt derzeit nicht, die Nachhaltigkeitsbilanz der Dienstleister zu erheben.

Unter den befragten Auftraggebern sind die Verhältnisse verschoben. Rund ein Drittel erhebt die Nachhaltigkeit der Dienstleister nicht. Ein weiteres Drittel plant dies für die kommenden Vergabeverfahren. Mit rund einem Viertel fragt derzeit eine Minderheit die Dienstleister mittels individueller Fragebögen. Nur rund 7 Prozent fragen standardisierte Zertifizierungen ab.

Bei den Auftraggebern legen die Corporates deutlich mehr Wert auf das Erheben und das Reporting der Nachhaltigkeitsbilanz der Dienstleister als die befragten Investoren. Von Letzteren erheben derzeit 75 Prozent nicht, welche Bemühungen die Dienstleister für die eigene Organisation unternommen haben.

#### WIE VERÄNDERN SICH DIE BEZIEHUNGEN ZU DEN DIENSTLEISTERN?

Die Königsfrage einer Analyse zur aktuellen und möglichen künftigen Rolle eines Marktes ist die nach den zukünftigen Geschäftsmodellen und der Beziehung zu den Dienstleistern. Diese Fragen müssen bewusst offen gestellt werden, um die Gedanken der Teilnehmenden möglichst unbeeinflusst von etwaigen vorgegebenen Thesen zu erhalten.

Nur eine Minderheit von einem Viertel erwartet derzeit, dass die bestehende Beziehung weitestgehend unverändert bleibt. Darüber hinaus lassen sich einige Muster erkennen:

- Große Dienstleister werden eher als Partner gesehen denn kleinere.
- Nachhaltigkeit wird in künftigen Verträgen eine zentrale Rolle spielen.
- Die Betreiber erwarten Preissteigerungen, fordern gleichzeitig aber mehr Effizienz.
- Ergebnisorientierte Verträge werden von einem Drittel als geeignetes Modell gesehen.

Dies zeigt, dass das Klima derzeit günstiger ist, neue Vertragsmodelle und Formen der Zusammenarbeit auszuprobieren, als es in Zeiten mit weniger Sonderanforderungen der Fall ist. Für die Zukunft wünschen sich die Studienteilnehmer, dass die Dienstleister als Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Technik agieren. Damit ist der Wunsch verbunden, beratend tätig zu werden. Auch wenn dies kaum ein Studienteilnehmer so explizit



ausdrückt, so zeigen die Stimmen aus den Gesprächen doch folgende Wünsche an die Dienstleister:

- Proaktive Unterbreitung von Vorschlägen zur Optimierung der Bewirtschaftung und der Technik, im Idealfall mit Best Practice-Fällen
- Aufzeigen von Mehrwerten
- Datentransparenz bezüglich der Medienverbräuche, des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks und damit verbunden der Interpretationsstrukturen

