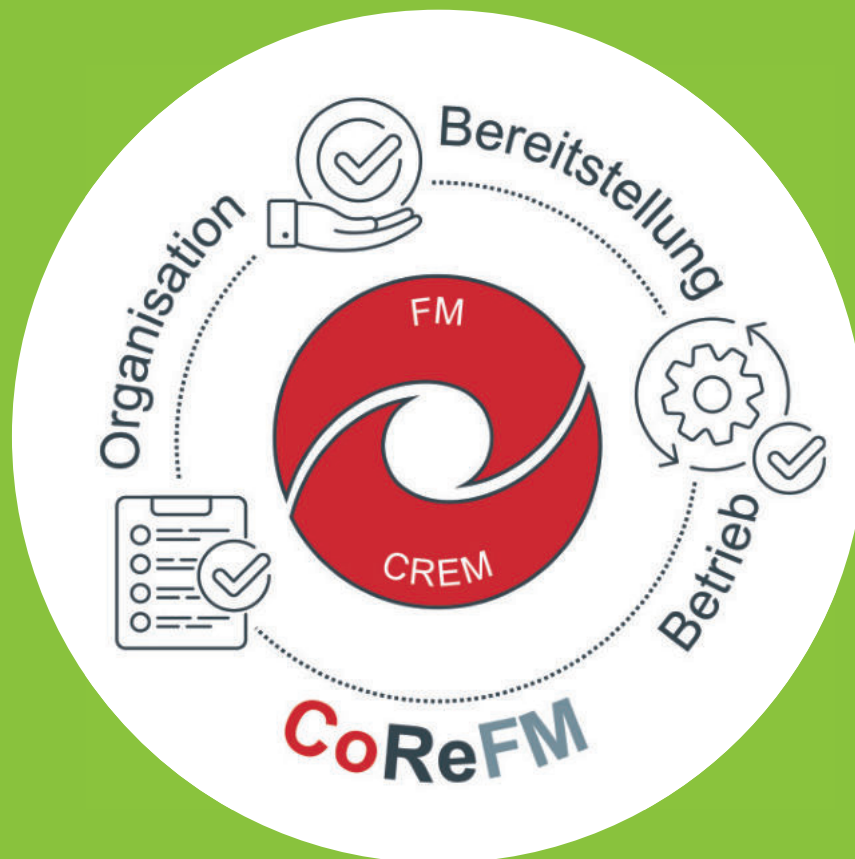


Positionspapier des RealFM e.V.

Corporate RealFM

Die neue Handlungsstrategie





Wir haben aus der Vergangenheit gelernt.
Mit dem Corporate RealFM lässt sich die Absicherung der Zukunft nachhaltig gestalten.
Ein **sichtbarer Beitrag** von Corporate-Standorten zum Erreichen
der Klimaziele bis 2050 **ist mit Corporate RealFM möglich.**

Impressum

Urheberrecht/Vervielfältigungen

© RealFM e. V. - Berlin, 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des RealFM e. V. unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Gewährleistungsausschluss

Trotz aller Sorgfalt bei der Erarbeitung können weder RealFM noch die Autoren eine Gewähr für Fehlerfreiheit in jedem einzelnen Punkt übernehmen. Die Anwendung dieser Broschüre erfolgt insofern in eigener Verantwortung.

Anmerkungen

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in diesem Dokument auf eine geschlechterspezifische Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verzichtet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung eines anderen Geschlechtes, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Positionspapier des RealFM e. V.

Positionspapier Corporate RealFM - Die neue Handlungsstrategie
Stand: Dezember 2022

Herausgeber

RealFM e. V.

Association for Real Estate and
Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 / Büro 5407
10117 Berlin

Telefon: +49 (0)30 2065 3981

Telefax: +49 (0)30 2065 3983

E-Mail: office@realfm.de

Internet: www.realfm.de

Bildnachweise:

S. 11: ©Jonas-togo, pexels

S. 12: ©Elevate-digital, pexels

S. 16: ©Paul-volkmer, pexels

S. 19: ©Ciocan-ciprian, unsplash

GESTALTUNG: Dipl. Designerin Vera Lohmann, Münster | www.vera-lohmann.de

Autoren

Paul Stadlöder // Facility Management Consulting GmbH
 Thomas Knoepfle // Airbus Defence and Space GmbH
 Holger Knuf // Internationales Institut für Facility Management GmbH
 Andreas Kühne // BAUAKADEMIE Performance Management GmbH
 Jochen Wiener // PricewaterhouseCoopers GmbH

Im Rahmen der Arbeitsgruppe CxM / Corporate RealFM des RealFM e. V. haben an der Entwicklung des CoReFM mitgewirkt:

Prof. Dr. Karin Albert // BAUAKADEMIE Beratung, Bildung und Entwicklung GmbH
 Thomas Beichele // ZF Friedrichshafen AG
 Prof. Dr. Torben Bernhold // Fachhochschule Münster
 Jens Blankenburg // Vodafone GmbH
 Jürgen Damm // Uniper SE
 Thomas Erk // EnBW Real Estate GmbH
 Dr. Hans-Robert Greim
 Edwin Grottel // Landeshauptstadt München
 Dr. Alexandra Merkel // speedikon Facility Management AG
 Wolfgang Moderegger // AIS Management GmbH
 Dirk Otto // RGM Facility Management GmbH
 Thomas Papperger // UniCredit Services S.C.p.A.
 Robert Paul // Schenker Europe GmbH
 Jörg Petri // Bayer AG
 Heinrich Quaderer // E.ON SE
 Andreas Rausch // Canzler GmbH
 Danilo Schön // Siemens Gamesa Renewable Energy GmbH & Co. KG
 Hans-Peter Thieves // Generali Services Deutschland GmbH
 Berhan Tongay // DB Station&Service AG
 Dr. Georg Wiesinger // BPE Dr. Wiesinger GmbH

Vorwort

Bei der Gründung des Berufsverbandes RealFM e. V. hatte die Namensgebung bereits eine Vision ausgedrückt: Verband der Real Estate und Facility Manager.

Welche Notwendigkeiten sich daraus ergeben würden, war zu dieser Zeit noch nicht absehbar, jedoch wurden damals schon die heute aktuellen Themen antizipiert: Klimaschutz, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung sowie die damit verbundene Integration und wirksame Steuerung aller immobilienbezogener Prozesse aus ganzheitlicher Sicht.

Der Beitrag des Verbandes und seiner Mitglieder für das Erreichen der Ziele und der daraus resultierenden Effekte war in der Gründungsphase noch nicht ausformuliert. Dieser Beitrag wurde nun in einer bislang einmaligen Handlungsstrategie, dem Corporate RealFM-Modell [CoReFM], detailliert ausgearbeitet. Das Präsidium, stellvertretend für den gesamten Verband RealFM e. V., möchte mit diesem Positionspapier den entscheidenden Impuls für einen wesentlichen, nachhaltigen Wertebeitrag der Branche geben. Das Präsidium unterstützt uneingeschränkt die Inhalte dieses Positionspapiers, initiiert und fördert die weiteren Schritte mit entsprechenden Initiativen und Mitteln.

Die Kompetenzen der Mitglieder und der beteiligten Branchenprofis lassen uns die Realisierung von CoReFM heute bereits zweifelsfrei erkennen. Wir sind überzeugt, durch CoReFM dem Leitgedanken unseres Verbandes „**Zukunft.Raum.Leben**“ einen großen Schritt näher zu kommen.

Effizient mit wenig Ressourcen auszukommen und den Einfluss der Organisationen auf die Lebensbedingungen positiv zu gestalten ist unsere Überzeugung, Motivation und unser Ziel. Gemeinsam können wir Potenziale entfalten und zur Wirkung bringen, mit integrierten Lösungen für alle betrieblichen CoReFM-Organisationen.

RealFM e. V. geht den entscheidenden Schritt in die Zukunft, um diese Welt für die kommenden Generationen lebenswerter, gesünder, sauberer und gerechter zu gestalten.

Das Präsidium des RealFM e. V.

Herzlichst,



Dirk Otto
Präsident



Jörg Petri
Vizepräsident



Jürgen Janda
Präsidiumsmitglied



Robert Paul
Präsidiumsmitglied



Berhan Tongay
Präsidiumsmitglied

1. RealFM e. V.

RealFM ist der Verband der Verantwortungsträger für Corporate Real Estate (CREM) und Corporate Facility Management (CFM) in Deutschland. Mit dem Schwerpunkt auf die Sichtweise von Eigentümern und Auftraggebern unterstützt RealFM mit der Entwicklung und Veröffentlichung von Positionspapieren, Leitfäden und Handlungsempfehlungen die Mitglieder in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung und Aufgaben. Mit dem daraus entstehenden Netzwerk schafft RealFM eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und die direkte Kommunikation.

2. Corporate RealFM-Entwicklung

Seit 2015 untersucht eine RealFM-Arbeitsgruppe die Zielrichtungen und Interfaces von CREM und CFM. Die Begriffe sind in den Organisationen bereits geprägt, ohne jedoch ein klares Verständnis über Lücken der jeweiligen Verantwortungen zu haben.

RealFM hat ein klares FM-Verständnis erarbeitet und etabliert. Eine Abgrenzung von CREM-Anforderungen zu den Real-Estate-Anforderungen der Immobilienwirtschaft existiert derzeit nicht. Die Anbindung weiterer Unterstützungsprozesse neben den etablierten Betriebsprozessen ist nicht beschrieben oder offensichtlich.

