

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Themendossier

Facility Services für die Wohnungswirtschaft

Wirtschaftlicher Betrieb. Bezahlbares Wohnen. Nachhaltige Bestände.

Eine Publikation von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

APLEONA

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Management Summary	4
Einleitung	5
Neue Herausforderungen für die Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen	7
Mieterzufriedenheit als Qualitätsmaßstab	9
Energieeffizienz zwischen Klimaschutz und Bezahlbarkeit	16
Digitale Bewirtschaftung von Wohnimmobilien	21
Professionalisierung des Facility Managements in der Wohnungswirtschaft	26
Lünendonk im Interview mit Apleona: Facility Management als strategischer Business Partner	31
Fazit und Handlungsempfehlungen	33
Unternehmensprofil	36
Lizenz- und Studieninformation	37
Über Lünendonk & Hossenfelder	38



Vorwort



Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder



Ralph Büchele
Geschäftsführer
Apleona Wohnservice



Liebe Leserinnen und Leser,

im Januar fällt die Heizung aus. Die Mieterin meldet den Schaden, und ab diesem Moment beginnt eine Kette aus Terminen, Zuständigkeiten und Rückfragen. Der Handwerksbetrieb rückt an, ein zweiter Dienstleister prüft die Anlage, die Hausverwaltung behält den Vorgang im Blick. Wie zügig die Wohnung wieder warm wird, entscheidet das Zusammenspiel aller Beteiligten.

Hier zeigt sich das Kernproblem der Bewirtschaftung von Wohnimmobilien: Verantwortung, Verträge und Informationen verteilen sich auf viele Stellen. Mängel-, Verbrauchs- und Anlagendaten fließen selten zusammen. Wohnungsunternehmen, die auf dieser Grundlage handeln, steuern den Bestand mit lückenhaften Informationen.

Hinzu kommen neue Aufgaben durch Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Fachkräftemangel. Diese Themen greifen direkt ineinander: Eine energetische Sanierung verändert den Wartungsbedarf, erzeugt neue Datenströme und verlangt andere Qualifikationen von den Dienstleistern.

Vor diesem Hintergrund greifen gewohnte Vergabestrategien mittlerweile oft zu kurz. Wohnungsunternehmen müssen ihre Bewirtschaftungsmodelle weiterentwickeln, wenn sie Instandhaltungskosten, Energieeffizienz und Mieterzufriedenheit in Einklang bringen wollen.

An dieser Schnittstelle gewinnen professionelle Facility Services an Bedeutung. Sie lösen die starre Trennung einzelner Gewerke auf und bündeln operative Aufgaben in einer Hand. Erfasst und analysiert der Dienstleister Schäden sowie Anlagendaten systematisch, liefert er Wohnungsunternehmen belastbare Entscheidungsgrundlagen für die Instandhaltung und den Werterhalt.

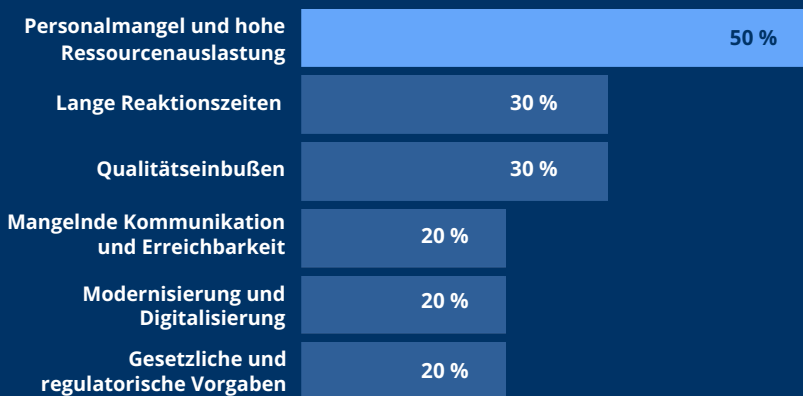
Ein solcher Ansatz bricht mit gewachsenen Strukturen. Er verlangt von Wohnungsunternehmen, Vergabemodelle zu modernisieren und Leistungspauschalen mit qualitativen Kriterien zu verknüpfen. Dienstleister müssen im Gegenzug garantieren, dass gebündelte Kapazitäten tatsächlich zu kürzeren Reaktionszeiten und messbarer Servicequalität führen.

Das vorliegende Themendossier diskutiert den aktuellen Status quo sowie die Perspektiven für professionelle Facility Services in der Wohnungswirtschaft. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die Transformation vom reinen Auftragsverhältnis zur echten Partnerschaft gelingt.

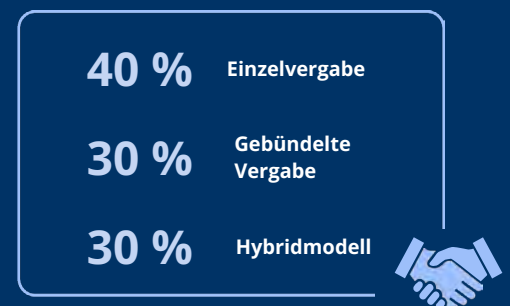
Mit dem Dossier möchten Lünendonk & Hossenfelder und Apleona zum offenen Dialog zwischen der Wohnungswirtschaft und Facility-Service-Anbietern einladen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre zusätzlichen Impulse!

Management Summary

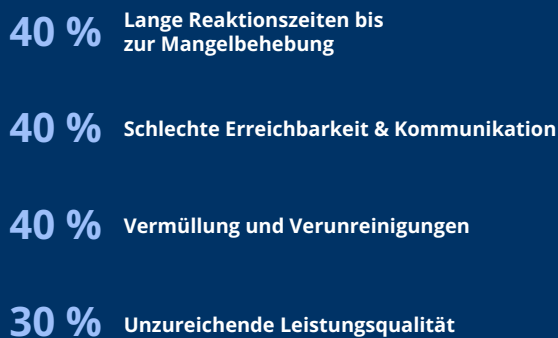
Herausforderungen der Wohnungsunternehmen



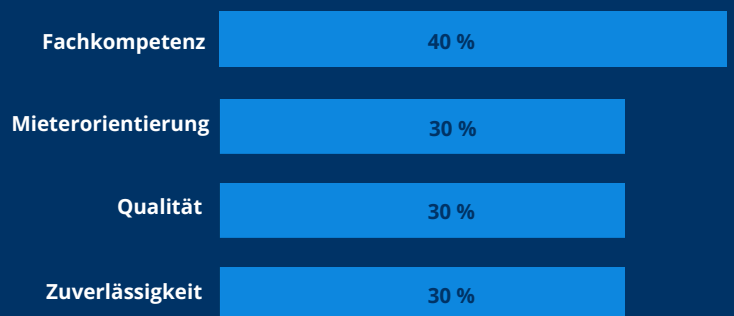
Einzelvergaben dominieren in der Wohnungswirtschaft



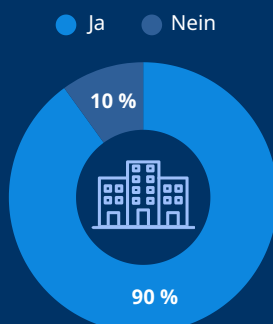
Die häufigsten Gründe für Unzufriedenheit bei Mieterinnen und Mietern



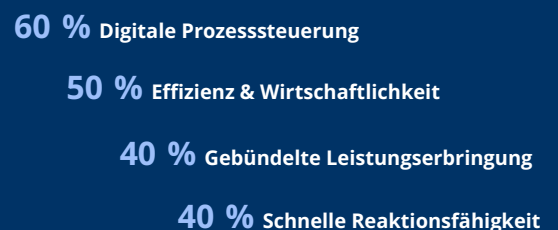
Wo Erwartungen und Realität auseinandergehen: Zufriedenheit mit dem Leistungsniveau



Wohnungsunternehmen planen ihr Facility Management zu professionalisieren



Erwartungen von Wohnungsunternehmen an ein professionelles Facility Management





Einleitung



Die Wohnungswirtschaft steht vor der sprichwörtlichen Quadratur des Kreises. Die Anforderungen an das Wohnen sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Wohnungsunternehmen sollen ihre Immobilienportfolios ökologisch und sozial nachhaltig bewirtschaften. Gleichzeitig ist die Verfügbarkeit sowie Bezahlbarkeit von Wohnraum politisch stärker in den Vordergrund gerückt.

**Wohnungswirtschaft
im Spannungsfeld**

Damit stehen Wohnungsunternehmen vor einer doppelten Herausforderung: Mieteinnahmen bilden die wesentliche Grundlage für die (Re-)Finanzierung notwendiger Investitionen. Zugleich begrenzen die Anforderungen an bezahlbaren Wohnraum den Spielraum für zusätzliche Einnahmen aus der Vermietung. Diese Konstellation verschärft den Zielkonflikt zwischen Investitionsfähigkeit und Mietpreisbegrenzung sowie Investitionsbedarf für Neubau und Sanierung.

Neben den gestiegenen Anforderungen an Wohnimmobilien setzen weitere Faktoren die Wohnungsunternehmen unter Druck. Die demografische Entwicklung wird den Fachkräfte- und Personalmangel weiter verschärfen. Davon sind Wohnungsunternehmen und Dienstleister gleichermaßen betroffen. Insbesondere kleine und mittlere Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen stehen vor großen Herausforderungen, um kurzfristige Personalausfälle zu kompensieren.

**Personal- und Fachkräftemangel
erschwert die fachgerechte
Immobilienbewirtschaftung**

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung weist in seinem Bericht „Fachkräftesicherung im Handwerk: Ausbildung zwischen Krise und Renaissance“ 210.000 offene Stellen für Handwerksberufe aus. Dem stehen rund 140.000 derzeit nicht beschäftigte Handwerkerinnen und Handwerker gegenüber. Allein im Gewerk für Sanitär, Heizung und Klimatechnik können rechnerisch knapp 11.000 Stellen nicht besetzt werden.

Für Wohnungsunternehmen bedeutet dies eine abnehmende Verfügbarkeit kleiner und lokaler Dienstleister. Viele dieser Unternehmen bearbeiten bereits heute eine hohe Zahl an Aufträgen mit knappen Personalressourcen. In der Folge verlängern sich die Reaktionszeiten zur Behebung von Mängeln in Wohnungen. Zugleich erschwert der Fachkräfte- und Personalmangel auch die Modernisierung und Sanierung des Immobilienbestands. Dies betrifft insbesondere die Modernisierung von Heizungsanlagen und die Installation von Photovoltaikanlagen. Auch dies erschwert für Wohnungsunternehmen die flächendeckende, nachhaltige Transformation des Wohnimmobilienbestands in Deutschland und damit auch die Erreichung der Klimaziele.

**Hohe Auslastung bei
lokalen Dienstleistern**

Aufbau und Ziel des Themendossiers

Wohnungsunternehmen haben nur begrenzte Möglichkeiten, das Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit allein aus eigener Kraft aufzulösen. Einen zentralen Hebel bieten die Optimierung der Immobilienprozesse und eine effizientere Gebäudebewirtschaftung. Ziel des vorliegenden Themendossiers ist es, Verantwortlichen in der Wohnungswirtschaft eine fundierte Orientierung für die Weiterentwicklung ihrer Bestandsbewirtschaftung zu geben.

Die Publikation verbindet dazu drei Ebenen: Sie analysiert die aktuellen operativen und strategischen Herausforderungen im Markt, zeigt technische und organisatorische Lösungsansätze auf und leitet daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab.

Den Auftakt bildet eine Analyse der aktuellen Herausforderungen von Wohnungsunternehmen. Das erste Kapitel zeigt auf, wie der Personal- und Fachkräftemangel zu einer dauerhaft hohen Ressourcenauslastung führt und über längere Reaktionszeiten, Qualitätseinbußen sowie fehlende Transparenz das Tagesgeschäft belastet. Darauf aufbauend stellt das zweite Kapitel die Mieterzufriedenheit und den Prozess der Mängelbeseitigung in den Mittelpunkt. Beleuchtet wird, wie strukturierte Schadensaufnahmen, digitale Kommunikation sowie skalierbare Pauschal- und Baukastenmodelle die Bearbeitungszeiten verkürzen und Wohnungsmodernisierungen beschleunigen. Das dritte Kapitel widmet sich dem Zielkonflikt zwischen Klimaschutz und bezahlbaren Wohnkosten. Im Fokus stehen die zentralen Handlungsfelder zur Dekarbonisierung des Bestands sowie die Unterstützung durch Dienstleister von der technischen Umsetzung bis zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Im vierten Kapitel rückt der digitale Reifegrad der Branche in den Blick. Es legt dar, warum der größte Hebel in verbindender Software statt in neuer Hardware liegt und wie durchgängige Ende-zu-Ende-Prozesse, vorausschauende Heizungssteuerungen sowie Predictive Maintenance den technischen Gebäudebetrieb verändern. Das fünfte Kapitel untersucht anschließend die Vergabestrategien der Wohnungsunternehmen und gleicht deren Qualitätsanforderungen mit der tatsächlichen Zufriedenheit ab. Auf dieser Basis werden die Potenziale und Voraussetzungen einer gebündelten oder integrierten Vergabe von Facility Services eingeordnet. Abschließend fasst das Fazit die zentralen Erkenntnisse zusammen und zeigt auf, worauf es künftig bei einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Dienstleistern ankommt.