VERTRAGSBEZIEHUNGEN KÖNNTEN SICH ÄNDERN

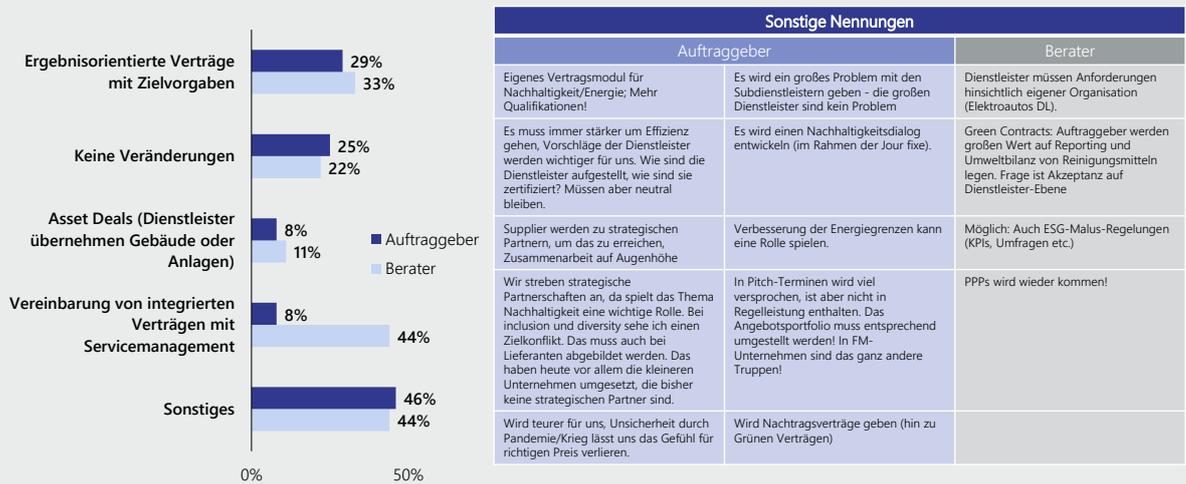


Abb. 21: Frage: Wie werden sich die ESG-Anforderungen an Ihr Unternehmen auf die Vertragsbeziehung zu Ihrem/Ihren FM-Dienstleister(n) auswirken? Auftraggeber: n = 24  
 Frage: Wie werden sich die ESG-Anforderungen an Ihre Mandanten auf die Vertragsbeziehung zu deren FM-Dienstleister(n) auswirken? Berater: n = 9

Eine ähnliche Perspektive nehmen die Beratungshäuser ein, die den Dienstleistern eine besondere Kompetenz in der Objektkennntnis zubilligen. Sowohl die Auftraggeber als auch die Beratungshäuser verbinden dies mit dem vielfachen Wunsch, die Kommunikation und das Qualitätsmanagement professionell zu halten.



## Fazit

Welche Rolle spielt das Facility Management heute in Bezug auf die ESG-Reporting-Ziele und welche Rolle könnte es in Zukunft einnehmen? Auf diese für den Markt, aber auch für die Auftraggeber wesentliche Frage möchte die vorliegende Studie eine Antwort geben.

In der Zusammenfassung verdichten sich die Hinweise, dass das Facility Management durch die ESG-Regulatorik deutlich an Bedeutung gewonnen hat – mehr als in der Vergangenheit durch andere Entwicklungen. Noch vor einigen Jahren haben sich diejenigen, die Immobilien primär als Investment sehen, im Vergleich zu heute wenig mit der operativen Bewirtschaftung der Liegenschaften befasst. Mit der ESG-Regulierung sind die Betreiber nun gezwungen, Daten zu erheben und die Nachhaltigkeits-Performance der Immobilien zu verbessern. Hierfür ist das Facility Management – inklusive der im Objekt tätigen Dienstleister und der im FM tätigen Fachplaner – ein wichtiger Ansprechpartner. Ein Grund hierfür ist, dass sich der Markt in den vergangenen Jahren deutlich weiterentwickelt hat. Ohne die Herausbildung von Multidienstleistern in den letzten Jahren, die komplexe Immobilienportfolios bewirtschaften und datenseitig abbilden können, wäre der FM-Markt heute in einer schwächeren Position. Zudem kommt es der Branche zugute, dass bereits seit vielen Jahren ein umweltfreundlicher Immobilienbetrieb angeboten wird. Auch wenn die Nachfrage vor 2018 bestenfalls überschaubar war, sind etablierte Branchenstandards wie etwa die Richtlinien GEFMA 160 (Nachhaltigkeit im FM) und 162 (Carbon Management im FM) eine wichtige Grundlage.

