

Lünendonk®-360-Grad-Studie 2020

# Wechselwirkung von Personal, Qualität und Preis im Facility Management



**Blick in die Studie**

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
MANAGEMENT SUMMARY .....	5
DATENGRUNDLAGE UND METHODIK .....	7
EINLEITUNG .....	10
URSACHEN DES PERSONALMANGELS .....	14
AUSWIRKUNGEN DES PERSONALMANGELS .....	17
LÖSUNGSANSÄTZE .....	24
EINFLUSS VON TECHNIK AUF DEN PERSONALMANGEL .....	28
AUSWIRKUNGEN DES PERSONALMANGELS AUF DIE VERGABE VON FACILITY SERVICES .....	31
FAZIT: ERWARTUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT .....	40
Studieninformation .....	44
Über Lünendonk & Hossenfelder .....	45



## Vorwort



Thomas Ball,  
Partner der  
Lünenonk & Hossenfelder GmbH

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

der Personalmangel im deutschen Markt für Facility Services (FS) hat in den letzten Jahren deutlich an Aufmerksamkeit gewonnen. Er ist inzwischen neben der Digitalisierung, der Nachhaltigkeit und dem Herausbilden von Multidienstleistern zum vierten großen Thema der Fachdebatten geworden. Erst jüngst ist mit der anstehenden ökologischen Transformation auch der Immobilienwirtschaft ein fünftes elementares Thema hinzugekommen.

Der Personalbedarf ist ein Resultat der anhaltend guten gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Trotz der aktuellen Konjunkturschwäche in der Industrie bleibt die Arbeitslosigkeit auf einem niedrigen Niveau. Zudem beginnt sich der demografische Wandel immer stärker auszuwirken. Die Gesellschaft altert und immer weniger junge Menschen treten Jahr für Jahr neu in den Arbeitsmarkt ein. Aktuelle Studien zeigen, dass die früher geltende Gleichung nicht mehr gilt, wonach die deutsche Wirtschaft erst ab einem BIP-Wachstum oberhalb von 2 Prozent Arbeitslosigkeit abbaut. Gleichzeitig verändert sich das Anforderungsprofil, nicht nur aufgrund der Digitalisierung, sondern auch wegen der zunehmenden

Komplexität der Technik und der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Qualifizierte Handwerker beispielsweise sind heute in vielen Teilen der Republik kaum oder nur noch mit hohem Aufwand zu finden.

Diese Entwicklung stellt das Facility Management (FM) vor große Herausforderungen: Auf der einen Seite sind die Auftraggeber an einer möglichst effizienten Bewirtschaftung ihrer Immobilien interessiert, auf der anderen Seite führt der hieraus resultierende Preisdruck zu einer im Vergleich zu anderen Branchen geringeren Attraktivität der Arbeitsplätze. Dem entgegen steht der Wunsch der Auftraggeber, möglichst hochwertige Services zu erhalten. Dieses Spannungsfeld ist nur sehr bedingt aufzulösen. Auf diese Herausforderungen müssen sich die Marktteilnehmer einstellen, wenn sie auch in Zukunft auf eine leistungsfähige Bewirtschaftung ihrer Immobilien nicht verzichten wollen. Die bisherige Gleichung verliert ihre Gültigkeit. Die vorliegende Analyse basiert auf Primärdaten einer Untersuchung der Lünenonk & Hossenfelder GmbH.

Mit dieser Studie möchten wir dazu beitragen, die Herausforderungen nicht nur allgemein, sondern auch im Detail aufzuzeigen. Die Studienteilnehmer haben darüber hinaus ihre wertvollen Einschätzungen zum Lösungsbeitrag der jeweils anderen Parteien und zum Einsatz von Technik und Digitalisierung gegeben. Die vorliegenden Daten können dazu beitragen, über konkrete und individuelle Lösungsansätze weiter nachzudenken.



Zu diesem hochaktuellen Thema, das tiefgreifende Auswirkungen auf die gesamte Branche haben kann und bereits hat, existieren wenige belastbare Daten, die auf die speziellen Herausforderungen im deutschen FM-Markt eingehen. Dieser Herausforderung hat sich Lünendonk gestellt und Auftraggeber, Beratungshäuser wie auch Dienstleister befragt.

Wir danken den teilnehmenden Unternehmen und Personen, dass sie uns über zum Teil sensible Daten Auskunft gegeben und ihre Zeit investiert haben.