Methodik

Für die Erstellung dieses Themendossiers greift Lünendonk & Hossenfelder auf mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Marktbeobachtung der Facility-Service-Branche zurück und ergänzt diese Perspektive um ausführliche Experten- und Hintergrundgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern privatwirtschaftlicher sowie kommunaler Wohnungsunternehmen. Bei den analysierten Unternehmen handelt es sich überwiegend um mittelgroße Bestandshalter mit einem Portfolio von 15.000 bis 75.000 Wohneinheiten. Die Gespräche verbinden die quantitative und qualitative Markteinschätzung von Lünendonk & Hossenfelder mit praxisnahen Einblicken aus dem Bewirtschaftungsalltag. Lünendonk & Hossenfelder dankt allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für ihre offenen Einschätzungen und die wertvollen Einblicke, die dieses Dossier bereichern.

**Immobilienprozesse bieten
großes Effizienz- und
Optimierungspotenzial**

Aufbau des Dossiers

**Lünendonk-Dossier bietet
Orientierung und Impulse**

Neue Herausforderungen für die Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen



Der Druck auf die Bestandsbewirtschaftung geht vor allem vom operativen Tagesgeschäft aus. Regulatorische Vorgaben sowie Modernisierung und Digitalisierung der Portfolios bestimmen zwar die langfristige Agenda der Wohnungswirtschaft. Im Alltag werden diese strategischen Themen jedoch häufig von Kapazitätsproblemen überlagert. Die meistgenannten Herausforderungen stehen dabei nicht isoliert nebeneinander, sondern bilden eine direkte Wirkungskette.

Herausforderungen stehen nicht isoliert nebeneinander

Zentraler Engpass ist der Personal- und Fachkräftemangel sowie die daraus resultierende hohe Ressourcenauslastung, die für die Hälfte der analysierten Wohnungsunternehmen das drängendste Problem darstellt. Da Facility Services personalintensiv sind und sich vor Ort nur begrenzt automatisieren lassen, trifft das knappe Arbeitskräfteangebot die Wohnungsunternehmen und ihre Dienstleister gleichermaßen. Aufseiten der Auftragnehmer verschärft sich diese Lage durch den demografischen Wandel und eine zunehmende Marktkonsolidierung: Kleinere Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe verschwinden vom Markt, während die verbleibenden regionalen Anbieter häufig mehr Aufträge annehmen, als sie mit ihrem vorhandenen Personal zeitnah abarbeiten können.

Ressourcen werden knapper

Wohnungsunternehmen stehen vor großen Herausforderungen



50 %
Personalmangel und hohe
Ressourcenauslastung



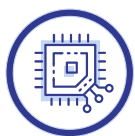
30 %
Lange Reaktionszeiten



30 %
Qualitätseinbußen



20 %
Mangelhafte Kommunikation
und Erreichbarkeit



20 %
Modernisierung und
Digitalisierung



20 %
Gesetzliche und
regulatorische Vorgaben

Abb. 1: Aktuelle Herausforderungen von Wohnungsunternehmen; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Für Wohnungsunternehmen mit kleinteiligen Vergabestrukturen entsteht dadurch ein strukturelles Ausfallrisiko. Da viele kleinere Betriebe über keine personellen Puffer verfügen, führt bereits der Ausfall einzelner Arbeitskräfte zu Verzögerungen in der Leistungserbringung. Die Folgen dieser Überlastung zeigen sich im gesamten Auftragsprozess: Bei knapp einem Drittel der analysierten Unternehmen verlängern sich die Reaktionszeiten zur Behebung von Störungen, und unter dem Zeitdruck leidet in ebenso vielen Fällen die Ausführungsqualität.

Reaktionszeiten verlängern sich

Nicht zuletzt schlägt sich die hohe Auslastung in deutlichen Defiziten bei der Erreichbarkeit und Kommunikation nieder. Das betrifft nicht allein die externen Dienstleister, sondern auch die Wohnungsunternehmen selbst. Wenn in der eigenen Verwaltung oder im Hausmeisterbestand Personal fehlt und sich Anfragen stauen, sind Ansprechpartner für Mieterinnen und Mieter oft nur schwer erreichbar. Bleiben Rückmeldungen zum Bearbeitungsstand einer Schadensmeldung aus oder verzögert sich die Terminvereinbarung, sorgt dies bei den Mietparteien unmittelbar für Frustration.

Neben den Kraftanstrengungen im laufenden Betrieb stellt auch die notwendige Modernisierung und Digitalisierung der Bewirtschaftungsprozesse die Wohnungsunternehmen vor große Herausforderungen. Zwar ist die Digitalisierung ein zentraler Schlüssel, um Abläufe langfristig zu beschleunigen und Personal zu entlasten. Kurz- und mittelfristig bedeutet die Einführung neuer Systeme jedoch einen hohen personellen und organisatorischen Mehraufwand. Historisch gewachsene IT-Landschaften müssen konsolidiert, Bestands- und Anlagendaten erstmals strukturiert erfasst und Schnittstellen zu externen Partnern aufgebaut werden.

Digitalisierung erzeugt im ersten Schritt einen hohen Mehraufwand

In der Summe treffen all diese operativen und strukturellen Herausforderungen an einer entscheidenden Stelle zusammen: bei den Mieterinnen und Mietern. Für sie bleibt im Alltag unsichtbar, ob sich eine Reparatur wegen fehlender Handwerkerkapazitäten, überlasteter Verwaltungen oder unzureichender digitaler Schnittstellen verzögert. Sie erleben lediglich, dass gemeldete Schäden im eigenen Wohnraum oder im Gebäudeumfeld über längere Zeit bestehen bleiben, Ansprechpartner schwer erreichbar sind und verbindliche Aussagen zum Bearbeitungsstand fehlen. Da eine verlässliche Bewirtschaftung die Wohnqualität unmittelbar prägt, wirken sich Reibungsverluste in den Immobilienprozessen direkt auf das Verhältnis zwischen Vermieter und Mieterschaft aus. Wie Wohnungsunternehmen ihre Abläufe organisieren und Dienstleister steuern, wird damit zu einem zentralen Faktor für die Mieterzufriedenheit.

Mieterzufriedenheit als Qualitätsmaßstab



Der persönliche Wohnraum ist der Lebensmittelpunkt des Menschen. Dort gestalten Menschen ihren Alltag, verbringen Zeit mit ihrer Familie, erholen sich und pflegen soziale Kontakte. Mängel wie eine nicht funktionierende Heizung, Wasserschäden oder starke Verschmutzungen im Gebäude wirken sich unmittelbar auf die Lebensqualität und die Zufriedenheit der Mieterinnen und Mieter aus. Eine schnelle Mängelbeseitigung ist deshalb ein wesentliches Qualitätskriterium für die Leistungsfähigkeit der Immobilienprozesse.

**Die schnelle Reaktionsfähigkeit
der Dienstleister beeinflusst
direkt die Mieterzufriedenheit**

Was sind die häufigsten Gründe für Unzufriedenheit bei Mieterinnen und Mietern?

Ob Mieterinnen und Mieter mit ihrem Wohnungsunternehmen zufrieden sind, entscheidet sich weniger an der bloßen Anzahl auftretender Schäden als am Umgang mit einem gemeldeten Anliegen und dem Zustand des unmittelbaren Wohnumfelds. Häufige technische Defekte oder hohe und intransparente Nebenkosten führen zwar ebenfalls zu Unmut, stehen unter den Auslösern für Beschwerden jedoch nicht an erster Stelle. Deutlich stärker fällt ins Gewicht, wie reaktionsschnell, verlässlich und erreichbar sich Bestandshalter und beauftragte Dienstleister im Alltag zeigen.

**Nicht der Schaden, sondern der
Umgang damit entscheidet über
die Mieterzufriedenheit**

Mieterunzufriedenheit entsteht vor allem durch Defizite im Serviceprozess und in der Objektpflege

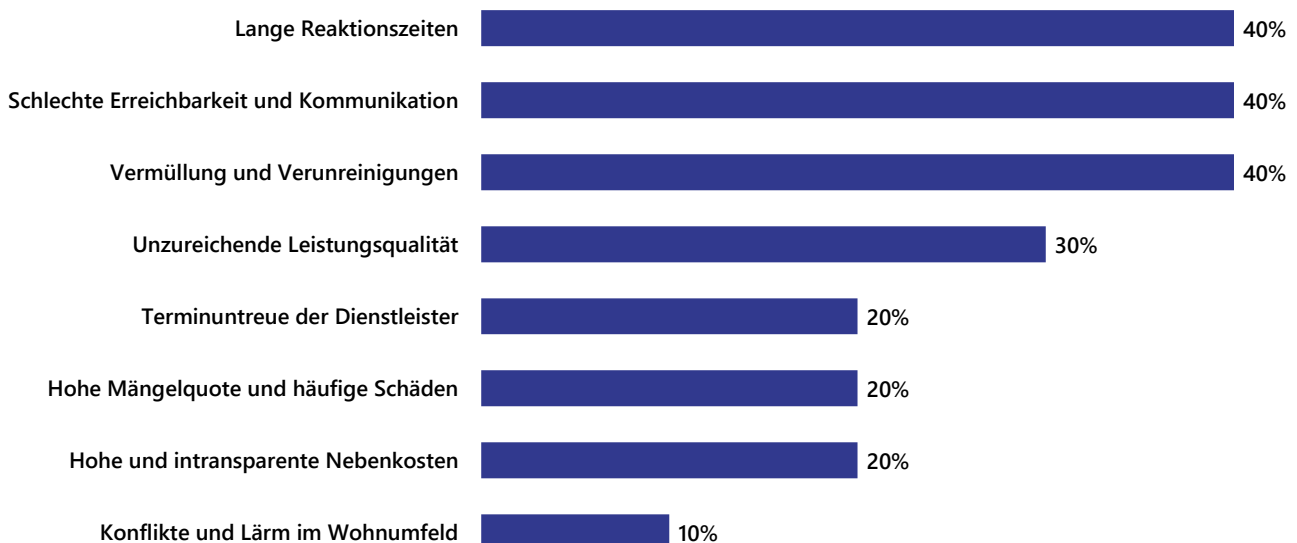


Abb. 2: Wo entstehen aus Ihrer Erfahrung die häufigsten Unzufriedenheiten bei Mietern und was sind die Hauptursachen?; relative Häufigkeitsverteilung, n = 10

Die Hauptursachen für Unzufriedenheit im Mietverhältnis decken sich dabei nahezu vollständig mit den operativen Engpässen der Wohnungsunternehmen. Verzögerte Reparaturen, eine schwierige Erreichbarkeit bei Rückfragen, nicht eingehaltene Handwerkertermine sowie Mängel in der Ausführungsqualität übertragen die Kapazitätsengpässe der Bewirtschaftung direkt auf das Mietverhältnis. Für die Bewohnerinnen und Bewohner entsteht in solchen Fällen der Eindruck, mit einem Problem im eigenen Lebensbereich alleingelassen zu werden.

Ursachen der Mieterunzufriedenheit decken sich mit den Herausforderungen der Wohnungsunternehmen

Ohne Berücksichtigung der 24-Stunden-Notdienste dauerte es bei den für das Dossier analysierten Unternehmen von der Meldung einer Störung bis zu ihrer vollständigen Behebung durchschnittlich rund zehn bis elf Tage. Die Dauer zur Behebung der Mängel ist dabei abhängig von der Komplexität des Schadens. Die Wohnungsunternehmen wurden gebeten, auf einer vierstufigen Skala einzuschätzen, wie zufrieden die Mieterinnen und Mieter mit dieser Bearbeitungsgeschwindigkeit sind. Zwei Drittel der Wohnungsunternehmen bekundeten, dass die Mieter eher zufrieden sind, während bei einem Drittel eher Unzufriedenheit vorherrscht. Eine vollständige Zufriedenheit in der breiten Masse bekundete keines der Unternehmen.

Wie zufrieden sind die Mieter mit der Geschwindigkeit der Mängelbeseitigung?