Die Tiefeninterviews lassen erkennen, dass sich Investoren und operatives FM gegenseitig besser kennenlernen müssen, um effektiv zusammenzuarbeiten. Die kennzahlengetriebenen und renditeorientierten Betreiber sind gut beraten, die Dienstleister ihres Vertrauens aktiv um Unterstützung zu bitten und dabei transparent die Anforderungen „ihrer“ Welt zu kommunizieren. Gleiches gilt auch für das Facility Management, das die „Sprache“ und die Anforderungen der Investoren oft noch nicht gut genug versteht und bedient. Erschwert wird dieser Annäherungsprozess durch eine Vielzahl unterschiedlichster Systematiken und Anforderungen, die oftmals hoch individuell erstellt werden. Die Gespräche für diese Analyse zeigen, dass sich die große Mehrheit allgemein akzeptierte Standards wünscht. Dies bedeutet dann unter anderem auch, dass der Aufwand für das Reporting aufseiten der Dienstleister geringer wird.

Wie groß die grundsätzliche Bereitschaft hierzu ist – sofern die Vorbedingungen geschaffen werden –, zeigt die Analyse ebenfalls. So betonen die Studienteilnehmer, wie wichtig ihnen

Investoren und  
FM profitieren  
von gegenseitiger  
Annäherung



die Perspektive der FM-Dienstleister ist und dass sie bei den Unternehmen die notwendige technische Expertise sehen. Zu den erwarteten professionellen Standards zählt unter anderem das Aufstellen detaillierter Business-Pläne, die finanziellen Konsequenzen ebenso aufzeigen wie die Auswirkungen auf die ESG-Ziele. Spannend wird das Verhältnis zu den Beratungshäusern sein. Stand heute sind diese wichtige Ansprechpartner, wenn es um das Entwickeln von Lösungsansätzen geht. Die Analysen zeigen, dass es für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement zentral ist, technische Lösungen und ein Betriebskonzept eng miteinander zu verzahnen. Hier erweist es sich in der Regel als hilfreich, die Dienstleister bereits in der Konzeptionsphase aktiv mit einzubinden und nicht erst im Rahmen der Vergabe zur Bepreisung des Angebots aufzufordern.

### NEUE GESCHÄFTSMODELLE?

Die Analyse hat gezeigt, dass viele Immobilienbetreiber offen sind für beratende Impulse von FM-Dienstleistern, auch wenn sie diese selten explizit hierfür mandatieren. Wodurch ist diese These begründet? Sowohl die Beratungshäuser als auch die Auftraggeber sprechen den FM-Dienstleistern eine Objektkennntnis in der Tiefe zu, über die andere Akteure nicht verfügen. Entscheidend hierfür wird das Thema Datenerfassung, -aufbereitung und -interpretation sein. Einige Studienteilnehmer erwarten, dass durch die ESG-Reporting-Pflicht die Digitalisierung der Immobilienbewirtschaftung endgültig zum Durchbruch kommen wird. Denn bisher scheiterte dies oft an rechtlichen respektive Datenschutzbedenken oder an der Frage nach dem finanziellen Aufwand. Datentransparenz ist nicht zum Nulltarif zu haben. Entscheidend für den zu zahlenden Preis und die Professionalisierung wird es jedoch sein, standardisierte Reporting-Modelle zu entwickeln, die von unterschiedlichen Softwaresystemen und Dienstleistern genutzt werden können. Wesentlich wird in diesem Zuge weniger sein, wer Daten auslesen kann, sondern welche Informationen darüber gewonnen werden können. Und an dieser Stelle wird eine möglicherweise standardisierte Datenstruktur über zahllose Objekte hinweg zu einem wirklichen Mehrwert: Welche Maßnahmen bringen tatsächlich welchen Effekt? Wie wird sich eine Betriebsoptimierung der Heizung auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck auswirken?