Aus diesem Grund hat RealFM eine Handlungsstrategie entwickelt, die die Gesamtheit der Unterstützungsverantwortung an den Bedarfen des Kerngeschäfts ausrichtet und verwendet dafür den Begriff „Corporate RealFM“ (CoReFM) als Synonym für die Bereitstellung und das Betreiben aller Unterstützungsressourcen, die für das Funktionieren der Organisation gebraucht werden.

Mit den Veränderungen aus der COVID-19 Pandemie, der fortschreitenden Digitalisierung, der zunehmenden Flexibilisierung in der Wahl der Arbeitsorte, einschließlich dem mobilen Arbeiten, kommen neue Aspekte auf die Organisationen zu, die in der Bereitstellung aber auch in das Betreiben zu integrieren sind.

3. Management Summary

In Deutschland gibt es viele unterschiedliche Organisationsformen unterschiedlicher Größe. Dieser Vielfalt wurde bisher weder im CREM noch im FM methodisch Rechnung getragen. Die Folge sind ineffizient bereitgestellte Ressourcen. Nicht nur bezüglich Nachhaltigkeit und Klimaschutz ist es zukünftig wichtig, die Ressourcen möglichst effizient auszulasten und den Verbrauch signifikant zu reduzieren.

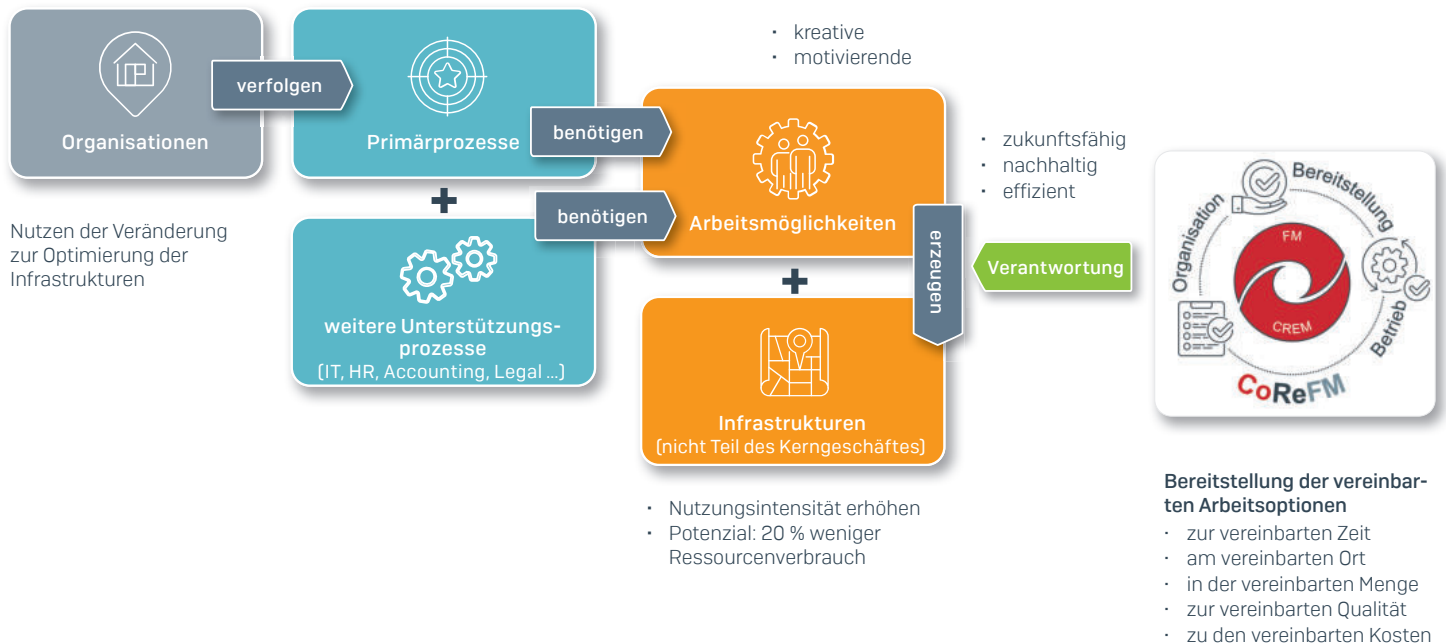
Das Corporate RealFM bündelt die Kompetenzen für eine optimale Bereitstellung der Arbeitsmöglichkeiten über alle Bedarfe der Organisationen hinweg und verantwortet die Auslastung der Ressourcen. Nur mit dieser gebündelten und

zielorientierten Verantwortung kann das geschätzte Potenzial von mindestens 20% geringerem Ressourceneinsatz gehoben werden.

Gleichzeitig werden die Veränderungen genutzt, um ein zukunftsfähiges Portfolio an Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, welches flexibel genutzt und bei Bedarf angepasst werden kann.

RealFM verfügt über das Wissen und die Erfahrungen, um für die Mitglieder zur Umsetzung des Potenzials im CoReFM die notwendigen organisatorischen Grundlagen zu schaffen – mit den Methoden und Werkzeugen des Bereitstellungsmodells sowie des Funktions- und Leistungsmodells.