Unser besonderer Dank gilt den Unternehmen, die die Studienergebnisse im Vorfeld verbindlich bestellt und die Befragung somit ermöglicht haben. Vielen Dank für Ihr Vertrauen!

Mindelheim im Februar 2020



Thomas Ball

Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

## Datengrundlage und Methodik

Das Spannungsverhältnis zwischen möglichst kostengünstiger Immobilienbewirtschaftung, Personalbedarf und Qualitätsanspruch ist vielschichtig und von unterschiedlichen Interessen und Präferenzen geprägt. Aus diesem Grund erfolgte die Datenerhebung in telefonischen und persönlichen, leitfadengestützten Interviews. In die Studie sind nicht nur quantitative Daten eingeflossen, sondern auch zahlreiche qualitative Informationen als direkte Antworten auf die Leitfragen sowie als Randbemerkungen der Studienteilnehmer. Das fließt in die Interpretation der Studienergebnisse ein.

### BELASTBARE TRENDAUSSAGEN

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH verfolgt den bewährten Ansatz, zugunsten der Datenqualität und -tiefe auf eine Online-Befragung zu verzichten und mit persönlichen Interviews hochwertige und belastbare Informationen bei Entscheidern und Vergabeverantwortlichen zu erheben. Diese Studie kann damit – wie im Übrigen in nahezu allen Fällen der B2B-Marktforschung – keine repräsentativen Verhältnisse abbilden, aber belastbare Trends aufzeigen. Diese gewinnen insbesondere im Kontext der von den Studienteilnehmern gegebenen Begründungen an Wert.

Repräsentative Umfragen erfordern, dass die Grundgesamtheit und die wesentliche Segmentierung bekannt sind. Zudem können wesentliche Marktteilnehmer bei der Befragung nicht durch andere Unternehmen ersetzt werden. Dies ist in der Demografie aufgrund der grundsätzlichen Gleichheit („Marktmacht“) der Wahlbürger anders. Als wichtige Kennzahlen dienen daher der Umsatz und die Mitarbeiter der analysierten Unternehmen. Sie lassen einen Rückschluss auf die Bedeutung der in die Antworten einbezogenen Liegenschaften zu.

Diese Lünendonk®-Studie basiert auf ausführlichen telefonischen Leitfadengesprächen mit 60 Auftrag-

gebern, 20 führenden Facility-Service-Unternehmen und zehn Beratungshäusern. Die Interviews wurden zwischen Oktober 2019 und Januar 2020 geführt. Die durchschnittliche Dauer lag zwischen 25 und 30 Minuten. Einzelne Teilnehmer nahmen sich im Maximum bis zu einer Stunde Zeit. Alle Gespräche wurden von Marktexperten der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Eigenleistung geführt.

Aufgrund der generellen Bedeutung des Personalmanagements für den Markt wurde auf eine Segmentauswertung innerhalb der Gruppen der Auftraggeber, Dienstleister und Berater verzichtet. Eindeutige Trendergebnisse der Studie lassen daher den Schluss zu, dass die Antworten für die gesamte einbezogene Privatwirtschaft Gültigkeit besitzt.

Die Leitfadengespräche enthielten nicht nur geschlossene Fragen, sondern auch zahlreiche mit offener Antwortmöglichkeit. Die Auswertung der Freitextantworten erfolgte mit dem üblichen Verfahren des Bildens sogenannter Cluster, um auch Aussagen über die Verhältnisse treffen zu können.

Diese Studie berücksichtigt nicht nur die Antworten der befragten Teilnehmer, sondern auch die zahlreichen Randbemerkungen. Diese Mehrwert-Informationen sind ausschließlich in den einordnenden Kommentar eingeflossen.

Allen Studienteilnehmern wurde Anonymität zugesagt. Es finden sich daher in dem Berichtband weder Hinweise auf die jeweiligen teilnehmenden Unternehmen noch auf die Personen. Die Kenntnis der individuellen Teilnehmer ist aber in die allgemeine Bewertung und Einordnung der Ergebnisse mit eingeflossen. Die Studienteilnehmer erhalten als Dank für ihr Zeitinvestment die wesentlichen Ergebnisse der Studie. Die einzelnen



### METHODIK UND STUDIENTEILNEHMER

Für die Studie wurden von Ende Oktober 2019 bis Anfang Januar 2020 telefonische Leitfadengespräche geführt.