Als Resümee dieser Analyse bleibt, dass das Facility Management als Disziplin und die externen Dienstleister in enger Zusammenarbeit mit der FM- und Real-Estate-Abteilung des Auftraggebers einen wesentlichen Wertbeitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Kundenunternehmen leisten. Um das volle Potenzial zu heben, ist Mut auf allen Seiten notwendig: den Wertbeitrag gegenseitig anzuerkennen, die eigenen Prozesse und die Kommunikation zu hinterfragen und Qualität zu bepreisen, um eine Partnerschaft auch wirtschaftlich nachhaltig auszugestalten. Dazu gehört auch, dass Auftraggeber nicht mehr erwarten, Beratungsleistungen der FM-Dienstleister kostenfrei zu erhalten, sondern diese marktüblich honorieren. Sonst darf es nicht verwundern, dass wenige Vorschläge unterbreitet werden.

Standards sind  
dringend notwendig



# Anhang

METHODIK.....	38
UNTERNEHMENSPROFILE.....	40
Die Möglichmacher	
UNTERNEHMENSPROFIL.....	42
Lünendonk & Hossenfelder GmbH	
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATONEN.....	43
ÜBER LÜNENDONK & HOSSFELDER.....	44



## Methodik

Die vorliegende Lünendonk-Studie erforscht ein Spannungsfeld, in dem Vieles noch unbekannt oder im sich Herausbilden ist. Im Gegensatz zu anderen Studien, die eine Entwicklung in einem weitestgehend bekannten Marktumfeld aufzeigen, ist sie explorativen Charakters. Die Autoren legten einen besonderen Schwerpunkt darauf, vom Markt zu erfahren, wie er Abseits von öffentlichen Absichtsbekundungen und Ankündigungen in der Unternehmenspraxis mit dem neuen Themenfeld ESG umgeht.

Lünendonk & Hossenfelder hat daher qualitative und leitfadengestützte Telefoninterviews geführt, in deren Rahmen nicht nur die Antworten auf die vorab definierten Fragestellungen berücksichtigt wurden, sondern auch Randbemerkungen wie Treiber und Restriktionsfaktoren. Diese Interviews wurden ausschließlich von Marktexperten der Lünendonk & Hossenfelder geführt, dauerten zwischen 30 und 60 Minuten und wurden unter der Bedingung der Anonymität geführt.

### STRUKTUR DER INTERVIEWPARTNER

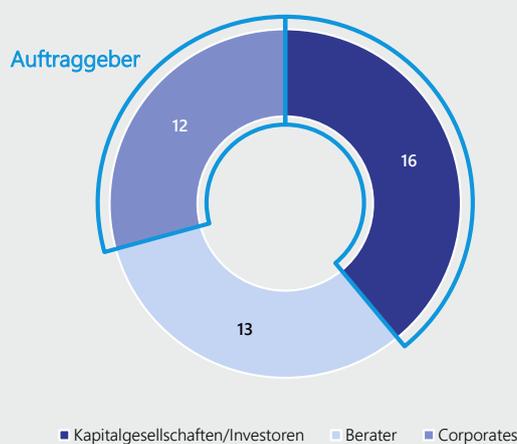


Abb. 22: Struktur der Interviewpartner; n = 31

### STUDIENSAMPLE

Für die Studie sprach Lünendonk & Hossenfelder mit drei relevanten Akteuren, die aus unterschiedlichen Perspektiven und mit eigenen Interessen im Themenfeld ESG agieren:

- Corporates, die große Immobilienportfolios verwalten
- Immobilieninvestoren mit einem aktiven Management des eigenen Portfolios



- Beratungshäuser im Real Estate und Facility Management Consulting

Die einbezogenen Unternehmen repräsentieren eine große Bandbreite an Branchen-zugehörigkeit und Immobilienportfolio. Es wurde über alle drei befragten Gruppen hinweg nicht nur unterschiedliche Branchen der Privatwirtschaft einbezogen, sondern auch die Perspektive der öffentlichen Hand.