Abbildung 1: CoReFM und seine Wirkungen



4. Ausgangslage

Die Anzahl und die Größe der Organisationen in Deutschland ist sehr umfangreich: die Öffentliche Hand, Unternehmen, Non-Government Organisationen (NGOs) und Non-Profit Organisationen (NPOs) sind zahlreich vertreten und benötigen zur Verfolgung ihrer Primärprozesse eine ebenso große Zahl an Arbeitsoptionen und daraus resultierende Infrastrukturen (Standorte, Immobilien, Ausstattungen, Energien und Medien).

Diese Vielfalt wurde bisher methodisch nicht aufgelöst. Es wird daher eine neue Methodik zu etablieren sein, die einen klima- und ressourcenschonenden Einsatz der Ressourcen erzeugt.

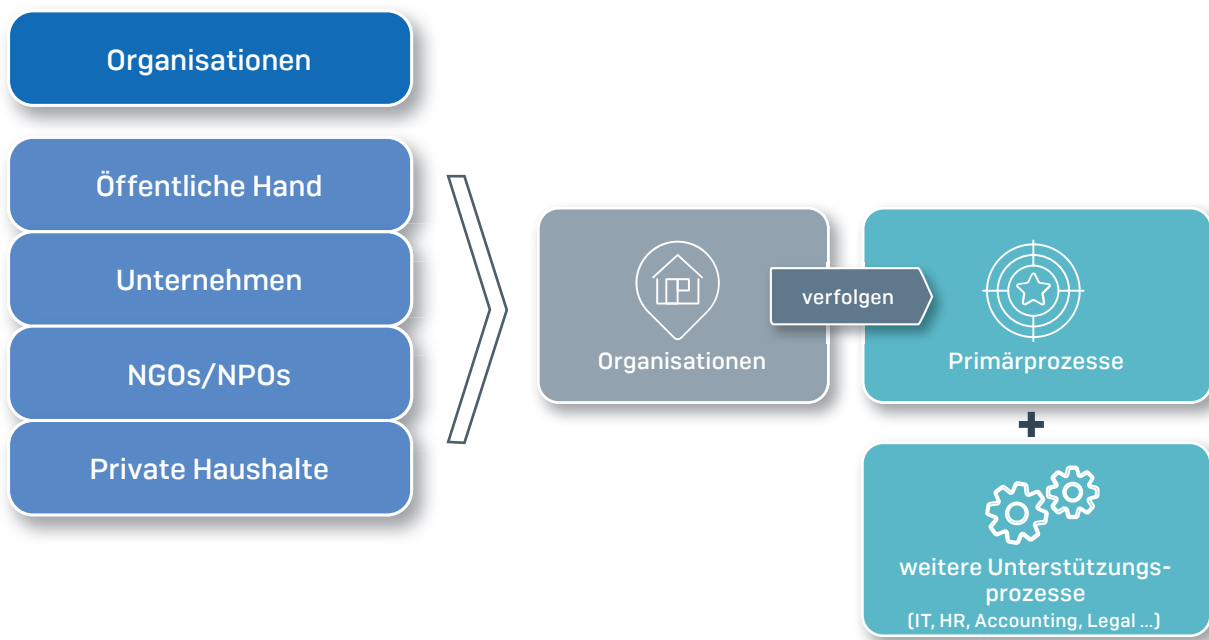


Abbildung 2: Organisationen in Deutschland

Das Corporate RealFM betrifft ganz Deutschland.



Die Öffentliche Hand (Bund, Länder und Gemeinden) ist der größte Eigentümer von Infrastrukturen in Deutschland, gefolgt von den Unternehmen und den privaten Haushalten (Wohnimmobilien). Verbände, Vereine und Stiftungen sind auch eine nicht zu vernachlässigende Gruppe von Eigentümern, denn darunter fallen Großorganisationen wie das Rote Kreuz, die Caritas und andere Wohlfahrtsverbände

sowie Kirchen, Forschungseinrichtungen und Sportverbände. Die Corporate Organisationen stellen ca. 90% der Eigentümer, die Immobilienwirtschaft nur ca. 10%. Daher ist der größte Hebel für nachhaltiges und umweltfreundliches CoReFM in den Corporate Organisationen zu finden. In der Öffentlichen Hand gibt es zudem die größte Vielfalt an Nutzungsarten und Infrastrukturen.