Die Gespräche wurden ausschließlich von marktkundigen Lünendonk-Mitarbeitern geführt und dauerten zwischen 15 und 60 Minuten. Die übliche Gesprächslänge lag bei rund 25 Minuten.

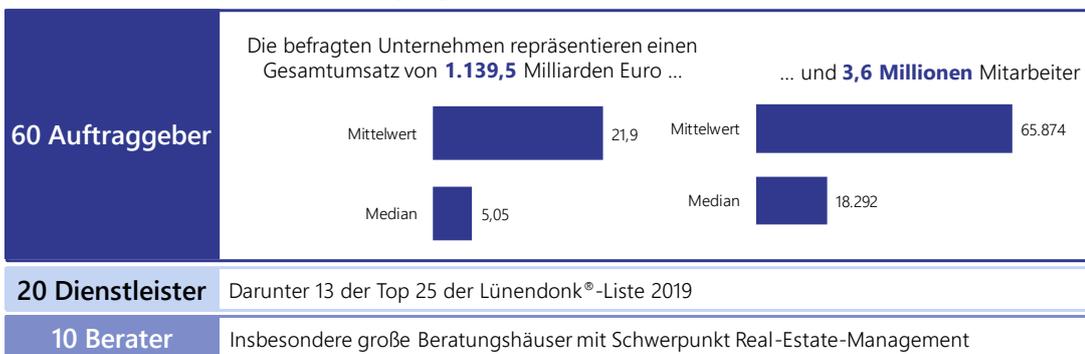


Abbildung 1: Erwirtschaftete Umsätze und Mitarbeiter der Auftraggeber 2018; Angaben in Milliarden Euro respektive Anzahl der Mitarbeiter; Umsatzzahlen: n = 52 ; Mitarbeiter: n = 55

Datensätze stehen selbstverständlich ausschließlich der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zur Verfügung und werden nicht an Dritte weitergegeben.

erungen, Dienstleistungen, der Immobilienwirtschaft, dem Handel und dem Bereich Verkehr und Logistik.

### DEMOGRAFIE DER AUFTRAGGEBER

Die befragten Auftraggeber entstammen mehrheitlich Großunternehmen und Konzernen. Der durchschnittliche Gesamtumsatz beträgt 21,9 Milliarden Euro, der mit im Schnitt 65.874 Mitarbeitern erwirtschaftet wird. Insgesamt beträgt der kumulierte Umsatz der befragten Auftraggeber mehr als 1,1 Billionen Euro und die Unternehmen beschäftigen 3,6 Millionen Mitarbeiter. Damit ist ein wesentlicher Anteil der professionell bewirtschafteten Immobilien in Deutschland berücksichtigt und die Ergebnisse können als belastbar angesehen werden. Mittelständische und kleine Unternehmen sind indes deutlich unterrepräsentiert. Diese verfügen zu einem deutlich geringeren Anteil über ein umfassendes Facility Management.

Die Auftraggeber entstammen verschiedenen Sektoren der deutschen Wirtschaft – darunter zu 51 Prozent der Industrie (39 % Fertigungsindustrie und 12 % Chemie und Pharma), aber auch aus Banken und Versich-

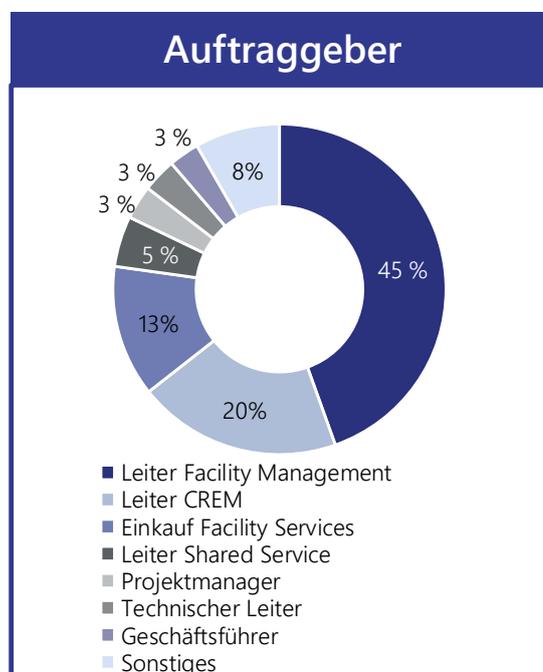


Abbildung 2: Anteile nach Positionen in Prozent; Auftraggeber: n = 60

Fast die Hälfte der Auftraggeber leitet das Facility Management des eigenen Unternehmens, weitere 20 Prozent stehen der Corporate-Real-Estate-Management-Organisation vor. 13 Prozent der Studienteilnehmer sind Einkäufer; die übrigen Antwortgeber setzen sich aus Leitern Shared Services, Projektmanagern, technischen Leitern und Geschäftsführern zusammen. Damit ist ein hoher Anteil der Studienteilnehmer Entscheider und alle befragten Auftraggeber sind als fachkundig einzustufen.