**WESENTLICHE ASSET-KLASSEN, DIE DIE STUDIENTEILNEHMER IM PORTFOLIO HABEN RESPEKTIVE ZU DENEN SIE BERATEN**

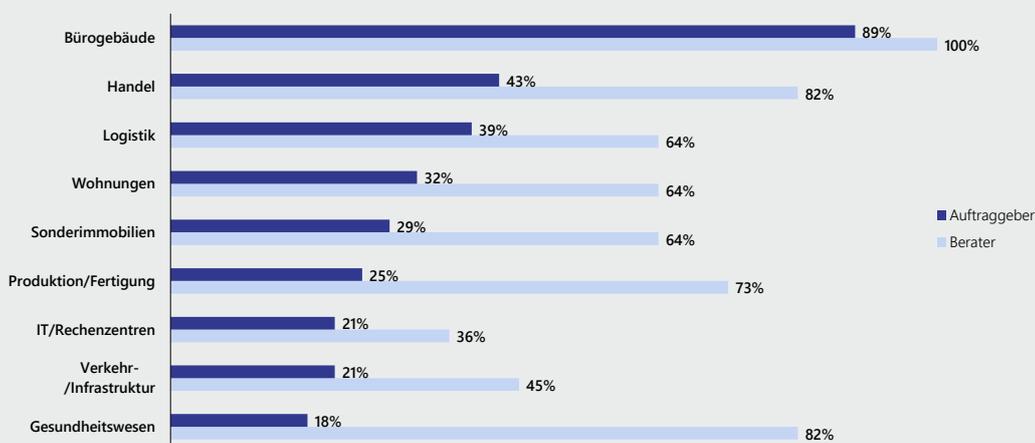


Abb. 23: Frage: Welche wesentlichen Assetklassen befinden sich in Ihrem Portfolio? Auftraggeber: n = 28; Berater: n = 11

Die Unternehmen (Corporates und Immobilieninvestoren) sind mehrheitlich Großunternehmen/Konzerne und führende Investoren in Deutschland mit einem Volumen von Assets und Management, dass in der Regel mehrere Milliarden Euro umfasst. Die teilnehmenden Personen sind Entscheider: Leiter Sustainability/ESG/Nachhaltigkeit, Technische Asset Manager, Leiter Facility oder Real Estate Management, Leiter Einkauf und insbesondere bei den Beratungshäusern Partner, Geschäftsführer oder Marktverantwortliche.

**AUFBAU DER STUDIE**

Die vorliegende Studie ist in zwei Teile gegliedert: Einen Hauptteil mit detailliertem Kommentar, der sowohl die Ergebnisse auf die im Leitfaden definierten Fragen enthält als auch Hinweise zur Methodik und aus den Randbemerkungen. Die Interpretation der Ergebnisse stützt sich im Wesentlichen auf die Randbemerkungen sowie die allgemeine Marktkennntnis und -beobachtung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Im zweiten Teil der Studie sind ergänzende Folien und Auswertungen zusammengestellt. Diese sind für all diejenigen relevant, die an einer Vertiefung der Ergebnisse interessiert sind.



UNTERNEHMENSPROFILE

## FM - Die Möglichmacher

### APLEONA

Die Apleona Gruppe ist ein in Europa führender Real Estate und Facility Manager mit Sitz in Neu-Isenburg bei Frankfurt am Main. Über 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern betreiben und managen Immobilien aller Asset-Klassen, Produktionsstätten sowie regionen- und länderübergreifende Portfolios. Zu ihren Kunden gehören marktführende Unternehmen unterschiedlichster Branchen, darunter Technologie-, Finanz-, Healthcare-, Chemie-, Automotive- sowie Informations- und Kommunikationstechnik-Unternehmen. Das Dienstleistungsspektrum reicht vom integrierten Facility Management über Gebäudetechnik und Innenausbau bis hin zu kaufmännischen Leistungen und dem Real Estate Management. Schwerpunkt des Geschäftsmodells sind technische Services, die Apleona überwiegend in Eigenleistung erbringt. Mit partnerschaftlichen Vertragsmodellen, innovativen Produkten und digitalen Lösungen begleitet Apleona seine Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von ESG-, Workplace- und Portfolio-Optimierungsstrategien.