Bei einem Drittel der Wohnungsunternehmen sind die Mieter mit der Dauer bis zur Mängelbeseitigung unzufrieden

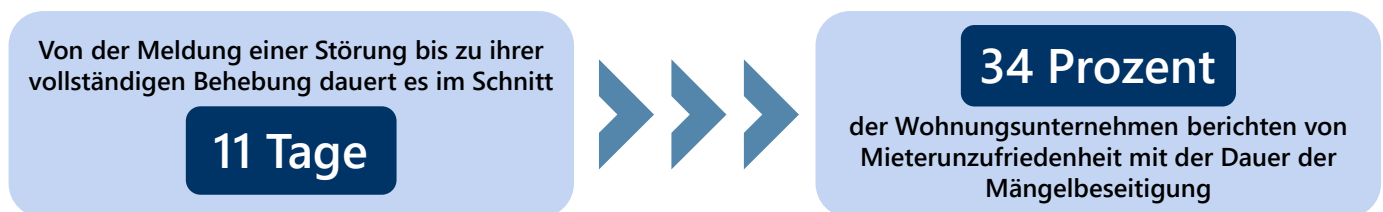


Abb. 3: Wie schnell werden Störmeldungen und Mängel in Ihren Wohnungen durchschnittlich behoben und wie zufrieden sind die Mieter mit der Reaktionszeit bis zur Behebung?; ohne Berücksichtigung von 24-Stunden-Notdiensten; relative Häufigkeitsverteilung, n = 10

Gleichauf mit langen Reaktionszeiten und Kommunikationsmängeln rangieren sichtbare Verunreinigungen und Vermüllungen in den Gemeinschaftsflächen und Außenanlagen. Sauberkeit und Ordnung im direkten Umfeld wirken als tägliche Visitenkarte der Bewirtschaftung. Vernachlässigungen in diesen infrastrukturellen Diensten werden von allen Bewohnerinnen und Bewohnern sofort wahrgenommen und mindern das Sicherheits- und Qualitätsempfinden im Quartier nachhaltig.

Sauberkeit wirkt sich auch auf das Sicherheitsempfinden aus

Welche Handlungsmöglichkeiten haben Wohnungsunternehmen?

Wohnungsunternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, die Mieterzufriedenheit über ihre eigenen Bewirtschaftungsprozesse positiv zu beeinflussen. Einen zentralen Hebel sehen die analysierten Unternehmen in der Digitalisierung. Sie beschleunigt die Abläufe, verkürzt die Reaktionszeiten und schafft für Mieterinnen und Mieter Transparenz über den aktuellen Bearbeitungsstand ihrer Meldungen. Ein zweiter Ansatzpunkt liegt darin, Zuständigkeiten klar intern und extern zu regeln und die Zahl der beteiligten Ansprechpartner zu reduzieren. Das verhindert, dass Mieteranliegen intern über mehrere Stellen weitergereicht werden und wertvolle Zeit bis zur Behebung verloren geht.

Wo sehen Wohnungsunternehmen Potenziale, um mittels FM-Prozessen die Mieterzufriedenheit zu steigern?

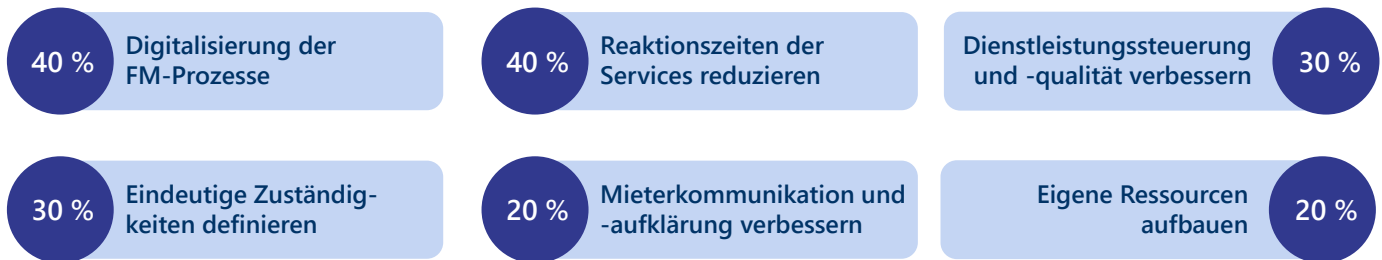


Abb. 4: Was müsste sich in Ihren FM-Prozessen verändern, um die Zufriedenheit Ihrer Mieter zu steigern? Wo sehen Sie Optimierungspotenzial? ; relative Häufigkeitsverteilung, n = 10

Um die Geschwindigkeit der Mängelbeseitigung zu steigern, können Wohnungsunternehmen mehrere prozessuale Schritte optimieren. Facility-Service-Unternehmen können bei den einzelnen Maßnahmen als Umsetzungspartner Wohnungsunternehmen unterstützen:

Welche Maßnahmen können Wohnungsunternehmen ergreifen, um die Mieterzufriedenheit zu erhöhen?



Erreichbarkeit & Kommunikation

Definition der Zuständigkeiten sowie interner Kommunikations- und Prozessrichtlinien

Erreichbarkeit und Mangelaufnahme

Proaktive Kommunikation mit Mieterinnen und Mietern

Strukturierte Mängelerhebung & -analyse

Strukturierte Erfassung des Mangels und Vorabbewertung

Priorisierung der gemeldeten Mängel

Systematische Dokumentation und Auswertung

Prozessoptimierung durch Digitalisierung

Transparenz über Gebäude- und Prozessdaten

Datengestützte Entscheidungsprozesse

Automation standardisierter Prozesse

Skalierbare Modelle für Instandhaltung & Sanierung

Rahmenvertragsmodell

Pauschalmodell

Baukastenprinzip

Abb. 5: Ausgewählte Maßnahmen zur Steigerung der Mieterzufriedenheit

Vom Anliegen zur Bearbeitung: Erreichbarkeit und Kommunikation

Wohnungsunternehmen sollten ihren Mieterinnen und Mietern verlässliche und niedrigschwellige Möglichkeiten zur Meldung von Mängeln anbieten. Eine spezielle Mieter-App oder ein Mieterportal kann die Aufnahme und Weiterleitung von Mängelmeldungen unterstützen. Mieterinnen und Mieter können Schäden dort jederzeit erfassen und durch Fotos oder Videos ergänzen. Die digitale Meldung standardisiert zudem wichtige Angaben wie den Ort des Mangels, die betroffene Anlage und die vermutete Dringlichkeit.

Digitale Portale ermöglichen es, notwendige Informationen detailliert zu erheben

Ein weiterer Vorteil digitaler Meldewege liegt in der Möglichkeit, mehrere Sprachen anzubieten. Dadurch können Wohnungsunternehmen Sprachbarrieren reduzieren und präzisere Angaben zum Mangel erhalten.

Vollständig ersetzen digitale Angebote die persönliche oder telefonische Kommunikation jedoch nicht. Für ältere oder weniger digital affine Mieterinnen und Mieter können automatisierte Telefonassistenten eine zusätzliche Möglichkeit bieten, Mängel aufzunehmen und strukturiert an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

**Telefonassistenten unterstützen
weniger digital affine Mieter**

Mängel strukturiert erfassen und bearbeiten

Eine zügige Mängelbeseitigung setzt strukturierte Abläufe voraus. Wohnungsunternehmen können bereits bei der Aufnahme der Mängelmeldung ansetzen, um alle notwendigen Informationen vorab zu erheben. Dies vermeidet, dass Handwerker erst vor Ort feststellen, dass sie die benötigten Ersatzteile und Werkzeuge nicht mitführen und deswegen ein weiterer Termin notwendig wird. Fotos, Videos oder ein kurzes Vorabgespräch mit der Mieterin oder dem Mieter unterstützen die Ersteinschätzung. Verfügt der Dienstleister zusätzlich noch über Informationen zur technischen Ausstattung und zur bisherigen Instandhaltung, kann er den Einsatz gezielt vorbereiten.

**Zügige Einsätze durch
gute Vorbereitung**

Gut vorbereitete Einsätze sparen Zeit und vermeiden unnötige Mehreinsätze

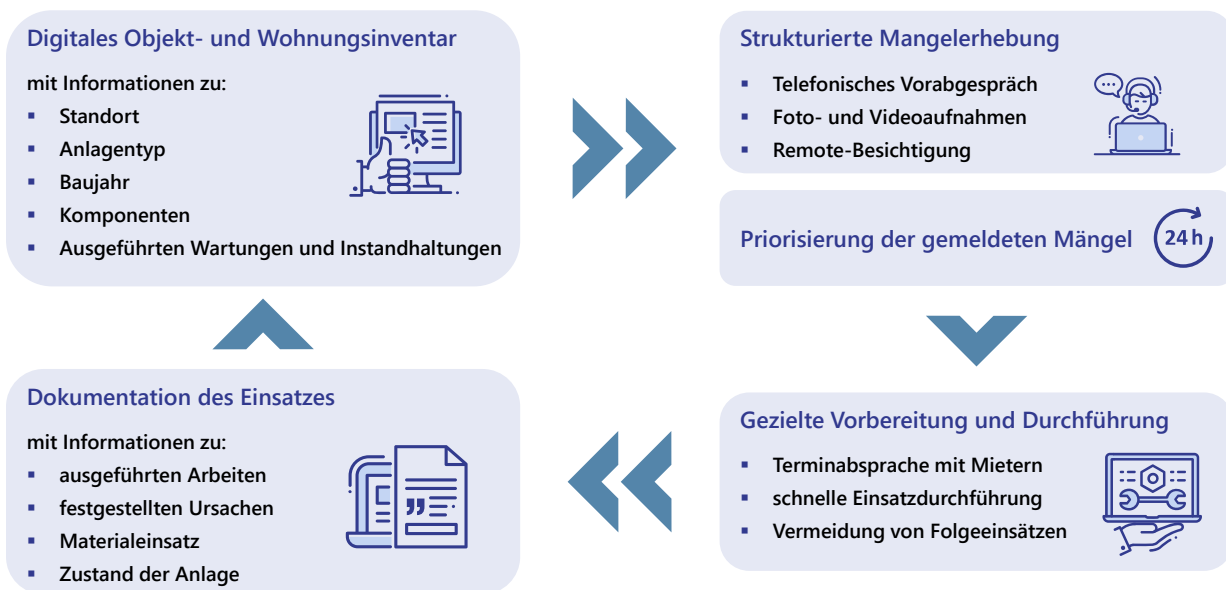


Abb. 6: Organisationsmodell zur strukturierten Mängelerhebung

Eine genaue Schadensbeschreibung unterstützt die Priorisierung der Meldungen. Der Ausfall einer Heizungsanlage im Winter erfordert eine andere Reaktion als ein beschädigter Bodenbelag oder ein klemmendes Fenster ohne unmittelbare Einschränkung der Sicherheit oder Nutzbarkeit.

Nach Abschluss des Einsatzes dokumentiert der Dienstleister die ausgeführten Arbeiten, die festgestellte Ursache, den Materialeinsatz und den Zustand des betroffenen Bauteils oder der Anlage digital. Fotos, Prüfprotokolle und Hinweise auf noch ausstehende Arbeiten ergänzen die Dokumentation. Bei späteren Einsätzen kann der Dienstleister nachvollziehen, welche Arbeiten bereits ausgeführt wurden, welche Komponenten zum Einsatz kamen und ob der Mangel wiederholt aufgetreten ist.

**Eine gepflegte Dokumentation
ermöglicht Einschätzungen
zum allgemeinen Anlagenzustand**

Für Wohnungsunternehmen bildet die Einsatzhistorie eine Grundlage für die Abrechnung und die Steuerung der Bestandsbewirtschaftung. Wiederkehrende Störungen, zunehmende Reparaturaufwände und altersbedingte Ausfälle werden im Zeitverlauf sichtbar. Auf dieser Grundlage können die Unternehmen bewerten, ob eine weitere Reparatur ausreicht oder eine umfassendere Instandsetzung beziehungsweise Modernisierung erforderlich ist. Die Verknüpfung von Mängelmeldungen, Objektinformationen und Einsatzdokumentation unterstützt damit nicht nur die Bearbeitung einzelner Aufträge. Sie verbessert auch die Planung von Wartung, Instandhaltung und Modernisierung im Wohnungsbestand.

**Planung der Modernisierung
auf Grundlage von Daten**

Digitale Prozesse für eine schnellere Mängelbeseitigung

Digitale Tools verbessern nicht nur die Kommunikation zwischen Wohnungsunternehmen, Dienstleistern sowie Mieterinnen und Mietern. Sie ermöglichen auch eine strukturierte Erfassung von Mängeln und schaffen mehr Transparenz über den Gebäudebestand. Darüber hinaus können Wohnungsunternehmen mithilfe digitaler Anwendungen wiederkehrende Prozesse automatisieren. Künstliche Intelligenz kann beispielsweise Mängelmeldungen und Mieteranfragen vorqualifizieren und auf dieser Grundlage den zuständigen Ansprechpartner identifizieren. Das beschleunigt die Bearbeitung eingehender Meldungen und entlastet die interne Belegschaft bei der Weiterleitung von Anfragen.

