

Industry Roundtable: Kreislauffähiges Facility Management

Ergebnisbericht, Februar 2026

1 Einleitung

Rund 90 Teilnehmende diskutierten am Industry Roundtable: Kreislauffähiges Facility Management (nachfolgend «Roundtable» bzw. «FM» genannt), was es braucht, damit kreislauffähige FM-Lösungen in Zukunft noch stärker nachgefragt und vermehrt umgesetzt werden.

Bereits heute gibt es verschiedene (Teil-)Lösungen im Bereich des kreislauffähigen FM. So investieren Anbietende in die gute Reparierbarkeit ihrer Produkte und deren Standardisierung oder setzen auf ein zerlegbares Design. Auch im Bereich des Geschäftsmodells finden sich ressourcenschonende Angebote wie die vorausschauende Wartung, eine auf Suffizienz ausgelegte Planung sowie Mietmodelle mit dem Ziel einer maximierten Nutzungsdauer. Auf der anderen Seite bauen verschiedene Beschaffungsstellen auf ressourcenschonende Lösungen, indem sie sich ein fundiertes Marktwissen aufbauen, Kenntnis von Innovationen erlangen und entsprechende Ausschreibungskriterien formulieren.

Allerdings wissen die beiden Marktseiten nicht unbedingt von den jeweiligen Bemühungen. Der Roundtable fördert genau diesen Austausch zwischen Anbietenden und Nachfragenden von FM-Lösungen, mit dem Ziel, dass sich Angebote und Kundenanforderungen künftig besser decken. In geführten Gruppendiskussionen gewannen die Vertretenden öffentlicher Beschaffungsstellen und jene der anbietenden Firmen vielerlei Erkenntnisse und erarbeiteten Ansatzpunkte für die künftige Arbeit. Diese Erkenntnisse wurden in Form von Handlungsempfehlungen zusammengefasst, die dazu beitragen, dass kreislauffähige FM-Lösungen breiter zur Anwendung kommen.

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte hervorheben:

- Wer genug **Vorbereitungszeit** einplant, Austauschformate mit anderen Marktakteurinnen und -akteuren nutzt und Wissen systematisch aufbaut, schafft gute Voraussetzungen für innovative, kreislauffähige FM-Lösungen.

- In einer **partnerschaftlichen Zusammenarbeit** zwischen Anbietenden und Nachfragenden liegt ein grosser Hebel zur Förderung innovativer, kreislauffähiger Lösungen. Ein professionelles Lieferantenmanagement setzt auf transparentes Monitoring und nutzt regelmässige Lieferantengespräche zur Weiterentwicklung kreislauffähiger Lösungen.
- Das Teilen erfolgreicher Beispiele angebotener oder beschaffter kreislauffähiger FM-Lösungen ermöglicht, **Wissen und Erfahrung weiterzugeben** und zu skalieren.
- Die Anforderungen an die Kreislauffähigkeit können in Ausschreibungen **ganzheitlich** gestellt werden, indem Total Cost of Ownership zur Preisberechnung genutzt wird, Kreislaufkriterien eine relevante Gewichtung erhalten oder als Muss-Kriterium formuliert sind und Innovationsräume geschaffen werden.
- Auf Seiten der Anbietenden eröffnet die langfristige Wirtschaftlichkeitsperspektive neue Angebotsfelder und fördert sowohl eine **Angebotsdiversifizierung** als auch eine gesteigerte **Arbeitgeberattraktivität**.
- Vorgaben zur Kreislauffähigkeit müssen stringent in weisenden Dokumenten **verankert** und vom Management getragen werden. Die Betriebsperspektive ist frühzeitig in die Planung einzubeziehen, sodass Beschaffung und Betrieb gemeinsam gedacht werden.

2 Handlungsfelder zur Förderung eines kreislauffähigen Facility Managements

Die Teilnehmenden des Industry Roundtables identifizierten fünf Handlungsfelder, sodass kreislauffähige Lösungen zu einer breiteren Anwendung kommen.