### CWS

Die CWS Hygiene Deutschland GmbH & Co. KG ist ganzheitlicher Systemanbieter mit innovativen, nachhaltigen und digitalisierten Mietlösungen für Hygiene und Matten. CWS bietet Komplettlösungen für die Hände- und Toilettenhygiene sowie Schmutzfangmatten für saubere Eingangs- und Durchgangsbereiche.

### DB DB Services

Die DB Services GmbH ist der Dienstleister der Deutschen Bahn für professionelles Facility Management. Rund 10.000 Mitarbeitende aus über 100 Nationen sorgen rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr für den reibungslosen Betrieb und Sauberkeit in Verkehrsstationen, Immobilien, Zügen und Werken. Dabei profitieren über 1.000 Kunden von individuellen Dienstleistungspaketen und smarten Lösungen.

### Sasse

Die Dr. Sasse Gruppe ist ein familiengeführtes, international tätiges Unternehmen. Als Anbieter von integrierten Facility Management Dienstleistungen sind wir seit über 45 Jahren Kompetenzpartner für die Immobilienwirtschaft, Industrie- und Freizeitunternehmen, den Handel sowie für das Luftverkehrs- und Transportwesen. Gemeinsam mit unseren 6.500 Mitarbeitenden leisten wir dabei täglich unseren Beitrag zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit im Umgang mit Ressourcen – gesellschaftlich, ökologisch und ökonomisch.

### Dussmann

Dussmann ist Lösungspartner aus Leidenschaft in den Bereichen integriertes Facility Management, Food Services und technischer Anlagenbau. Als Teil des international aufgestellten Familienunternehmens Dussmann Group verbinden wir unternehmerisches Denken mit hochwertigen, innovativen und zuverlässigen Lösungen und leben Verantwortung für Kunden, Mitarbeitende, Umwelt und Gesellschaft. Wir kümmern uns um Menschen und ihre Lebens- und Arbeitsräume – um ihr Leben zu bereichern und einfacher zu machen.

#### Gegenbauer

Gebäude. Service. Menschen.

Die Unternehmensgruppe Gegenbauer zählt zu den führenden Facility-Management-Dienstleistern Deutschlands. Gegründet 1925 in Berlin, erbringen heute 18.000 Beschäftigte umfangreiche Dienstleistungen für Immobilien, Liegenschaften und Menschen. Zu den wichtigsten Kunden zählen Industrie und Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken und Versicherungen, Einrichtungen des Gesundheitswesens sowie Wohnungsunternehmen. Im Geschäftsjahr 2021 erzielte Gegenbauer einen Konzernumsatz von 840 Millionen Euro.



Wir von Geiger Facility Management gehören in Deutschland seit vielen Jahren zu den großen Dienstleistern im Bereich des Full Service Facility Managements. Mit bundesweit über 52 Standorten sowie mehr als 12.300 Mitarbeitenden, decken wir als etabliertes Familienunternehmen alle Geschäftsbereiche konsequent und gewissenhaft ab. Von Reinigung, Technik und Grünpflege, über Catering und Vending, Gesundheit und Pflege bis hin zum Engineering oder auch haushaltsnahen Dienstleistungen. Unsere Mission: Gebäude für Menschen nutzbar und erlebbar zu machen. Aus diesem Grund sind unsere Versorgungskonzepte maßgeschneidert auf die Erfordernisse der Gebäude und den Anforderungen ihrer Nutzenden. Dabei setzen wir unser gesamtes Wissen jederzeit nachvollziehbar in allen Bereichen ein. Getreu unserem Motto: „Kompetenz. Transparenz. Vielfalt.“