#### DEMOGRAFIE DER DIENSTLEISTER UND BERATER

Ergänzend zu den Auftraggebern befragte Lünendonk 20 Facility-Service-Unternehmen. 13 Unternehmen gehören zu den 25 auf der Lünendonk®-Liste 2019 „Führende Facility-Service-Unternehmen“ geführten Marktführern. Hier wurden zu einem Großteil Geschäftsführer sowie Leiter Facility Management, Leiter Vertrieb und Leiter Consulting befragt.

Die zehn befragten Beratungshäuser setzen sich sowohl aus größeren FM-Fachberatungen zusammen als auch aus Managementberatungen, die im Real Estate Management aktiv sind. Auch hier wurden ausschließlich verantwortliche und fachkundige Personen um ihre Einschätzungen gebeten.

#### AUFBAU DES BERICHTBANDES

Dieser Berichtband gliedert sich in zwei wesentliche Teile. Der Hauptteil enthält Grafiken zu wesentlichen Ergebnissen sowie den umfassenden Studienkommentar. Ergänzende und weiterführende Detailauswertungen sind im angefügten Folienband enthalten. Diese Aufteilung hat das Ziel, die Lesefreundlichkeit zu erhöhen.

#### TERMINOLOGIE

Die Begriffe „Facility Services“ und „Gebäudedienstleistungen“ werden in diesem Studientext synonym verwendet. Hiermit sind vor allem Leistungen des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements gemeint wie Reinigung, Sicherheit, Catering, Grünanlagenpflege, Gebäudetechnik in der Immobilie, Office Services und so weiter. Kaufmännische Dienstleistungen gehören ebenfalls dazu, spielen aber für das vorliegende Untersuchungsobjekt eine untergeordnete Rolle.

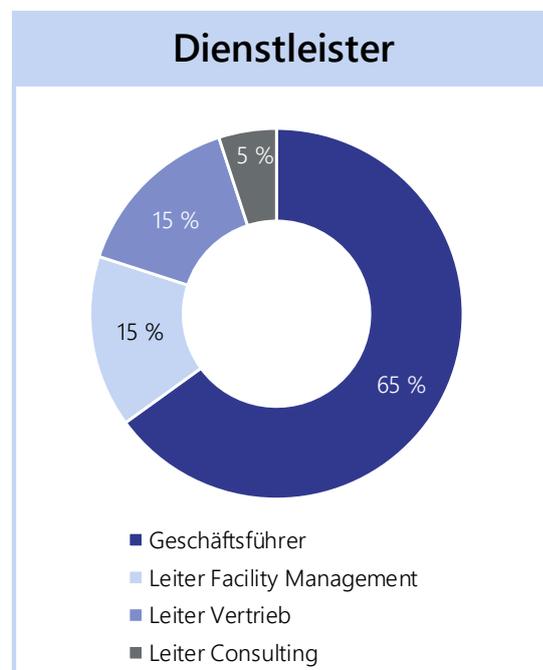


Abbildung 3: Anteile nach Positionen in Prozent; Dienstleister: n = 20



Die 20 befragten FS-Unternehmen gaben an, alles in allem etwas über 5.300 offene Stellen zu haben. Das entspricht im Durchschnitt 4,3 Prozent der aktuellen Belegschaft. Insgesamt beschäftigen die für die Studie befragten Unternehmen derzeit rund 181.000 Mitarbeiter in Deutschland.