**Digitalisierung unterstützt
die Automation
standardisierter Prozesse**

Auch Terminankündigungen und Informationen zum Bearbeitungsstand eines Auftrags können digital standardisiert werden. Wohnungsunternehmen erhalten dadurch einen Überblick über den Status und die Erledigung laufender Aufträge. Mieterinnen und Mieter können die einzelnen Prozessschritte nachvollziehen und Termine direkt mit dem Dienstleister vereinbaren und so den Zugang zur Wohnung sichern. Eine digitale Rückmeldung nach Abschluss des Auftrags bietet zudem die Möglichkeit, die Zufriedenheit der Mieterinnen und Mieter zu erfassen und die Qualität der Leistungserbringung zu überprüfen.

Skalierbare Modelle für Instandhaltung und Sanierung

Wohnungsunternehmen können durch skalierbare Servicemodelle mit Facility-Service-Anbietern ihre Instandhaltungs- und Sanierungsanforderungen standardisieren. Dadurch reduziert sich nicht nur der administrative Aufwand auf Seiten der Wohnungsunternehmen, sondern auch Dienstleister erhalten Anreize, ihre Leistungen zügig, nachhaltig und qualitätsorientiert zu erbringen.

**Skalierbare Modelle bieten
Anreize für qualitäts-
orientierte Leistungen**

Von Pauschalmodellen profitieren alle Stakeholder



Wohnungsunternehmen

profitieren von reduzierten internen Aufwänden für Einzelbeauftragungen und Abrechnungen.



Externe Dienstleister

verbessern ihre Wirtschaftlichkeit durch effiziente Leistungserbringung.



Mieterinnen und Mieter

profitieren von einer schnelleren und fachgerechten Mängelbeseitigung.



Höhere Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungserbringung erhöht die Mieterzufriedenheit

Abb. 7: Vorteile von Pauschalmodellen

Für die Instandhaltung und Mängelbehebungen bietet ein Pauschalmodell eine Alternative zur Abrechnung nach dem Prinzip „Time and Material“. Wohnungsunternehmen und Facility-Service-Anbieter vereinbaren eine feste monatliche Vergütung je Wohneinheit, die alle typischen Instandhaltungsleistungen enthält. Neben der administrativen Entlastung profitieren Wohnungsunternehmen von einer besseren Planbarkeit der Kosten. Der Dienstleister erhält die vereinbarte Vergütung unabhängig davon, wie häufig er im jeweiligen Monat für Mängelbeseitigungen zum Einsatz kommt. Für den Dienstleister entsteht aus diesem Modell somit ein zusätzlicher wirtschaftlicher Anreiz, Reparaturen fachgerecht und nachhaltig auszuführen.

**Bessere Kostenplanung
durch Pauschalmodelle**

Ein vergleichbarer Ansatz eignet sich für die Sanierung von Wohnungen. Wohnungsunternehmen und Facility-Service-Anbieter vereinbaren im Vorfeld einen Katalog standardisierter Sanierungsbausteine mit festen Preisen. Das Baukastenprinzip reduziert den Planungs- und Abstimmungsaufwand bei wiederkehrenden Sanierungsmaßnahmen. Wohnungsunternehmen müssen den Bedarf nicht für jede Wohnung vollständig neu beschreiben, Angebote einholen und Preise verhandeln. Stattdessen greifen sie auf bereits definierte Leistungsbeschreibungen und Vergütungssätze zurück.

**Auch bei Sanierungen ist das
Baukastenprinzip möglich**

Zwei Drittel der Wohnungsunternehmen sind unzufrieden mit der Dauer von Wohnungssanierungen

Wohnungssanierungen benötigen im Durchschnitt zwischen 3 und 6 Monaten. Bei komplexen Immobilienportfolios erstreckt sich die Dauer mitunter über einen Zeitraum von bis zu einem Jahr.

Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer der Sanierungsmaßnahmen?

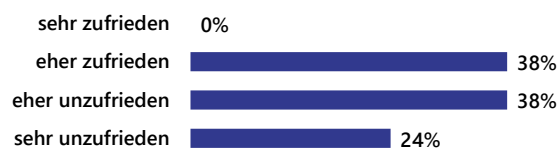


Abb. 8: Wie lange dauert eine Wohnungssanierung bei Ihnen durchschnittlich von Beginn der Maßnahme bis zur Bezugsfertigkeit? Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen?; relative Häufigkeitsverteilung, n = 8

Die in den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern von Wohnungsunternehmen genannten Zeiträume verdeutlichen den möglichen Nutzen einer solchen Standardisierung. Sanierungen dauern nach den vorliegenden Einschätzungen im Durchschnitt drei bis sechs Monate. Bei komplexen Immobilienportfolios erstreckt sich die Dauer mitunter über einen Zeitraum von bis zu einem Jahr. Das Baukastenprinzip schafft für wiederkehrende Sanierungsanlässe eine einheitliche Grundlage und verbessert die Planbarkeit von Kosten, Materialeinsatz, Personalbedarf und Ausführungszeit. Durch die standardisierten Arbeitsabläufe und Prozesse verkürzt sich die Leerstandszeit einer Wohnung bis zur Wiedervermietung.

**Verkürzte Leerstandszeiten
durch standardisierte
Sanierungsprozesse**

Facility-Service-Unternehmen als Umsetzungspartner

Facility-Service-Anbieter können Wohnungsunternehmen dabei unterstützen, die Mängelbeseitigung als durchgängigen und mehrere Gewerke umfassenden Prozess zu organisieren und die Zahl der beteiligten Ansprechpartner zu reduzieren. Sie nehmen Mängelmeldungen entgegen, ordnen sie dem zuständigen Gewerk zu, koordinieren die erforderlichen Arbeiten und dokumentieren deren Erledigung. Für Mieterinnen und Mieter zeigt sich der Vorteil in einer schnelleren und verlässlicheren Bearbeitung ihrer Anliegen.

Die Bündelung der Leistungen bei einem oder wenigen Facility-Service-Anbietern reduziert die Zahl der Schnittstellen zwischen Wohnungsunternehmen, Mieterschaft und ausführenden Gewerken. Wohnungsunternehmen müssen Informationen nicht mehrfach übermitteln und die Zuständigkeiten sind klar geregelt. Aus der Zusammenarbeit gewonnene Erkenntnisse können Wohnungsunternehmen und Dienstleister gemeinsam nutzen, um Abläufe anzupassen und so einen effizienten Prozess zu etablieren.

Standardisierte, skalierbare Servicemodelle schaffen dafür einen einheitlichen organisatorischen Rahmen. Bei einer Leistungspauschale übernimmt der Facility-Service-Anbieter die vertraglich definierten Instandhaltungsleistungen zu einer festen monatlichen Vergütung. Das Wohnungsunternehmen reduziert dadurch den Aufwand für einzelne Beauftragungen und Abrechnungen. Der Dienstleister kann seine Einsätze über den betreuten Bestand hinweg planen und hat einen wirtschaftlichen Anreiz, Reparaturen dauerhaft und qualitätsorientiert auszuführen.

Auch bei der Sanierung von Wohnungen können Facility-Service-Anbieter standardisierte Leistungsbausteine einsetzen. Vorab vereinbarte Leistungsbeschreibungen und Vergütungssätze reduzieren den Abstimmungsaufwand bei wiederkehrenden Sanierungsanlässen und erleichtern die Planung von Personal und Material. Wohnungsunternehmen können die erforderlichen Arbeiten dadurch frühzeitig beauftragen und die Zeit bis zur Wiedervermietung besser kalkulieren.

**Multigewerkeanbieter
reduzieren die Zahl
an Ansprechpartnern**

**Standardisierte, skalierbare
Modelle als Rahmen zur
Prozessoptimierung**

Energieeffizienz zwischen Klimaschutz und Bezahlbarkeit



Der Betrieb von Immobilien verursacht in Deutschland rund 35 Prozent des Endenergieverbrauchs und etwa 30 Prozent der CO₂-Emissionen. Wohngebäude stehen dabei für rund drei Viertel der Treibhausgasemissionen des Gebäudesektors. Für private Haushalte weist das Umweltbundesamt im Jahr 2021 rund 122,5 Millionen Tonnen direkte CO₂-Emissionen aus. Hinzu kommen indirekte Emissionen aus der Energiebereitstellung für unter anderem Strom und Fernwärme, die das Umweltbundesamt auf 85,8 Millionen Tonnen beziffert.

Immobilien erzeugen rund ein Drittel der CO₂-Emissionen in Deutschland

Nach den Plänen der Bundesregierung soll der Gebäudebestand bis 2045 klimaneutral werden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Wohnungsunternehmen neben den direkten Emissionen aus der Nutzung von Raumwärme und Warmwasser bei der Modernisierung auch die indirekten Emissionen aus der Bereitstellung von Strom und Fernwärme berücksichtigen.

Welchen Anteil haben Wohnimmobilien an den Gesamt-CO₂-Emissionen?

16 %

Direkte Emissionen von Wohnimmobilien
unter anderem durch die Verbrennung von Energieträgern für Raumwärme und Warmwasser.

22 %

Direkte und indirekte Emissionen von Wohnimmobilien
durch Verbrennung und eingekauften Strom und Fernwärme

30 %

Gesamter Gebäudesektor
einschl. Wohn- und Nicht-Wohngebäuden



69,9 %
Raumwärme



13,5 %
Warmwasser



8,9 %
Elektrogeräte, Informations- und Kommunikationstechnologie



6,2 %
Kochen, Waschen



1,6 %
Beleuchtung

Abb. 9: Direkte und indirekte Kohlendioxid-Emissionen im Bedarfswelt „Wohnen“; Quelle: Umweltbundesamt 2026; eigene Darstellung

Die Optimierung der Energiebilanz von Wohnungen ist nicht nur aus einer Nachhaltigkeitsperspektive relevant. Fossile Energieträger unterliegen starken Preisschwankungen auf den Weltmärkten. Geopolitische Krisen treiben die Preise zusätzlich in die Höhe. Seit Beginn der Ukraine-Krise im Jahr 2022 sind die Energiepreise gestiegen. Gas ist mit einem Anteil von 41 Prozent am Energieverbrauch der wichtigsten Energieträger in Wohnimmobilien. Erneuerbare Energien deckten 2021 bereits 15 Prozent des Energiebedarfs, während der Anteil von Heizöl kontinuierlich sinkt.

Kostenreduktion durch Nachhaltigkeit

Wie wirken sich die steigenden Energiepreise auf die Wohnkosten aus?

Im Zuge der Energiekrise erreichten die Preise für fossile Energieträger im Jahr 2022 einen Höchststand. Zwar sind die Preise in den Folgejahren teilweise wieder zurückgegangen. Sie lagen 2025 jedoch weiterhin deutlich über dem Niveau des zweiten Halbjahres 2021. Für private Haushalte lagen die Gaspreise im zweiten Halbjahr 2025 rund 79 Prozent über dem Vergleichswert aus der Zeit vor dem russischen Angriff auf die Ukraine.

Nebenkosten steigen im Zuge der Energieverteuerung



Gestiegene Energiepreise erhöhen die Wohnkostenbelastung

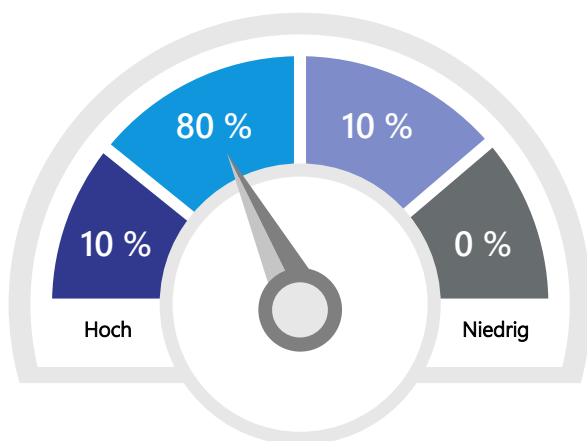
- Die durchschnittliche Wohnkostenbelastung beträgt 31 Prozent des Haushaltseinkommens.
- Bei rund 3,2 Millionen Mieterhaushalten übersteigen die Wohnkosten 40 Prozent des Haushaltseinkommens.
- Rund 3,4 Millionen Mieterhaushalte wenden zwischen 30 und 40 Prozent ihres Einkommens für Wohnen auf.
- 4,2 Millionen Menschen waren im Jahr 2024 im Rückstand mit Zahlungen an Versorgungsbetriebe.

Abb. 10: Quelle: Statistisches Bundesamt 2025; Institut Wohnen und Umwelt 2026: Wohnkostenbelastung von Mietenden in Deutschland

Die gestiegenen Energiepreise erhöhen die Wohnkostenbelastung und begrenzen den finanziellen Spielraum vieler Mieterinnen und Mieter. Die Studie „Wohnkostenbelastung von Mietenden in Deutschland“ des Instituts Wohnen und Umwelt, die 2026 im Auftrag des Deutschen Mieterbundes veröffentlicht wurde, beziffert die durchschnittliche Wohnkostenbelastung im Bundesgebiet auf 31 Prozent des Haushaltseinkommens.