1) Den Markt (vor)bereiten

In der Vorbereitungsphase einer neuen Beschaffung haben sowohl Anbietende als auch Beschaffende einen grossen Hebel zur Förderung kreislauffähiger FM-Lösungen.

Beschaffungsstellen müssen sich einen Überblick über die bestehenden Angebote im Bereich der Kreislaufwirtschaft (KLW) verschaffen. So können sie sicherstellen, dass die Ausschreibung auf den aktuellen Möglichkeiten des Marktes aufbaut.

Spielraum für neue Ansätze und das Abtasten von Innovationschancen schafft, wer nicht einfach die letzte Ausschreibung übernimmt. Vielmehr kann das Beschaffungsteam zusammen mit den Bedarfsstellen das Bedürfnis reflektieren, funktional formulieren (also beispielsweise nicht «14-mal pro Jahr Rasen mähen», sondern «der Rasen soll jederzeit gepflegt aussehen») und damit das Ziel der Beschaffung zwar vorgeben, den Weg aber möglichst offenhalten. Die Lebenszyklusbetrachtung und die Kenntnisse zu den rechtlichen Möglichkeiten müssen entsprechend geschult werden. Für all diese vorbereitenden Tätigkeiten wird beschaffungsseitig ausreichend Zeit benötigt.

Auch die **Anbietenden** müssen Wissen zur KLW aufbauen, die Bedürfnisse der Beschaffungsstellen besser verstehen und die Ausrichtung auf kreislauffähige Lösungen von der Unternehmensführung bis zu den ausführenden Personen verankern. Preisdruck, kurzfristige Kostenüberlegungen, häufiger Personalwechsel und begrenzte Ressourcen erschweren diesen Anspruch. Erfolgreiche Beispiele zeigen jedoch, dass es möglich ist. Diese gilt es sichtbarer zu machen, beispielsweise mit einer Informationsplattform, die potenzielle kreislauffähige Lösungen aufzeigt und für Marktanalysen nutzbar ist. Zudem kann die Ausrichtung auf die Kreislaufwirtschaft die Attraktivität des Arbeitsplatzes erhöhen, womit dem Mangel an qualifiziertem Personal sowie dessen Fluktuation vorgebeugt werden kann.

→ Umsetzungsideen:

- In der Beschaffungsplanung ausreichend Vorbereitungszeit einrechnen, um innovative, kreislauffähige Lösungen identifizieren und beschaffen zu können.
- Vor der Ausschreibung Kenntnis zu den aktuellen Möglichkeiten des Marktes aufbauen. Dazu eignen sich eine Marktanalyse per Internetsuche und Befragungen der Nutzenden wie beispielsweise des Reinigungspersonals, das Formulieren eines Request for Information (RFI), das Durchführen eines Dialogverfahrens oder der Austausch mit anderen Beschaffungsstellen, um auf Bewährtem aufzubauen (siehe auch Kapitel 3)). Ebenfalls aufschlussreich können Pilotprojekte sein, in denen Innovationen getestet und evaluiert werden.
- Weiterbildungen zum Wissensaufbau und zur Stärkung der Bestellerkompetenz durchführen.
- Schulungen für Mitarbeitende zur Kreislaufwirtschaft durchführen, um das Engagement im Unternehmen zu stärken.
- Kreislauffähige Lösungen bekannt machen, proaktiv anbieten und nachfragen.

2) Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferantinnen und Lieferanten

Die Entwicklung kreislauffähiger Lösungen erfährt dann Beschleunigung, wenn Anbietende und Nachfragende die Zusammenarbeit zunehmend als Partnerschaft etablieren. In der Folge wird beispielsweise vermehrt in den Wissensaustausch vor einer Beschaffung investiert, mitunter durch Formate wie den Dialog oder die Teilnahme an Runden Tischen zur Lösungsentwicklung.