### KÜNFTIGER PERSONALBEDARF

#### AUSGESCHRIEBENE STELLEN

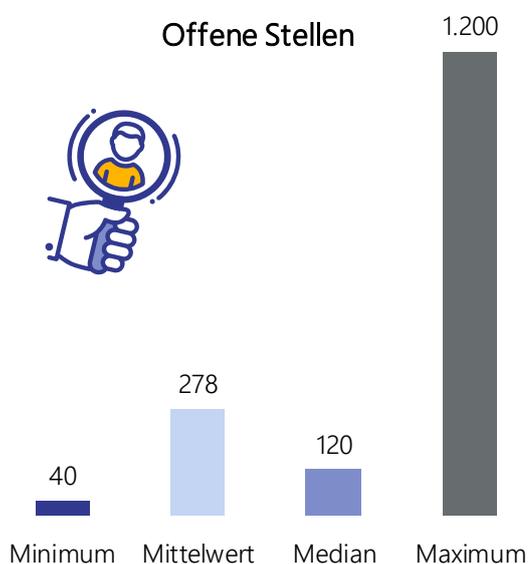
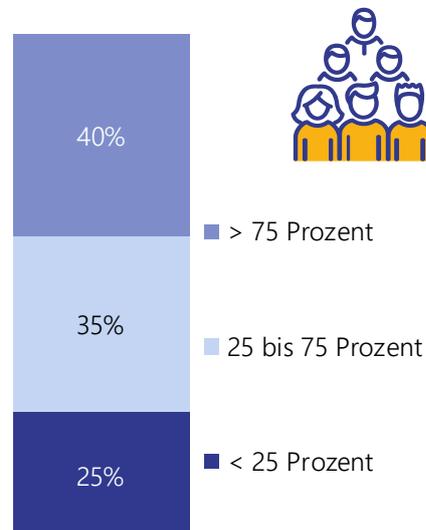


Abbildung 10: Frage: Wie viele offene Stellen hat Ihr Unternehmen derzeit ausgeschrieben? Dienstleister; n = 19

Für die Analyse ist nicht nur der aktuelle Bedarf, sondern auch die Planung für die kommenden fünf Jahre relevant. Eine im Markt übliche Vertragslaufzeit liegt bei drei bis fünf Jahren zuzüglich einer oder mehrerer Verlängerungsoptionen. Planungen im Facility Management sind daher belastbarer als in kurzfristig orientierten Märkten wie etwa der Zeitarbeit und Personaldienstleistung. Generell agiert der Facility-Service-Markt postzyklisch, das heißt, konjunkturelle Schwankungen wirken sich abgeschwächt und erst mit einer Verzögerung auf den Markt aus.

#### IN FÜNF JAHREN ZU BESETZENDE STELLEN



Zu besetzende Stellen, gemessen am derzeitigen Mitarbeiterstamm

Abbildung 11: Frage: Wie hoch ist der Anteil der voraussichtlich in den kommenden fünf Jahren in Ihrem Unternehmen zu besetzenden Stellen, gemessen am derzeitigen Mitarbeiterstamm? Dienstleister; n = 19

Ein Viertel der befragten Unternehmen gab an, in den nächsten fünf Jahren bis zu 25 Prozent der momentan vorhandenen Belegschaft neu besetzen zu müssen. Diese Zahl berücksichtigt die natürliche Fluktuation, das geplante Wachstum und die Veränderung der Tätigkeiten durch Automatisierung. Bemerkenswert ist, dass 40 Prozent der Unternehmen damit rechnen, mehr als 75 Prozent der heutigen Belegschaft neu einstellen zu müssen. Angesichts der fünfstelligen Mitarbeiterzahl der führenden Unternehmen im Markt und des angespannten Arbeitsmarktes in den Ballungsräumen der Republik ist dies eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Im Jahr 2018 zählten drei Unternehmen mehr als 20.000 Mitarbeiter für Facility Services: die Wisag mit 32.491, Piepenbrock mit 26.600 und Dussmann Service mit geschätzten 22.300 Mitarbeitern. Würden diese Unternehmen planen, in den kommenden fünf Jahren 75 Prozent der Belegschaft von 2018