Belastungen für Mieter steigen

Wohnungsunternehmen registrieren spürbare Mehrbelastung der Mieter durch Nebenkosten



Steigende Nebenkosten engen den finanziellen Spielraum vieler Mieterinnen und Mieter zunehmend ein. Wohnungsunternehmen berichten von häufigeren Zahlungsausfällen und vereinzelt auch von kostenbedingten Kündigungen. Für Wohnungsunternehmen wird die Nebenkostenbelastung dadurch zu einem relevanten Risikofaktor für ihre finanzielle Handlungsfähigkeit.

Abb. 11: Die Nebenkosten sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Wie stark nehmen Ihre Mieter dies als Belastung wahr?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Die Belastung durch Wohnnebenkosten rückt damit auch für Wohnungsunternehmen stärker in den Fokus. Hohe Energie- und Nebenkosten können die Zahlungsfähigkeit der Mieterinnen und Mieter beeinträchtigen. Die Mehrheit der analysierten Wohnungsunternehmen stuft die aktuelle Nebenkostenbelastung als moderat ein. In Einzelfällen führt sie zu Zahlungsausfällen und Mietkündigungen. Für Wohnungsunternehmen gewinnt damit die Frage an Bedeutung, wie sie den Energieverbrauch ihrer Bestände senken und die daraus resultierenden Kosten begrenzen können. Jeder Mietausfall schmälert die Rendite des Bestands und engt den Spielraum für Sanierungen ein.

**Nachhaltigkeit ist ein
zentrales Handlungsfeld
der Wohnungsbranche**

Handlungsfelder für einen nachhaltigeren Wohnungsbestand

Die nachhaltige Entwicklung von Wohnungsbeständen umfasst mehrere Handlungsfelder. Dazu zählen die energetische Modernisierung von Gebäuden, die Umstellung der Wärmeversorgung auf erneuerbare Energien, ein sparsamer Umgang mit Wasser und die Digitalisierung der Gebäudetechnik. Die Maßnahmen greifen dabei ineinander: Ein geringerer Energiebedarf erleichtert die Umstellung der Wärmeversorgung. Digitale Systeme schaffen die Datengrundlage, um Verbräuche zu erfassen, Maßnahmen zu priorisieren und ihre Wirkung zu überprüfen.

**Insbesondere beim Heizen sind
große Einsparungen möglich**

Wohnungsunternehmen setzen auf teure Bestandsinvestitionen statt auf schnelle Betriebsentlastungen

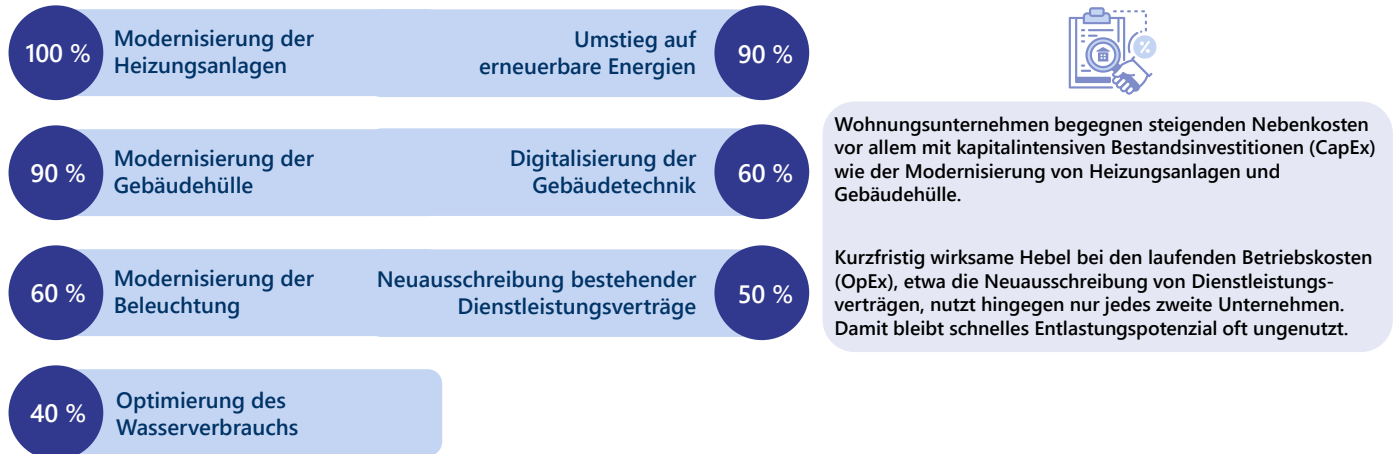


Abb. 12: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um die Nebenkosten Ihrer Mieter zu reduzieren?; Angaben beziehen sich insbesondere auf Neubau; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Ein zentraler Ansatzpunkt liegt in der Modernisierung von Heizungsanlagen. Die Heizung verursacht in privaten Haushalten den größten Anteil des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen. Wohnungsunternehmen sollten daher prüfen, welche alternative Wärmeversorgung für ihre Gebäude geeignet ist. Je nach Gebäudestruktur, energetischem Zustand und lokaler Infrastruktur kommen beispielsweise Wärmepumpen, der Anschluss an ein Wärmenetz oder andere Systeme auf Basis erneuerbarer Energien infrage.

**Regenerative Energien
bieten weitere Potenziale**

Auch die Nutzung erneuerbarer Energien gehört zu den relevanten Maßnahmen im Wohnungsbestand. Photovoltaikanlagen können Strom auf oder an Wohngebäuden erzeugen und damit einen Teil des Energiebedarfs vor Ort decken. Wohnungsunternehmen können den erzeugten Strom beispielsweise im Rahmen eines Mieterstrommodells direkt an Mieterinnen und Mieter liefern. Alternativ ermöglicht die gemeinschaftliche Gebäudeversorgung, dass Bewohnerinnen und Bewohner den Solarstrom anteilig selbst nutzen.

**Digitalisierung als Voraussetzung
für nachhaltige Immobilien**

Die Digitalisierung der Gebäudetechnik unterstützt Wohnungsunternehmen bei der Umsetzung und Steuerung dieser Maßnahmen. Digitale Mess- und Monitoringsysteme erfassen Energie- und Wasserverbräuche, stellen Abweichungen dar und schaffen Vergleichsmöglichkeiten zwischen Gebäuden. Wohnungsunternehmen erkennen dadurch, in welchen Objekten ein hoher Verbrauch oder ein auffälliger Verlauf auftritt. Sie können Maßnahmen gezielter priorisieren und nach der Umsetzung prüfen, ob sich der Verbrauch wie erwartet entwickelt. Die Deutsche Energie-Agentur beschreibt Energiemonitoring und Energiemanagement als wichtige Anwendungsfelder digitaler Gebäudetechnologien.

**Energiemanagement ist das
wichtigste Anwendungsfeld
digitaler Gebäudetechnik**

Insgesondere soziale Aspekte von Nachhaltigkeit sind Wohnungsunternehmen wichtig

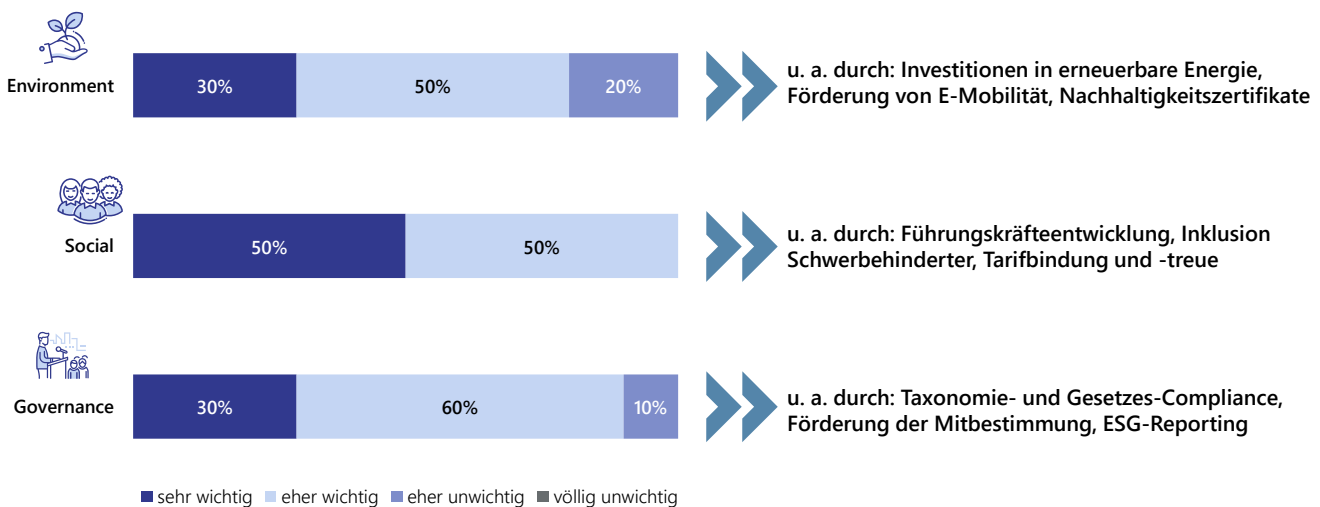


Abb. 13: Wie wichtig ist ESG/Nachhaltigkeit in Ihren Immobilienprozessen? Bitte begründen Sie (ggf. mit konkreten Maßnahmen); relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Für Wohnungsunternehmen steht bei Nachhaltigkeitsmaßnahmen nicht allein die technische Machbarkeit im Vordergrund, sondern vor allem die wirtschaftliche Kapitalallokation. Da jeder Euro nur einmal ausgegeben werden kann, konkurriert die energetische Sanierung des Bestands unmittelbar mit Investitionen in den Neubau. Angesichts begrenzter Budgets und gedämpfter Mieterhöhungsspielräume müssen Bestandshalter genau abwägen, welche Objekte sie umfassend modernisieren, wo geringinvestive Maßnahmen in der Anlagentechnik ausreichen und wo Mittel in den Neubau fließen. Eine belastbare Datengrundlage hilft dabei, den Zustand des Portfolios zu bewerten und die wirtschaftlich wie ökologisch sinnvollste Kombination aus Neubau, Sanierung, erneuerbarer Energieversorgung und digitaler Gebäudesteuerung zu bestimmen.

**Energetische Sanierung des
Bestands konkurriert mit
Investitionen in den Neubau**

Facility-Service-Anbieter als Transformationspartner

Facility-Service-Anbieter mit Erfahrung in der Bewirtschaftung unterschiedlicher Assetklassen bringen Kenntnisse mit, die auch für die Wohnungswirtschaft relevant sind. Sie haben dort häufig bereits digitale Systeme für das Energiemonitoring, die Anlagenüberwachung und die Instandhaltungsplanung etabliert. Zudem verfügen sie über Erfahrungen bei der Steuerung komplexer technischer Infrastrukturen und der Umsetzung von Maßnahmen über mehrere Gewerke hinweg. Diese Erfahrungen bieten Wohnungsunternehmen Anknüpfungspunkte für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Bewirtschaftungsprozesse.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen können Facility-Service-Anbieter Wohnungsunternehmen von der Bestandsaufnahme bis zum laufenden Betrieb unterstützen. Sie erfassen Anlagen- und Verbrauchsdaten, bewerten den technischen Zustand und identifizieren Handlungsbedarfe. Bei der Modernisierung von Heizungsanlagen, der Einbindung erneuerbarer Energien oder der Optimierung des Wasserverbrauchs koordinieren sie die beteiligten Gewerke und begleiten die Umsetzung.

Nach Abschluss einer Maßnahme übernehmen sie den Betrieb, die Wartung und die Dokumentation der Anlagen. Die gewerkeübergreifende Steuerung reduziert dabei für Wohnungsunternehmen den Abstimmungsaufwand und unterstützt eine stringente Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen über mehrere Gebäude hinweg.

Facility-Service-Anbieter können dazu beitragen, Nachhaltigkeitsmaßnahmen aus der Ebene einzelner Gebäude in eine übergeordnete Bestandsstrategie zu überführen. Die systematische Erfassung von Verbrauchs- und Anlagendaten zeigt, an welchen Stellen im Portfolio der größte Handlungsbedarf besteht. Wohnungsunternehmen können dadurch Maßnahmen priorisieren und die Umsetzung über mehrere Gebäude hinweg strukturieren.

Größere Facility-Service-Anbieter verfügen zudem häufiger über formalisierte Nachhaltigkeitsstrukturen. Dazu zählen zertifizierte Umwelt- oder Energiemanagementsysteme sowie die regelmäßige Erfassung und Veröffentlichung nichtfinanzieller Kennzahlen. Diese können unter anderem den Energieverbrauch, die Treibhausgasemissionen, den Ressourceneinsatz und weitere Angaben zur Leistungserbringung umfassen. Für Wohnungsunternehmen sind solche Informationen relevant, da die von externen Dienstleistern verursachten Emissionen in die Betrachtung ihrer Scope-3-Emissionen einfließen können.