Dieses partnerschaftliche Verständnis schlägt sich auch in einem entsprechend aufgebauten Lieferantenmanagement (LM) nieder. Die Teilnehmenden des Roundtable FM halten fest, dass in vielen Organisationen das LM als Hebel zur Ausrichtung der Beschaffungstätigkeit auf die KLV noch nicht erkannt wurde. Damit das LM der gemeinsamen Weiterentwicklung dient, sind zentralisierte, professionalisierte Abläufe wichtig. Dazu gehört, dass Leistungen im Bereich der Ressourcenschonung anhand klar definierter Kennzahlen in der Ausschreibung verlangt, in den Vertrag überführt und gemessen werden.

Im Rahmen eines professionellen LM können auch Innovationen gefördert werden, beispielsweise indem Workshops durchgeführt werden oder Lieferantinnen und Lieferanten vertraglich dazu angehalten werden, Verbesserungsvorschläge zur

Steigerung der Kreislauffähigkeit ihrer Lösungen einzubringen. Ein passendes Anreizsystem kann unter anderem die Aussicht auf Folgeprojekte beinhalten.

Im Sinne der Fairness ist es gemäss den Teilnehmenden des Roundtable FM wichtig, dass nur jene Anforderungen in die Ausschreibungsunterlagen einfließen, die effektiv nachverfolgt und überprüft werden. Die Glaubwürdigkeit kann gestärkt werden, indem die Durchführung regelmässiger Lieferantengespräche zur Standortbestimmung und Verbesserung ökologischer und sozialer Aspekte als Teilnahmebedingung formuliert wird.

→ **Umsetzungsideen:**

- An Austauschformaten zwischen Angebot und Nachfrage teilnehmen oder solche organisieren.
- Ein professionelles LM etablieren, das die Zielerreichung im Bereich der Ressourcenschonung als gemeinsame Aufgabe versteht, Erkenntnisse in künftige Ausschreibungen einfließen lässt und diese nachverfolgt sowie Herausforderungen und Erfolge der Kreislauffähigkeit gemeinsam angeht.
- Die Durchführung regelmässiger Lieferantengespräche zur Verbesserung ökologischer und sozialer Aspekte als Teilnahmebedingung formulieren.

3) Erfahrungen skalieren

Für die KLW als relativ neues Themenfeld ist der Austausch von Erkenntnissen wichtig, um Erfahrungen skalieren zu können. Beschaffungsteams profitieren von Gesprächen, der Bildung interdisziplinärer Beschaffungsteams und dem Teilen von Erfahrungen. Das bündelt Kompetenzen und verhindert, dass jede Stadt oder jeder Kanton das Rad neu erfinden muss. Das Wissen darum, dass andere Beschaffungsstellen bereits in die Umsetzung gehen, kann zudem den notwendigen Mut freisetzen, selbst innovative Vorgehensweisen auszuprobieren und explizit kreislauffähige Lösungen nachzufragen.

Ein Erfahrungs- und Wissensaustausch findet optimalerweise bereits bei der Bedarfsanalyse statt, indem interdisziplinär zusammengearbeitet wird: Sowohl die späteren Nutzenden und das FM als auch das Beschaffungsteam sollten in die Bedarfsanalyse eingebunden werden. Überdies sollte eine juristische Unterstützung geprüft werden, um allfällige Unsicherheiten auszuräumen. Gemeinsam können

Antworten auf grundlegende Fragen erarbeitet werden, etwa wie mit dem Zielkonflikt zwischen maximaler Vertragslaufzeit von fünf Jahren und einer langfristigen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Anbietenden sowie der Lebenszyklusbetrachtung umgegangen werden kann.