## BERATER RECHNEN MIT PREISSTEIGERUNGEN

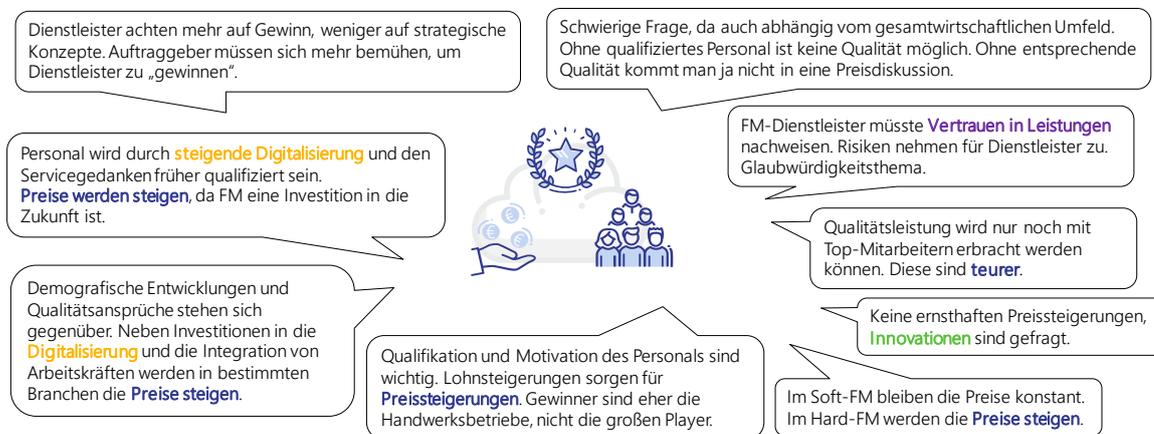


Abbildung 31: Frage: Welche Entwicklungen erwarten Sie für die Zukunft im Spannungsfeld Personal – Qualität – Preis? Offene Frage; Berater; n = 9

unternehmen, eine bessere Bezahlung und eine Verbesserung der Arbeitsrahmenbedingungen.

Schließlich wird es notwendig sein, das Image der Gebäudedienstleistungen zu verbessern. Dafür werden reine Imagekampagnen nicht ausreichen. Die FM-Brancheninitiative „Die Möglichmacher“ hat es in den vergangenen Jahren über Advertorials in der Wirtschaftspresse geschafft, auf die große Bedeutung des Facility Managements hinzuweisen. Nun wird nicht jeder potenzielle Mitarbeiter regelmäßig die FAZ und das Handelsblatt lesen, und selbst wenn diese Botschaften auch die Mitarbeiter erreichen, sind für diese täglich spürbare Faktoren wichtiger – etwa ein besseres Gehaltsniveau.

#### BEWÄLTIGUNG DES PERSONALMANGELS WICHTIGE ZUKUNFTSAUFGABE

Die Studienergebnisse legen nahe, dass die Bewältigung des Personal mangels von grundlegender Bedeutung ist. Auftraggeber helfen mit ihrem Beitrag nicht primär einzelnen Dienstleistern, sondern sie helfen der Gesamtheit aller Dienstleister, eine leistungsfähige Immobilienbewirtschaftung zu ermöglichen, und profi-

tieren selbst davon. Hierzu können Richtlinien, die zum Beispiel ein höheres Mindestgehaltsniveau vereinbaren, ein erfolgversprechendes Instrument sein. Damit würde den gegenseitigen Vorwürfen Einhalt geboten, dass der Wettbewerb im Markt zulasten der Mitarbeiter geht.

Den Auftraggebern stehen auch darüber hinaus Maßnahmen zur Verfügung. Sie könnten beispielsweise eine Open-Book-Politik einfordern, um das Gehaltsniveau im Rahmen der Vergabe zu bewerten. Alternativ könnten Unternehmen, die mit einem zu geringen Deckungsbeitrag kalkulieren, aus dem Vergabeverfahren ausgeschlossen werden. Dies würde einen Wettbewerb über Konzepte, Technik und Qualität incentivieren.

Die wesentliche Erkenntnis aus dieser Studie ist aus Sicht der Autoren, dass ein „Weiter so wie bisher“ nicht mehr möglich erscheint. Ob es nun ein medienwirksames Scheitern bei einem markanten Auftraggeber braucht oder ob auch graduelle Veränderungen ohne einen „Knalleffekt“ zu erreichen sind, bleibt abzuwarten. Da Evolutionen in der Regel weniger Verwerfungen und Verlierer erzeugen, bleibt im Sinne des Marktes und der

## 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. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.



#### IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140-0

Telefax: +49 (0) 8261 73140-66

E-Mail: [info@lunenendok.de](mailto:info@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Autoren:

Thomas Ball, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jörg Hossenfelder, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Lena Krumm, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten



## 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

Technologie-Beratung/  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management/  
Industrieservice

Zeitarbeit/  
Personaldienstleistungen

Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.luenendonk.de>