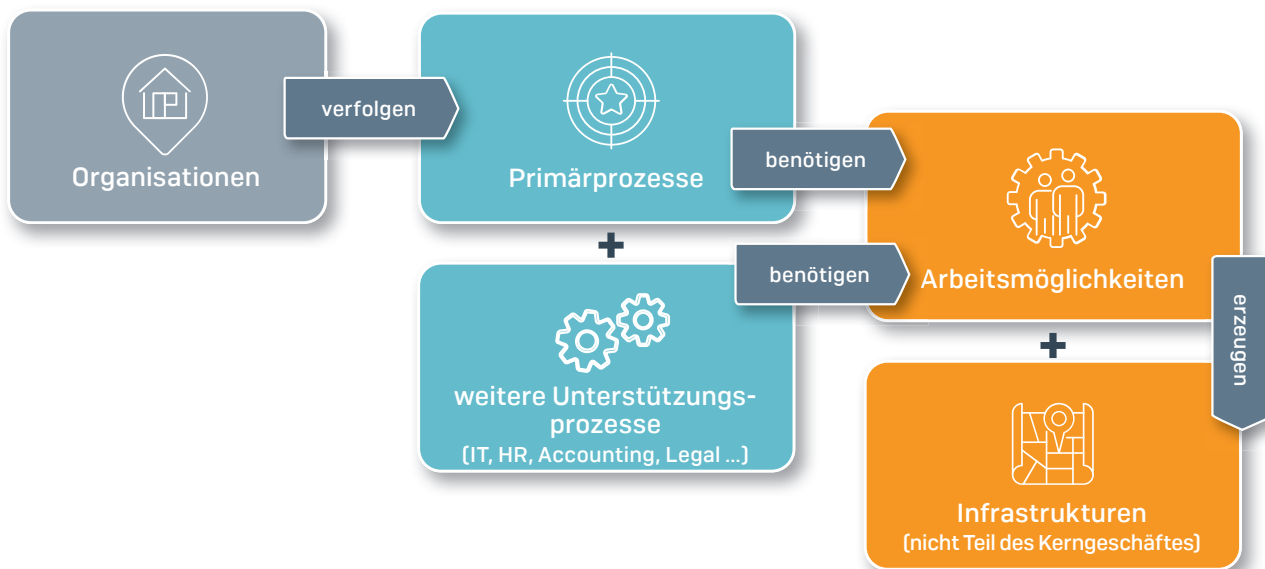
5. Herausforderungen an das CREM und FM in den Organisationen

Das Bewusstsein über die Verwendung von Ressourcen in den Organisationen in Bezug auf ihren Einfluss auf die Umwelt, den Klimawandel und die Natur ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen. Organisationen - ob die Öffentliche Hand, Unternehmen, NPOs, NGOs sowie Privatpersonen – beschließen, ihr Handeln und ihre Ziele auf die Nachhaltigkeit auszurichten. Die Europäische Kommission hat allen Investoren in bestimmten Branchen mit der EU-Taxonomie den Nachweis für den Beitrag zu einer lebenswerten Welt verpflichtend auferlegt. Jede Branche ist nun direkt oder indirekt aufgefordert, ihre Investitionen nachhaltig wirken zu lassen. So ist die größte Herausforderung der heutigen Zeit mit einfachen Worten zu beschreiben: welchen Planeten hinterlassen wir unseren Kindern und Enkeln?

Immobilien und andere Infrastrukturen sind in der Diskussion über Ressourcenschonung genannt, ein hoher Prozentanteil der Energieverbrauchsstatistik wird den Immobilien zugeschrieben. Damit gerät CREM und FM in die Verantwortung, ihren Beitrag für einen lebenswerten Planeten zu leisten.

Hierfür bedarf es eines klaren Verständnisses bezüglich der Bedarfe der Kerngeschäftsprozesse an Infrastrukturen und Arbeitsmöglichkeiten, um den Beitrag zur Nachhaltigkeit transparent darstellen und umsetzen zu können.

Abbildung 3: Bedarfe der Organisationen



RealFM hat sich der Lösung dieser Fragen verschrieben und entsprechende Initiativen aufgesetzt. Eine wesentliche ist: wie kann CREM und FM besonders gut den geforderten Beitrag leisten?

Gestartet ist diese Initiative mit einer Analysephase.





6. Erkenntnisse aus der Analyse

Die Verantwortungen für das CREM (Bereitstellung) und das FM (Betrieb) ist in den Organisationen häufig getrennt organisiert. Die Bereitstellung und der Betrieb, sowohl von Industriestandorten als auch in der Öffentlichen Hand, folgen dabei unterschiedlichen Strategien



und Zielsystemen, beinhalten aber prinzipiell sehr ähnliche und damit standardisierungsfähige Steuerungsmethoden, Prozesse und Aufgaben.