Für Wohnungsunternehmen ist dies besonders dann relevant, wenn sie den gesetzlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung unterliegen. Dazu zählen unter anderem die Corporate Sustainability Reporting Directive und die damit verbundenen European Sustainability Reporting Standards.

**Facility-Service-Anbieter bringen
Expertise und Know-how mit**

**Gewerkeübergreifende
Maßnahmen**

**Von der Einzelmaßnahme
zur Strategie**

**Gesetzliche Berichts-
pflichten spielen eine
wichtige Rolle**

Digitale Bewirtschaftung von Wohnimmobilien



Digitale Gebäudedaten schaffen Transparenz über den Zustand von Immobilien und technischen Anlagen. Diese Informationen unterstützen die Planung von Wartungen, Reparaturen und Modernisierungen sowie die bedarfsgerechte Disposition von Personal. Eine digitale Routenplanung kann zudem mehrere Einsätze sinnvoll miteinander verbinden und unnötige Anfahrten vermeiden. Der Nutzen der Digitalisierung liegt weniger in einzelnen Hardware-Lösungen als in der Software, die Prozesse, Daten und Beteiligte verbindet. Informationen werden einmal erfasst und stehen danach durchgängig allen Beteiligten zur Verfügung.

Digitale Prozesse unterstützen effektive Immobilienprozesse

Wie digital sind Wohnungsunternehmen?

Die Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft setzt zunächst in der Verwaltung und an der Kundenschnittstelle an, um interne Abläufe effizienter und transparenter zu gestalten. Digitales Dokumentenmanagement, Reporting- und Controllingfunktionen sowie die digitale Erstellung der Nebenkostenabrechnung gehören daher bereits weitgehend zum Standard. Gleiches gilt für Apps sowie Mieter- und Dienstleistungsportale, über die Wohnungsunternehmen Mängelmeldungen erfassen, an zuständige Stellen weiterleiten und nachverfolgen. Den technischen Gebäudebetrieb erreicht die Digitalisierung dagegen deutlich später: Datengetriebene Anwendungen in der Bewirtschaftung sind bislang eher die Ausnahme.

Interne Prozesse als Ausgangspunkt der Digitalisierung

Wohnungsunternehmen investieren in Prozessdigitalisierung

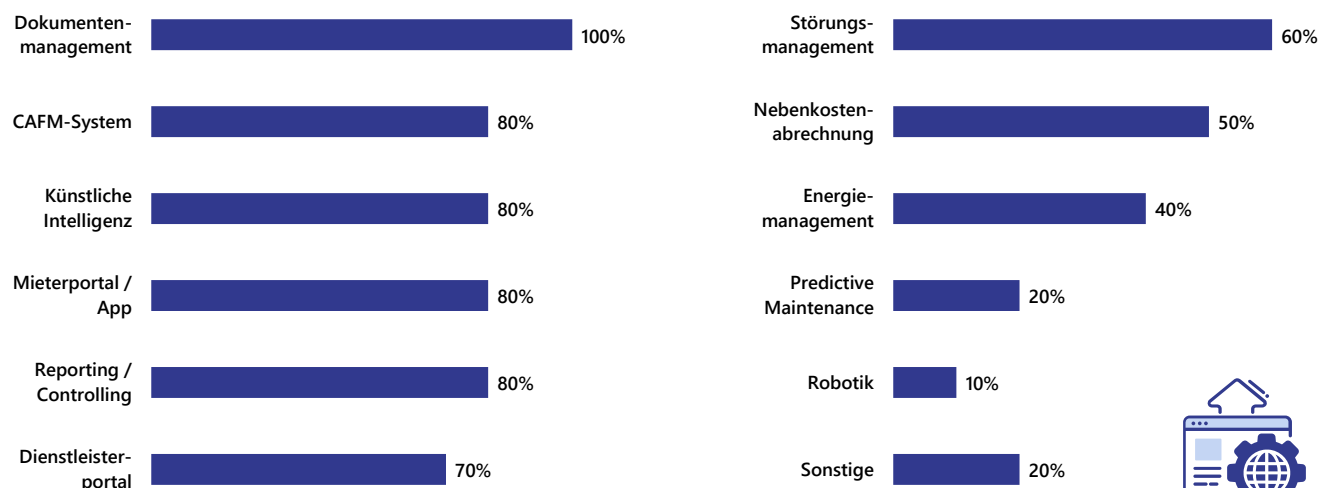


Abb. 14: Welche digitalen Tools und Prozesse nutzen Sie bereits?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10



Für diese Lücke gibt es strukturelle Gründe. Administrative Prozesse sind unternehmensintern weitgehend standardisiert und können mit vertretbarem Aufwand digital abgebildet werden. Im technischen Gebäudebetrieb treffen digitale Lösungen dagegen auf heterogene Bestände, unterschiedliche Anlagengenerationen und eine kleinteilige Dienstleisterstruktur. Die bisher vorhandenen Tools digitalisieren vor allem die Meldung und Verwaltung eines Vorgangs, verändern aber kaum die operative Leistungserbringung vor Ort. Damit geht das Risiko einher, dass Wohnungsunternehmen den Aufwand lediglich vom Papier auf digitale Schnittstellen verlagern.

**Die Digitalisierung trifft
im Gebäudebetrieb auf
heterogene Bestände**

Handlungsfelder und Lösungsansätze für die Digitalisierung des Immobilienbestands

In einer digitalisierten Bestandsbewirtschaftung greifen alle Prozessschritte von der Schadensmeldung über die Disposition bis zur Rechnungsfreigabe ohne Systembrüche ineinander. Solche durchgängigen Ende-zu-Ende-Prozesse erfordern eine Plattform, die kaufmännische Systeme, Mieterportale und die Systeme externer Dienstleister miteinander verbindet. Häufig übernehmen CAFM-Systeme (Computer-Aided Facility Management) oder übergeordnete Integrationsplattformen diese Rolle. Sie bündeln sämtliche Daten zu Gebäuden, Anlagen und laufenden Aufträgen an einer Stelle.

**Ende-zu-Ende-Prozesse
erfordern eine Plattform, die
sämtliche Prozesse bündelt**

Wohnungsunternehmen und eingebundene Facility-Service-Anbieter greifen dadurch auf einen einheitlichen Datenbestand zu (Single Source of Truth). Ein gemeldeter Mangel wird automatisch dem betroffenen Bauteil zugeordnet, mit der Anlagenhistorie abgeglichen und direkt als Arbeitsauftrag an den zuständigen Techniker disponiert. Nach Abschluss des Einsatzes fließen Rückmeldungen, Prüfprotokolle und Materialverbrauch über mobile Endgeräte unmittelbar in das System zurück. Wohnungsunternehmen erhalten so in Echtzeit Transparenz über den Anlagenzustand, anstehende Wartungen sowie erbrachte Leistungen und schaffen eine belastbare Grundlage für die Steuerung ihres Portfolios.

**Echtzeittransparenz
über alle Leistungen**

Mehr Transparenz über Energieverbräuche

Ein kontinuierliches Energiemonitoring bildet die Grundlage für ein systematisches Energiecontrolling. Wohnungsunternehmen können Verbräuche einzelner Gebäude miteinander vergleichen, auffällige Entwicklungen analysieren und die Wirkung energetischer Maßnahmen überprüfen. Für eine belastbare Einordnung werden die Verbrauchsdaten mit weiteren Gebäudeinformationen verknüpft, etwa mit der Fläche, dem Baualter, dem energetischen Zustand, der Belegung oder den Außentemperaturen.

**Energiemonitoring als
Voraussetzung für Controlling**

Reines Monitoring erfasst jedoch nur die Verbräuche. Deutlich größere Einsparpotenziale entstehen, wenn Software aktiv in den Anlagenbetrieb eingreift. Konventionelle Heizungsanlagen arbeiten reaktiv: Sie messen die aktuelle Temperatur und regeln die Heizleistung anhand einer starren Heizkurve nach. KI-gestützte Steuerungen überwinden diese Trägheit, indem sie die bestehende Heizungsanlage über eine Datenschnittstelle im Heizungskeller mit einer Cloud-Software verbinden. Der Algorithmus kombiniert die laufenden Betriebsdaten der Heizung mit lokalen Wetterprognosen zu Temperatur, Sonne und Wind sowie dem typischen Abnahmeverhalten im Gebäude. Auf dieser Basis lernt das System das thermische Verhalten des Hauses und regelt die Vorlauftemperatur vorausschauend.

**Intelligente Heizungssteuerung
passt sich automatisch an
veränderte Wetterlage an**

Dieser softwarebasierte Ansatz erfordert weder einen Austausch der Heizungsanlage noch bauliche Maßnahmen in den Wohnungen. Wohnungsunternehmen können den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen ihrer Bestände somit bei geringem Kapitaleinsatz kurzfristig reduzieren und zugleich die Heizkosten für die Mieterinnen und Mieter senken. Fließen die erfassten Verbrauchs- und Betriebsdaten zudem standardisiert in einem zentralen System zusammen, entsteht eine konsistente Datengrundlage, mit der Wohnungsunternehmen die Fortschritte bei der Dekarbonisierung und die verbesserte Energiebilanz auch über ihr gesamtes Portfolio hinweg belastbar nachweisen können.

Dekarbonisierung wird messbar

Welchen Mehrwert bieten intelligente Heizungssteuerungssysteme?

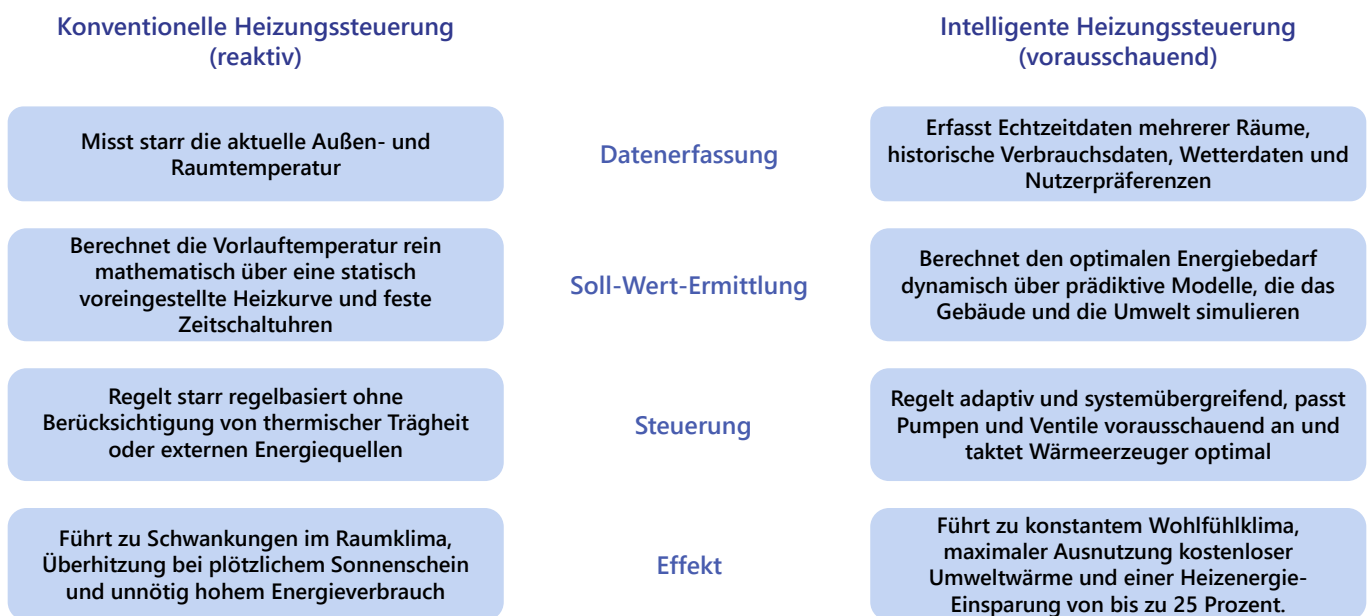


Abb. 15: Gegenüberstellung von konventionellen und intelligenten Heizungssteuerungssystemen

Betriebsdaten für eine planbarere Instandhaltung nutzen

Predictive Maintenance (vorausschauende Instandhaltung) verlagert die Instandhaltung von einer reaktiven zu einer zustandsorientierten Vorgehensweise. Wohnungsunternehmen und Dienstleister erfassen kontinuierlich und in Echtzeit die Betriebs- und Zustandsdaten technischer Anlagen und werten diese systematisch aus. Die Analyse aktueller Messwerte und historischer Betriebsdaten zeigt Abweichungen vom regulären Anlagenbetrieb und unterstützt die Einschätzung, wann eine Wartung erforderlich wird. Ziel ist es, Störungen frühzeitig zu erkennen und ungeplante Ausfälle zu vermeiden.