Spätestens nach Abschluss des Beschaffungsvorhabens müssen sowohl Anbietende als auch Beschaffungsteams sicherstellen, dass erlangtes Wissen innerhalb der Organisation gesichert wird und für künftige Tätigkeiten herangezogen werden kann. In internen Debriefings kann das Beschaffungsteam Antworten suchen auf Fragen wie: Was ist gut gelungen? Worauf konnte der Markt wie reagieren? Wie zufrieden ist die Bedarfsstelle mit dem Resultat? Konnten Innovationsräume geschaffen werden, die Entwicklungen auch während der Vertragslaufzeit ermöglichen? Auch seitens der Anbietenden dient der Erfahrungsaustausch der Qualitätssicherung. Dabei können Optimierungspotenzial, Ansatzpunkte zur Skalierbarkeit und Messbarkeit der kreislauffähigen Lösungen identifiziert werden. Die Teilnehmenden des Roundtable FM stellten fest, dass viele Firmen noch eher reaktiv agieren und darauf warten, dass Auftraggebende explizit nach ressourcenschonenden Lösungen fragen. Obwohl im Angebot kreislauffähiger Lösungen klare Differenzierungschancen gegenüber Mitbewerbenden erkannt werden, ist es noch nicht Standard, diese auch proaktiv anzubieten und als Verbesserungsmöglichkeit vorzuschlagen.

→ **Umsetzungsideen:**

- Beschaffungsteams interdisziplinär zusammensetzen und so sicherstellen, dass die Nutzungsbedürfnisse geklärt, die juristische Absicherung gewährleistet und die Betriebsperspektive abgedeckt sind.
- Erfahrungen mit auf KLV ausgerichteten Beschaffungsgeschäften bekannt machen und an [Erfahrungsaustauschen](#) teilnehmen.
- Interne Debriefings durchführen, damit die Chancen kreislauffähiger Lösungen erkannt und entsprechende Lösungen proaktiv angeboten werden.

4) Anforderungen ganzheitlich berücksichtigen

Berücksichtigt man den gesamten Nutzungszyklus, weisen kreislauffähige Lösungen oftmals einen Kostenvorteil auf. Laut den Teilnehmenden des Roundtable FM werden bei der Beschaffung von FM-Projekten die späteren Betriebskosten noch selten ausreichend

berücksichtigt. Die Preisberechnung als Total Cost of Ownership (TCO) ändert dies: Auch Kosten für die Wartung oder Ersatzteile fließen in die Kalkulation ein. Entsprechend können die später anfallenden Betriebs- und Unterhaltsaufwände Beschaffungsentscheide mitgestalten. Damit die Lebenszyklusbetrachtung, die einem TCO-Ansatz zugrunde liegt, trainiert und verankert werden kann, benötigen bestellende Organisationen intern kompetente Ansprechpersonen. Diese stehen im Idealfall in engem Austausch sowohl mit der Beschaffungsstelle als auch mit dem Management. Letzteres sorgt dafür, dass sich die langfristige Perspektive gegen kurzfristige Interessen durchsetzen kann.

Auch auf Seiten der Anbietenden ist diese langfristige Wirtschaftlichkeitsperspektive noch nicht Standard. Beispielsweise besteht für Fachplanende kein Anreiz, suffizient zu planen, da sie von künftigen Kosteneinsparungen nicht profitieren. Gleichzeitig können Anbietende dank der Lebenszyklusbetrachtung durch zusätzliche Leistungen wie Rücknahme, Prüfung, Aufbereitung oder Wiedereinsatz ihr Angebot diversifizieren und ihre Resilienz erhöhen.

Um kreislauffähige Lösungen gezielt einzufordern, ist es gemäss den Teilnehmenden des Roundtable FM zusätzlich wichtig, dass Beschaffungsteams die Hebel zur Ressourcenschonung im FM kennen. Es braucht eine Reduktion auf das Wesentliche, und Anforderungen müssen klar und verständlich formuliert werden. Eine grösstmögliche Objektivierung soll angestrebt werden – wenn möglich unter Verwendung von Messgrössen und Standards – wobei es hilfreich sein kann, zwischen bewertbaren (quantitativen) und beurteilbaren (qualitativen) Kriterien zu unterscheiden. Die zentralen Anforderungen an die Kreislauffähigkeit der Leistung gilt es als Zuschlagskriterien mit ausreichender Gewichtung zu berücksichtigen und gegebenenfalls auch als Muss-Kriterien in die Ausschreibungsunterlagen zu integrieren. Vorformulierte Kriterien (wie sie auf der [WöB](#) zu finden sind) stellen eine gute Grundlage dar und können nach Anpassung auf den konkreten Beschaffungsgegenstand viel Arbeit abnehmen.