Abbildung 4: Getrennte Verantwortungen und Strategien

FM und CREM werden oft als reine Kostenfaktoren gesehen, die Verantwortung für das Management der Assets und Ressourcen wird nicht bzw. lückenhaft wahrgenommen. Die Wirkungen der CREM- und FM-Abteilungen auf den Nutzen für die Organisationen sind nicht bekannt, der Mehrwert bleibt offen. Das Management des Anlagenvermögens ist lückenhaft (weiße Flecken), Flächen und Infrastruktur werden nicht einheitlich bezeichnet, Bedarfe uneinheitlich bewertet, Nutzung wird nicht gemonitort, Ressourcenverschwendung ist die Folge. Die Verantwortung für die Assets und für den Betrieb ist in aller Regel getrennt organisiert, mit getrennten IT-Systemen und getrennten Steuerungsmethoden. Die Organisation der Verantwortung für Bereitstellung und Betrieb der Assets (einschließlich geleaster und gemieteter), mit Ausprägung von Funktionen und Kompetenzen, ist häufig nicht bekannt oder unvollständig. Es fehlen Grundsätze in der Ausprägung der erforderlichen Kapazitäten (FTE/Full Time Equivalent), Kompetenzen und Kosten, die eine Steuerung des Ressourcen-

einsatzes erlauben. Überlastung der bestehenden Organisationen und Fehler bzw. falsche Anreize sind die Folge.

Die Anwendung von tradierten Mechanismen der Immobilienwirtschaft auf die innerbetrieblichen Flächenbereitstellungs- und Bewirtschaftungsprozesse hat keine nachhaltigen Wirkungen erzeugt. Es ist von allen Ressourcen zu viel vorhanden, die Intensität der Nutzung ist in die Bewertung der Bedarfe aufzunehmen. Im Vergleich zu anderen betrieblichen Managementdisziplinen wie HR, IT und Logistik ist das Immobilien- und Infrastrukturmanagement mittlerweile rückständig entwickelt. Es ist in den letzten Jahren nicht gelungen, einen messbaren „Value-Add“ aufzuzeigen. Das liegt vor allem an der uneinheitlichen Verantwortung und folglich an kontroversen Zielen aller am Planen, Bauen und Betreiben Beteiligten. Um die großen Herausforderungen des Klimawandels und der Arbeitswelten anzugehen, braucht es dringend ein geeintes, an den betrieblichen Belangen ausgerichtetes CoReFM.



Abbildung 5: CREM und FM: Fehlende Verantwortung

7. Corporate RealFM

Mit der Zusammenführung der Verantwortungen für die Bereitstellung von Ressourcen und die Bewirtschaftung dieser Ressourcen werden die Entwicklungen der Vergangenheit eliminiert und die Wahrnehmung der Funktion als Geschäftsprozesspartner nach den Strategien und Zielen der Organisation ausgerichtet.

Abbildung 6: Zusammenführung der Funktionen CREM und FM



Mit dem Corporate RealFM werden die Ressourcen und ihre Auslastung für alle Organisationseinheiten gemanagt, es werden die anderen Supportfunktionen in den Prozessen, Methoden und Vorgehensweisen integriert und die Projekte harmonisiert. Bereitstellung und Betrieb arbeiten integrativ mit IT und HR zusammen, um den Mitarbeitern der Organisation kreative und motivierende Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen. Einflussfaktoren und Veränderungen werden

frühzeitig erkannt und ihre Auswirkungen sind absehbar. Optimierungen im Einsatz der Ressourcen und der Bewirtschaftung ergänzen sich und erfolgen im Schulterschluss. Notwendige Anpassungen sind auf Zukunftsfähigkeit und Ressourceneffizienz ausgelegt, Projekte und Maßnahmen tragen zur optimalen Entwicklung bei. Strategiewechsel werden beherrschbar.

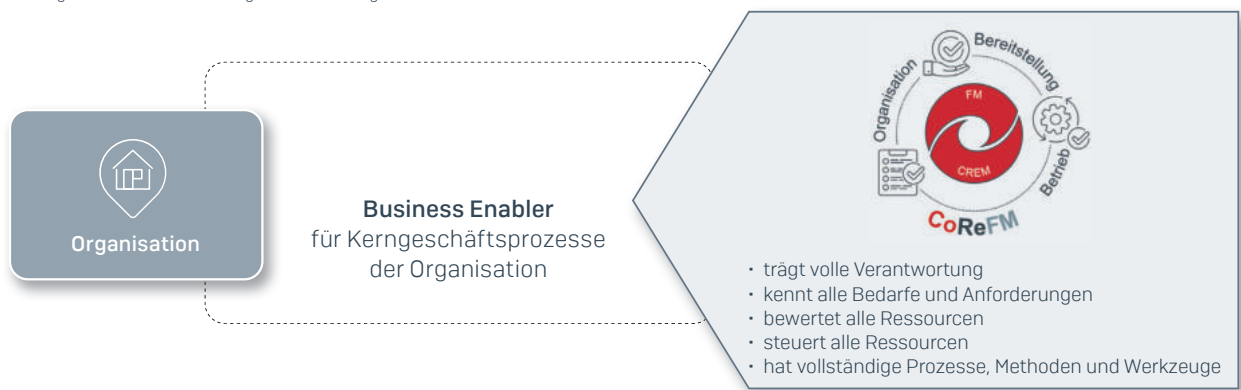
8. Ziele des Corporate RealFM

Die Entwicklung und Implementierung eines umfassenden Modells für das Management und die organisatorische Verantwortung, welches die Bedarfe der Organisation zusammenführt und die Bereitstellung als auch die Nutzung optimiert, ist das Ziel des CoReFM. Die Vereinfachung der Allokation von Verantwortung, Zielen und Prozessen für die Entscheider führt zu einer robusten Organisation mit beherrschten Risiken und geringerem Ressourceneinsatz. Das verzahnte Management ermöglicht es, die Auslastung der Assets zu optimieren (Effizienz des Ressourceneinsatzes)