Zielgerichtete Planung der Instandhaltungsmaßnahmen

Für die Wohnungswirtschaft kommen dafür verschiedene technische Anlagen infrage. Dazu zählen beispielsweise Heizungs- und Lüftungsanlagen, Aufzüge, Pumpen, Photovoltaikanlagen und Anlagen der Gebäudeautomation. Sensoren erfassen je nach Anlage unter anderem Temperatur, Druck, Vibration, Energieverbrauch oder Betriebszeiten. Eine Software führt diese Informationen mit den Anlagenstammdaten und der Instandhaltungshistorie zusammen. Algorithmen erkennen Auffälligkeiten und geben Hinweise auf einen möglichen Wartungsbedarf.

Dieser Ansatz unterstützt sowohl die Bestandssteuerung der Wohnungsunternehmen als auch die Einsatzplanung der Dienstleister. Da sich Wartungsmaßnahmen am tatsächlichen Anlagenzustand orientieren, können die beauftragten Anbieter ihr Personal und benötigte Ersatzteile frühzeitig disponieren. Bei einem erkannten Verschleiß veranlassen sie die erforderlichen Arbeiten, noch bevor eine Störung zu einem ungeplanten Ausfall führt. Dadurch steigt die technische Verfügbarkeit von Heizungsanlagen, Warmwasserbereitung, Aufzügen und anderen zentralen Einrichtungen im Gebäude.

Der Anlagenzustand als Auslöser

Verschiedene Ansätze zur Steuerung von Instandhaltungsmaßnahmen

Reaktive Instandhaltung

Eine Reparatur erfolgt erst, wenn eine Anlage oder ein Bauteil ausgefallen ist.

Präventive Instandhaltung

Wartungen und der Austausch von Bauteilen erfolgen in festgelegten Zeit- oder Nutzungsintervallen und unabhängig vom tatsächlichen Zustand.

Zustandsbasierte Instandhaltung

Wartungsmaßnahmen werden ausgelöst, wenn Messwerte oder Inspektionen auf einen kritischen Zustand hinweisen.

Vorausschauende Instandhaltung (Predictive Maintenance)

Daten und Analysemodelle sagen voraus, wann ein Ausfall wahrscheinlich wird. Die Wartung kann dadurch gezielt vor dem erwarteten Ausfall geplant werden.

Abb. 16: Servicemodelle für Instandhaltungsprozesse

Ein häufiger Vorbehalt gegenüber Predictive Maintenance betrifft die Betreiberverantwortung. Je nach Anlage, Nutzung und einschlägigen Vorgaben müssen Betreiber wiederkehrende Prüfungen, Inspektionen und Wartungen durchführen und dokumentieren. Diese Pflichten gelten unabhängig davon, ob Sensoren den aktuellen Zustand einer Anlage überwachen. Predictive Maintenance kann die vorgeschriebenen Maßnahmen daher nicht ersetzen, sondern ergänzt sie um eine zustandsorientierte Überwachung. Über die Gewährleistungs- und Garantiefrieten hinaus bietet Predictive Maintenance die Möglichkeit, Betriebs- und Zustandsdaten für eine vorausschauende Instandhaltung zu nutzen.

Das vernetzte Quartier

Digitales Quartiersmanagement vernetzt Wohnungsunternehmen, Mieterinnen und Mieter sowie Dienstleister über gemeinsame digitale Anwendungen. Für Wohnungsunternehmen entsteht dadurch eine zentrale Grundlage, um Informationen zum Quartier zu bündeln, Dienstleistungen zu koordinieren und Anliegen der Bewohnerinnen und Bewohner strukturiert zu bearbeiten. Digitale Quartiersplattformen können beispielsweise Informationen zu Serviceangeboten, Veranstaltungen, Mobilität, Energieversorgung oder verfügbaren Gemeinschaftsflächen bereitstellen. Sie schaffen zudem einen besseren Überblick über die Nutzung von Angeboten und die Kommunikation im Quartier.

Eine moderne Form des Quartiersmanagements

Mieterinnen und Mieter erhalten über eine App oder ein Portal einen direkten Zugang zu Informationen und Dienstleistungen. Sie können Anliegen melden, Angebote im Quartier nutzen, Buchungen vornehmen oder mit dem Wohnungsunternehmen und anderen Akteuren kommunizieren. Das reduziert die Zahl unterschiedlicher Kontaktstellen und erleichtert den Zugang zu Leistungen.

Reduzierte Medienbrüche durch zentrale Plattform

Für Dienstleister schaffen digitale Quartiersplattformen einen strukturierten Zugang zu Aufträgen, Objektinformationen und Ansprechpartnern. Sie können Leistungen zentral koordinieren, Bearbeitungsstände dokumentieren und ihre Einsätze gezielter planen. Wenn Wohnungsunternehmen, Dienstleister und weitere Akteure auf gemeinsame Daten zugreifen, reduzieren sich Rückfragen und Medienbrüche. Zugleich können Dienstleister ihre Leistungen stärker am tatsächlichen Bedarf im Quartier ausrichten.

Handlungsfelder und Lösungsansätze für die Digitalisierung des Immobilienbestands

Ihre volle Wirkung entfaltet die Digitalisierung im Gebäudebetrieb erst dann, wenn sie nicht als Ansammlung einzelner Softwareprojekte, sondern als übergreifende Prozess- und Datenaufgabe umgesetzt wird. Die Grundlage dafür bilden konsistente Bestands- und Anlagendaten sowie klar definierte Ende-zu-Ende-Prozesse. Durch offene Schnittstellen können Wohnungsunternehmen kaufmännische ERP-Systeme, Mieterportale und technische Anwendungen ohne Systembrüche miteinander verknüpfen.

Diese technologische Infrastruktur müssen Wohnungsunternehmen jedoch nicht vollständig aus eigener Kraft aufbauen. Da die Einführung durchgängiger Plattformen und datengetriebener Anwendungen neben Investitionsmitteln auch spezialisiertes Fachwissen sowie personelle Ressourcen erfordert, empfiehlt es sich, auf die bestehende Systemlandschaft leistungsfähiger Facility-Service-Anbieter zurückzugreifen.

Der praktische Mehrwert entsteht dabei aus der direkten Verbindung von digitaler Analyse und handwerklicher Ausführung. Daten aus Energiemonitoring oder Sensorik bewirken allein noch keine Einsparung; erst wenn eine erkannte Abweichung unmittelbar in einen konkreten Arbeitseinsatz vor Ort übersetzt wird, verbessert sich der Anlagenbetrieb. Indem Wohnungsunternehmen ihre eigene Daten- und Schnittstellenarchitektur gezielt für externe Partner öffnen und digitale Kompetenz als festes Kriterium in der Dienstleisterauswahl verankern, verbinden sie technologische Innovation mit der notwendigen Umsetzungskraft im Bestand.

**Digitalisierung als übergreifende
Prozess- und Datenaufgabe**

**Technologischer Innovation
und operative Umsetzung**

Professionalisierung des Facility Managements in der Wohnungswirtschaft



Ein wesentlicher Faktor für die Vergabe von Facility Services ist die Größe und räumliche Verteilung des Wohnungsbestands. Der Mietwohnungsmarkt ist insgesamt kleinteilig strukturiert. Privatpersonen halten rund 58 Prozent des Wohnungsbestands in Deutschland. Die zweitgrößte Gruppe bilden Wohnungseigentümergeinschaften, auf die rund ein Fünftel aller Wohnungen entfällt. Kommunale und privatwirtschaftliche Wohnungsunternehmen halten zusammen rund ein Achtel des Wohnungsbestands.

Größe und Bestandsstruktur prägen die Vergabestrategie

Aufschlüsselung des Wohnungsbestands nach Eigentümerstruktur

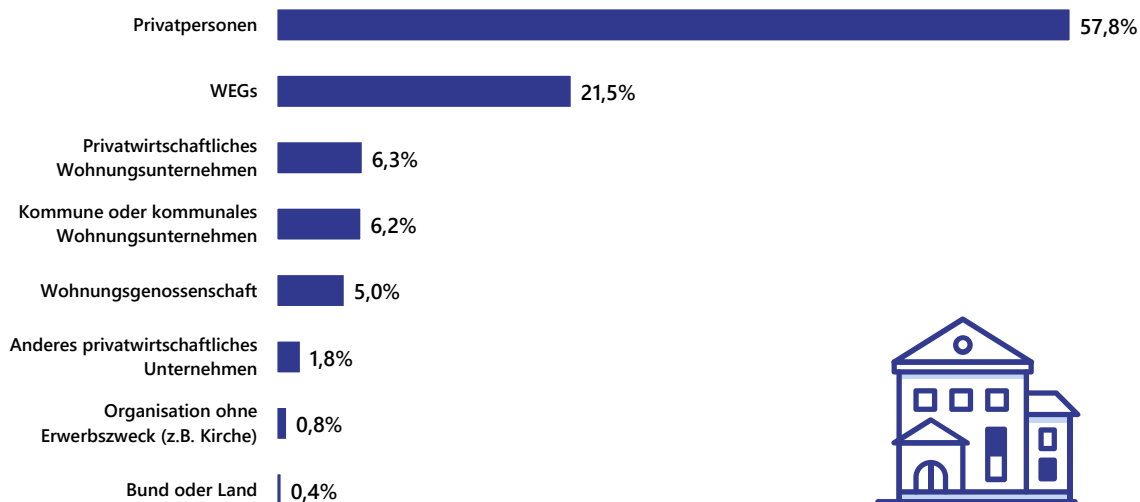


Abb. 17: Wohnungsbestand nach Eigentumsform im Jahr 2022; Quelle: Zensus-Datenbank 2026; eigene Darstellung

Die kleinteilige Marktstruktur prägt auch die Vergabestrategien. Grundsätzlich gilt: Je größer der Wohnungsbestand eines Unternehmens ist, desto größer ist seine Offenheit für eine gebündelte Vergabe von Facility Services. Große und mittlere Wohnungsunternehmen verfügen zudem über die notwendigen Strukturen, um Gebäudedienstleistungen zumindest teilweise in Eigenleistung zu erbringen.

Große Unternehmen vergeben Leistungen häufiger gebündelt

Bei den analysierten Wohnungsunternehmen liegt der Anteil der Fremdvergabe bei 91 Prozent. Die übrigen neun Prozent entfallen auf Hausmeistertätigkeiten. Hausmeister übernehmen oft administrative Aufgaben, etwa die Erstbegutachtung eines Schadens und die Beauftragung eines Dienstleisters. Teilweise führen sie auch kleinere Reparaturen selbst aus. Von den analysierten Wohnungsunternehmen vergeben 40 Prozent ihre Leistungen überwiegend über Einzelbeauftragungen. 30 Prozent bündeln die Vergabe, die übrigen 30 Prozent nutzen ein Hybridmodell.

Wie organisieren Wohnungsunternehmen mit mittlerer Bestandsgröße ihre Gebäudedienstleistungen?

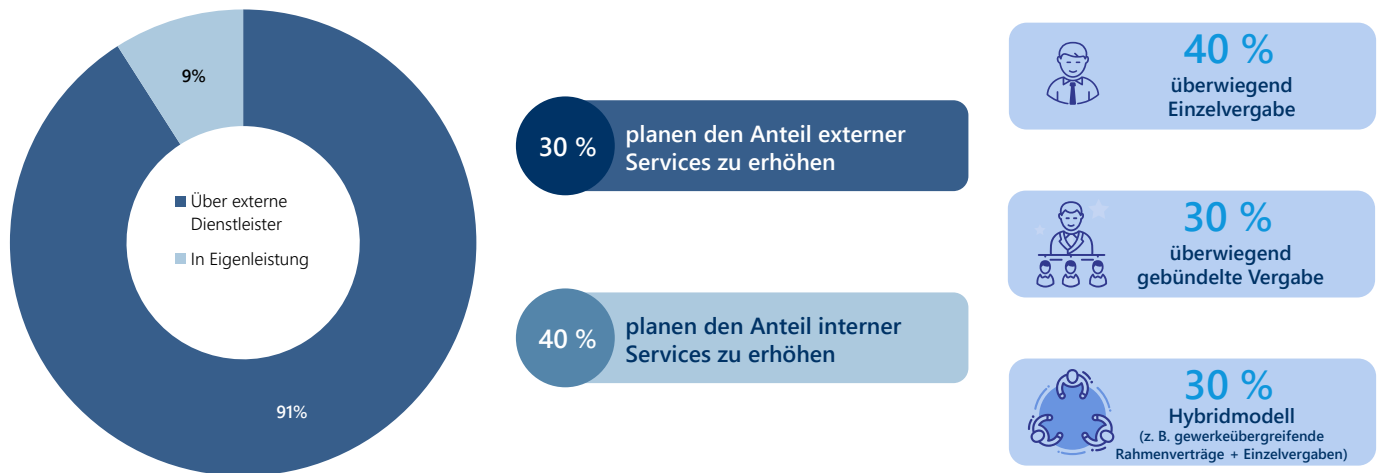


Abb. 18: In welchem Verhältnis werden Facility Services bei Ihnen extern und intern erbracht?; Mittelwerte; n = 10
 Wie hoch wird der Anteil extern vergebener Facility Services künftig (in 5 J.) sein?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10
 Vergeben Sie Facility Services überwiegend einzeln oder im Paket?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Welche Ziele verfolgen Wohnungsunternehmen mit ihrer Vergabestrategie?