Ausschreibungsunterlagen können auch ausserhalb der Kriterien offen sein für kreislauffähige Innovationen, beispielsweise indem Nachfragende das Zulassen von Varianten prüfen. Zudem kann überlegt werden, ob Anbietenden eine Entschädigung für ihre Einarbeitungsphase angeboten wird, welche die erstmalige Umsetzung kreislauffähiger Lösungen erfordert. Damit geben Beschaffungsverantwortliche auch jenen Anbietenden die Möglichkeit zur Offerte, die bis dahin noch wenig Investitionen im Bereich der KLV getätigt haben, aber bereit sind, dies künftig zu tun.

→ Umsetzungsideen:

- Interne Spezialistinnen und Spezialisten für die Lebenszyklusbetrachtung etablieren.
- Eine TCO-Preisblatt-Vorlage erstellen, die Betriebskosten bereits im Beschaffungsmoment berücksichtigt.
- Die Ziele des Einkaufs um die Lebenszyklusbetrachtung erweitern (weg vom günstigsten Anschaffungspreis hin zu günstigen Gesamtkosten, inklusive Betrieb und Unterhalt).
- Anbietende weiten ihre Leistungen auf den gesamten Lebenszyklus aus und erschliessen sich so zusätzliche Einnahmequellen.
- Ausschreibungskriterien um die wichtigsten Ansätze zur Ressourcenschonung erweitern und diese einfach verständlich sowie möglichst objektiv bewertbar formulieren.
- Innovationsräume offen halten durch das Zulassen von Varianten und einer vergüteten Einarbeitungszeit.

5) Verbindlichkeit erhöhen

Das Ziel, kreislauffähige Lösungen zu beschaffen respektive anzubieten, muss vom Management vorgegeben und organisatorisch verankert werden. Die Teilnehmenden des Roundtable FM sind sich einig, dass dies sowohl auf Seiten der Beschaffenden als auch auf Seiten der Anbietenden zentral ist. Dies umfasst zum einen die stringente Einbettung dieses Ziels in weisende Dokumente wie die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Warengruppenstrategien. Zum anderen sind es prozessuale Fragen, die geklärt werden müssen. Dazu gehört unter anderem die Frage, wie mit Zielkonflikten umgegangen werden kann (beispielsweise: Wie schlagen sich Erwartungen von Mitarbeitenden an die Sauberkeit in der Festlegung eines Reinigungsrythmus nieder?). Ebenso gilt es, das FM organisatorisch zu verankern, damit die Ausführungsperspektive Gehör findet. Das setzt die Repräsentanz in der Geschäftsleitung genauso voraus wie in der Beschaffungsorganisation. So wird sichergestellt, dass die Betriebsperspektive im Moment der Beschaffung mitgedacht wird und Vorgaben sowie Zielwerte nicht rein auf theoretischer Grundlage formuliert werden, sondern unter Einbezug der Ausführenden.

→ **Umsetzungsideen:**

- Eine Zielsetzung zur Steigerung der Ressourcenschonung erarbeiten und in weisenden Dokumenten verankern.
- Gewisse Vorgaben zentral festlegen, beispielsweise Standards auf Produktebene.
- Die Betriebsperspektive frühzeitig in die Planung einbeziehen, beispielsweise durch die Rolle einer Fachplanung FM oder das gezielte Zurückspielen von Erkenntnissen aus dem Betrieb.