und die Veränderungen im Bestand zu konsolidieren und damit Ressourcen (Arbeitswelten, Flächen, Ausstattungen, Energien, Medien, Personal) zu schonen und Überhänge abzubauen (Beitrag zum Klimaschutz und zur Nachhaltigkeit).

Die notwendige Koordination und Abstimmung mit anderen Supportbereichen (HR, IT) erfolgt bedarfskonform und zielgenau, es entwickeln sich Netzwerkpартnerschaften mit dem Verständnis des Corporate RealFM als Business Enabler.

Abbildung 7: CoReFM mit vollständiger Verantwortung



Zusätzlich werden folgende Ziele erreichbar:

- » Verbesserung der Wertschöpfung der Organisationen durch höhere Auslastung der Assets und konforme Anpassung von Bereitstellung und Betrieb.
- » Transformation der bestehenden Organisationsteile in eine zentrale Verantwortung.
- » Verzahnung der Unternehmensstrategien mit den Corporate RealFM Strategien, Vermeidung von Lücken oder Versatzeffekten.
- » Auflösung von Komplexitäten und der Vielfalt über ein gleiches Verständnis und gleiche Vorgehensweisen.
- » Vermeidung von Richtungsfehlern, Ausrichtung nach Bedarfen des Kerngeschäftes und nach den Anforderungen aus den Objekten und der Infrastruktur.
- » Aussagekräftige Kennzahlen zur Steuerung der Ressourcen, Auslastungen und Veränderungen, Benchmarks flankieren die Ergebnisse.
- » Absicherung der Einhaltung der Eigentümer- und/oder Mieterverantwortung.
- » Einfache und effiziente Steuerung der Facility Services.
- » Absicherung der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit der Veränderungen über gezieltes Projektmonitoring bei Umbauten, Sanierungen und Neubauten.
- » Betrachtung der kompletten Prozesskette zur Nutzung der Effizienzen durch die Digitalisierung.



9. Wirkungen und Effekte bei der Umsetzung des Corporate RealFM

Die Wirkungen sind vielfältig und die daraus resultierenden Effekte können dauerhaft und nachhaltig erreicht werden:

- » Schaffung motivierender und kreativer Arbeitswelten und Arbeitsplatzkonzepte.
- » Schonung der Ressourcen, Verkleinerung der Footprints.
- » Funktionen und Verantwortung für Betrieb und Bereitstellung sind in den Organisationen anerkannt, die Leitungsebene nimmt die Funktionen aktiv wahr.
- » Corporate RealFM agiert auf Augenhöhe für alle Stakeholder und liefert einen direkten Beitrag zu deren Kennzahlen.
- » Einbeziehung der Homeoffice-Lösungen in die Bereitstellung.
- » Transparenter Einsatz der Ressourcen erzeugt Steuerbarkeit und Verbindlichkeit in der Zielerreichung.
- » Anerkennung der Verantwortungen erzeugt Funktionen mit Perspektiven und solider zielkonformer Ausbildung, Entwicklungschancen und Verwirklichungsoptionen (Empowerment).
- » Unter- und Überforderungen werden vermieden, der Fachkräftemangel wird kompensiert.
- » Nachweis des Ressourceneinsatzes erzeugt Prognostizierbarkeit und vermeidet Fehler, Zahlen-Daten-Fakten-basierte Methoden und Berichte erzeugen ein professionelles Image nach innen und nach außen.
- » Transparentes Zusammenwirken von internen Ressourcen mit externen Partnern an einheitlichen Abläufen.
- » Keine Erhaltung von schlechten Immobilien und Anlagen (kein gutes Geld für schlechte Gebäude).
- » Keine Erhaltung von schlechten, weil fehlerhaften bzw. unvollständigen Services.
- » Entwicklung hin zu einer datenbasierten CREM- & FM-Abteilung.

Wir haben aus der Vergangenheit gelernt. Mit dem Corporate RealFM läßt sich die Absicherung der Zukunft nachhaltig gestalten.