Sodexo, gegründet 1966 in Marseille, Frankreich, ist ein globales Facility Management- und Food Service-Unternehmen mit 412.000 Mitarbeitenden weltweit. Sodexo ist bundesweit mit mehr als 8000 Mitarbeitenden an über 500 Standorten tätig. Mit einer einzigartigen Kombination von Dienstleistungen für Unternehmen, Behörden, Kliniken, Senioreneinrichtungen und Verbraucher:innen erreicht Sodexo bundesweit täglich mehr als eine Million Menschen. Zu unseren Leistungen zählen Technische FM-Services, Infrastrukturelle FM-Services, Food Services sowie Benefit & Reward Services. Bei Sodexo Onsite Services umfasst unser Leistungsspektrum Reinigung, Catering, Cafeterien-Betrieb, Logistik, Sicherheits- und Empfangsdienste, Konferenzservice sowie Technisches Gebäudemanagement. Zur Sodexo-Familie auf dem deutschen Markt gehört auch die hundertprozentige Tochtergesellschaft GA-tec, ein führender Experte für technische Gebäudeausrüstung und technisches Facility Management.



STRABAG Property and Facility Services ist Ihre Dienstleisterin für Technisches und Infrastrukturelles Facility Management, Property Management, Bauen im Bestand sowie spezielle Industrieservices. Mit unserem auf Werterhalt ausgerichteten Serviceportfolio, das technisches Know-how mit hoher Ausführungs- und Datenkompetenz verbindet, unterstützen wir unsere Kund:innen dabei, die CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Bestandsimmobilie zu reduzieren. Wir schaffen Transparenz über den Ist-Zustand, bieten schnell greifende Services zur Dekarbonisierung sowie ein nachhaltiges Monitoring.



Das Kerngeschäft der WISAG Facility Service sind technische und infrastrukturelle Dienstleistungen für Immobilien. Dazu zählen Facility Management, Gebäudetechnik, Gebäudereinigung, Sicherheit & Service, Catering, Garten- & Landschaftspflege sowie Consulting & Management. Für die WISAG als wertorientiertes Familienunternehmen ist der nachhaltige Erfolg wichtig: verantwortungsvoll und überlegt handeln, um Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen und um nachhaltig zu wirtschaften.



## UNTERNEHMENSPROFIL

# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Thomas Ball**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 151 23012703

E-Mail: ball@lunenendonk.de

Website: www.lunenendonk.de

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

## Lizenz- und Studieninformation

Durch den Kauf oder die Studienpartnerschaft in Verbindung mit diesem elektronischen Studienreport hat der Käufer in die allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH eingewilligt. Diese sind hier in der aktuellen Version abrufbar:



[www.luenendonk.de/agbs](http://www.luenendonk.de/agbs)

Diese Studie ist nach deutschem und internationalem Veröffentlichungsrecht und entsprechenden Abkommen geschützt. Wenn es im Verkaufsvertrag nicht anders geregelt ist, ist das Produkt urheberrechtlich durch die Lünendonk & Hossenfelder GmbH geschützt. Dieses Dokument darf ohne Einwilligung des Autors und Herausgebers außerhalb des Kundenunternehmens weder dupliziert, in anderen Datenbanksystemen oder privaten Rechnersystemen gespeichert noch an weitere Personen weitergeleitet werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum weiteren Verkauf
- Weiterversenden und Verbreiten außerhalb des Kundenunternehmens, das die Studienlizenz erworben hat
- Verwendung in Beratungsprojekten für dritte Unternehmen

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung ([Sekretariat@luendonk.de](mailto:Sekretariat@luendonk.de)).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Um weitere Vorteile eines Dokuments im PDF Format kennenzulernen, klicken Sie bitte auf den Hilfe-Leitfaden des Acrobat Reader, den Sie im aktuellen Dokument finden.



**Acrobat  
Reader  
Leitfaden**



## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Engineering Services



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autor:  
Thomas Ball, Partner

Auswertung und Analyse:  
Theresa Drexel, Head of Research

Bilderquelle:  
Titel © Adobe Stock / thodonal