Ein **sichtbarer Beitrag** von Corporate-Standorten zum Erreichen der Klimaziele bis 2050 **ist mit Corporate RealFM möglich.**

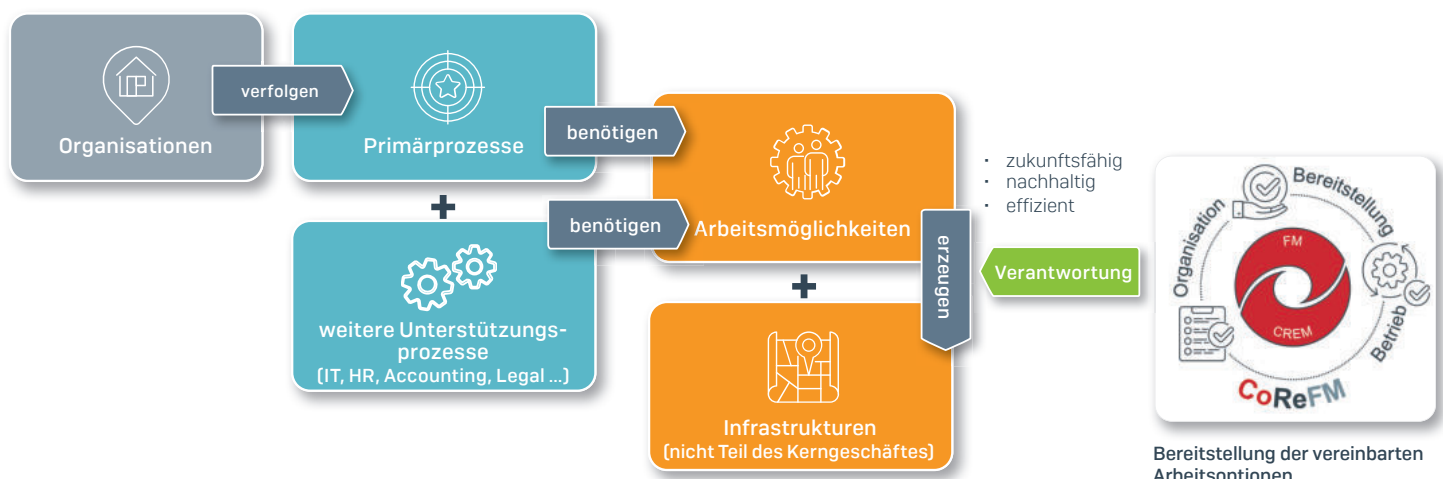


Abbildung 8: CoReFM mit Wirkung

10. Methoden und Werkzeuge

Für die Umsetzung sind neue Methoden und zusätzliche Werkzeuge weiterzuentwickeln und zu etablieren. Nachfolgend sind einige Beispiele aufgeführt:

- » Bestimmung/Ableitung von geeigneten Betriebskonzepten für alle Immobilien/Assets, die der Kerngeschäftsunterstützung dienen.
- » Etablieren des Funktions- und Leistungsmodells für die effiziente Zusammenarbeit im Betrieb.
- » Entwickeln und Implementieren des Bereitstellungsmodells zur Absicherung einer zielkonformen Ressourcenverfügbarkeit.
- » Entwickeln von Organisationsmodellen inkl. Funktionsbildern.
- » Kompetenzausprägungen sowie Aus- und Weiterbildungsvorgaben.
- » Definition einheitlicher Corporate-Assetklassen sowie Facility-Service-Konzeptionen.
- » Bewertungsmodell für Assets entlang ihres Nutzens für das jeweilige Kerngeschäft.
- » Beschreibung von Steuerungskennzahlen und Steuerungswerkzeugen.
- » Digitalisierung von Prozessen und Methoden.
- » Aus- und Weiterbildungskonzepte passend auf die Funktionen und Verantwortungen im Corporate RealFM.
- » Integrieren des Change-Managements für die Umsetzung und damit Mitnehmen der bestehenden Kompetenzträger und Mitarbeiter.

11. Weitere Vertiefung und Umsetzung im Verband

- » Ausrichtung der Verbandsaktivitäten nach dem Corporate RealFM-Prinzip.
- » Entwicklung und Erstellung weiterer Methoden und Werkzeuge sowie von Leitfäden für das Corporate RealFM.
- » Initiieren von Arbeitskreisen und Plattformen für die Entwicklung der Werkzeuge, aber auch für den Erfahrungsaustausch.
- » Verbreitung der Methoden und Werkzeuge in der Wissenschaft und Lehre.
- » Schaffung von Regelungen zur aktiven Wahrnehmung der Verantwortung von Mietern, Vermietern und Investoren.
- » Einbettung der ESG-Prinzipien in das Corporate RealFM.

RealFM als der Verein für die Fach- und Führungskräfte im CREM und FM der Corporates steht mit voller Überzeugung hinter dem Corporate RealFM und stellt die Plattform dar, auf der die nächsten Schritte zur Umsetzung gegangen werden.



RealFM e. V.

Association for Real Estate
and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407
(Haus der Bundespressekonferenz e. V.)
10117 Berlin

Telefon +49 (0)30 20 65 39 81

Telefax +49 (0)30 20 65 39 83

E-Mail office@RealFM.de

Internet www.RealFM.de

DER BERUFSVERBAND DER REAL ESTATE UND FACILITY MANAGER