Bei der Fremdvergabe von Gebäudedienstleistungen stand lange die reine Kostenoptimierung im Vordergrund. Heute gewinnt die Sicherung der operativen Handlungsfähigkeit zunehmend an Gewicht. Weil die eigenen Personalkapazitäten knapp sind, übertragen Wohnungsunternehmen Leistungen vor allem, um das Tagesgeschäft zu entlasten. Ziel ist es, Servicequalität und Reaktionsgeschwindigkeit im Bestand zu halten.

Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit wird immer wichtiger

Viele Vergaben folgen jedoch keiner bewussten Strategie, sondern haben sich historisch entwickelt. Kommunale Wohnungsunternehmen sind zudem politisch angehalten, die lokalen und regionalen Dienstleistungsmärkte zu unterstützen. Die regionale Ansässigkeit eines Dienstleisters spielt deshalb für die Beauftragung eine wichtige Rolle.

Strukturen sind zumeist historisch gewachsen

Welche Motive treiben Wohnungsunternehmen bei der Vergabe an?



Abb. 19: Welche Gründe / Faktoren stehen hinter Ihrer aktuellen Vergabestrategie?; relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Das Festhalten an kleinteiligen Strukturen steht dem eigentlichen Ziel der Vergabe jedoch zunehmend entgegen. Besonders deutlich wird dies an der Kluft zwischen den Erwartungen an das Leistungsniveau und der Erfüllung der Qualitätskriterien im Alltag.

Zwischen Anspruch und Realität herrschen aktuell große Lücken

Um diese Lücke systematisch zu erfassen, hat Lünendonk & Hossenfelder ein Qualitätsraster entwickelt. Die analysierten Unternehmen bewerteten zunächst die Relevanz einzelner Leistungskriterien auf einer fünfstufigen Skala von „überhaupt nicht wichtig“ bis „absolut wichtig“. Danach ordneten sie ihre Zufriedenheit mit der aktuellen Umsetzung ein.

Große Unterschiede zwischen Erwartungshaltung und Zufriedenheit

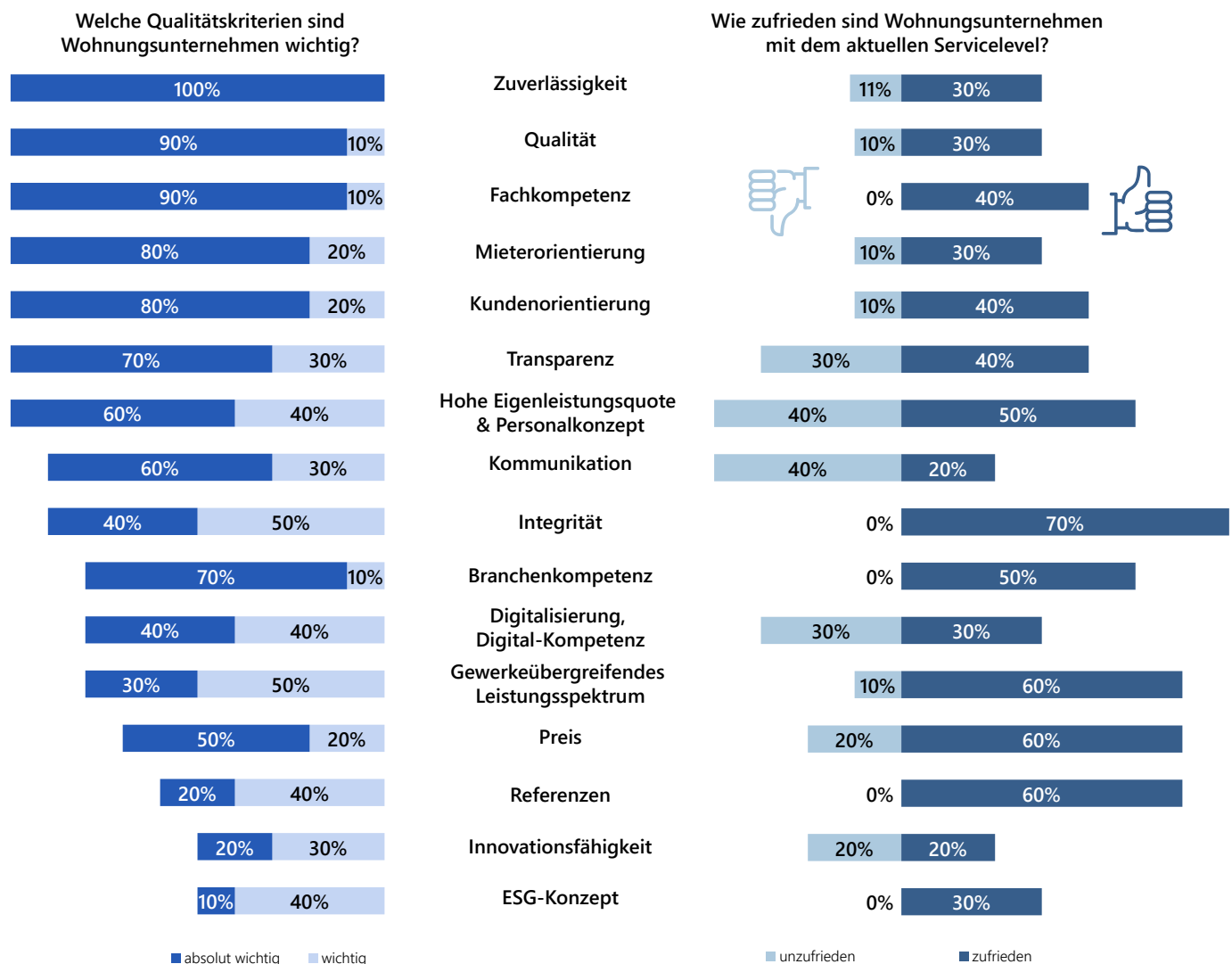


Abb. 20: Welche Eigenschaften sind Ihnen bei externen Dienstleistern – auch für die Erfolgsbewertung – wichtig? Und wie zufrieden sind Sie aktuell mit Ihren Dienstleistern? relative Häufigkeitsverteilung; n = 10

Die größten Abweichungen zwischen Anspruch und Umsetzung zeigen sich bei Zuverlässigkeit, Qualität, Mieterorientierung und Fachkompetenz. Alle Unternehmen stufen diese Kriterien als wichtig ein. Mit der Umsetzung von Zuverlässigkeit, Qualität und Mieterorientierung sind allerdings nur 30 Prozent zufrieden, bei der Fachkompetenz immerhin 40 Prozent.

**Wohnungsunternehmen melden
Qualitäts- und Kompetenzdefizite**

Auch Kundenorientierung und Transparenz zählen zu den Kriterien mit hoher Priorität. Die Kundenorientierung und die Transparenz ihrer Dienstleister bewerten jeweils 40 Prozent der Unternehmen als zufriedenstellend. Das Urteil zur Eigenleistungsquote einschließlich Personalkonzept fällt gemischt aus: 50 Prozent sind zufrieden, 40 Prozent unzufrieden. Die Transparenz der Dienstleister bemängeln 30 Prozent der Unternehmen. Mit der Digital-Kompetenz der Dienstleister sind ebenfalls 30 Prozent unzufrieden.

Wege zur Professionalisierung

Angesichts der großen Kluft zwischen Erwartungen an das Leistungsniveau und dem aktuellen Erfüllungsgrad der Dienstleistungen überrascht es kaum, dass 90 Prozent der analysierten Unternehmen eine Professionalisierung ihrer Immobilienprozesse anstreben. Mit ihrer bisherigen Strategie konnten sie die angestrebte Entlastung eigener Ressourcen sowie höhere Servicequalität und Reaktionsgeschwindigkeit nur teilweise erzielen.

**Wohnungsunternehmen planen
Professionalisierung ihrer Prozesse**

Wohnungsunternehmen haben dafür grundsätzlich zwei Wege. Ein Teil der analysierten Unternehmen will entgegen dem allgemeinen Trend Gebäudeservices wieder stärker in Eigenleistung erbringen. Davon versprechen sie sich eine höhere Qualität und eine direkte Steuerung der Leistungserbringung, um die Mieterzufriedenheit zu steigern. Angesichts der angespannten Personalsituation im Markt und dem erklärten Ziel, die eigenen Ressourcen zu entlasten, erscheint dieser Ansatz jedoch nur bedingt zielführend.

Die andere Option ist die gebündelte Vergabe von Gebäudedienstleistungen an einen oder wenige Facility-Service-Anbieter mit breitem Leistungsportfolio. Wohnungsunternehmen reduzieren so den Aufwand für das Service Management, der bei einem kleinteiligen Dienstleisterportfolio anfällt.

Von der Bündelung erwarten die Unternehmen eine schnellere Aufgabenerledigung und eine effizientere Mängelbeseitigung. Zudem ermöglicht sie Synergieeffekte und Kostenvorteile. Große Anbieter verfügen häufig über eine breitere fachliche Expertise, etwa zu gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen an Immobilien, und unterstützen deren Umsetzung und Einhaltung.

Ein wesentlicher Vorteil breit aufgestellter Anbieter liegt in der gewerkeübergreifenden Leistungserbringung. Spezialisierte Einzelgewerkeanbieter übernehmen jeweils klar abgegrenzte Leistungen. Breiter aufgestellte Anbieter koordinieren dagegen mehrere technische und infrastrukturelle Aufgaben, etwa den Betrieb von Heizungs- und Lüftungsanlagen, die Wartung von Pumpen, die Überwachung von Energieverbräuchen und die Pflege von Außenanlagen. Dadurch sinkt die Zahl der Schnittstellen zwischen Wohnungsunternehmen und Dienstleistern.

**Gewerkeübergreifender Ansatz
reduziert Schnittstellen**

Ein Dienstleister für alle Prozesse

Von der gebündelten Vergabe mehrerer Gewerke unterscheidet sich das Modell des integrierten Facility Managements. Dabei beauftragt das Wohnungsunternehmen einen Dienstleister mit der übergreifenden Steuerung der Gebäudebewirtschaftung. Der Facility-Service-Anbieter erbringt die vereinbarten Leistungen selbst oder koordiniert weitere Gewerke über Nachunternehmer. Er identifiziert geeignete Partner, beauftragt sie und stimmt ihre Leistungen aufeinander ab. Damit übernimmt er die zentrale Verantwortung für die Koordination der vertraglich vereinbarten Bewirtschaftungsleistungen.

Einige integrierte Facility-Service-Unternehmen ergänzen ihr technisches und infrastrukturelles Leistungsportfolio zudem um Angebote, die klassischerweise dem Property Management zugeordnet werden. Dazu gehört beispielsweise die Erstellung der Nebenkostenabrechnung. Für Wohnungsunternehmen entsteht dadurch die Möglichkeit, weitere administrative und operative Aufgaben bei einem zentralen Dienstleister zu bündeln.

Der Vorteil dieses Modells liegt für Wohnungsunternehmen in der zentralen Steuerung der vereinbarten Bewirtschaftungsleistungen. Sie erhalten einen Ansprechpartner und müssen die Schnittstellen zwischen einzelnen Gewerken sowie zwischen technischen und administrativen Aufgaben nicht selbst koordinieren.

Während die integrierte Vergabe von Facility Services in anderen Branchen bereits etabliert ist, stehen viele Wohnungsunternehmen diesem Modell noch zurückhaltend gegenüber. Ein integriertes Leistungsangebot setzt eine breite Leistungspalette, eine hohe Leistungstiefe sowie ausreichende personelle und organisatorische Ressourcen voraus. Zudem muss der Dienstleister über das notwendige Fachwissen verfügen, um mehrere technische und infrastrukturelle Gewerke zu steuern. Diese Voraussetzungen erfüllen vor allem große, überregional tätige Facility-Service-Unternehmen. Für kommunale Wohnungsgesellschaften kommt ein solches Modell bislang häufig nicht infrage, wenn sie bei der Vergabe regional ansässige Dienstleister bevorzugen.

Der Erfolg eines integrierten Servicemodells hängt jedoch nicht allein von der Größe und dem Leistungsportfolio des Anbieters ab. Ein integrierter Facility-Service-Anbieter übernimmt stärker die Rolle eines Partners und beschränkt sich nicht auf die Ausführung einzelner Aufträge. Er koordiniert mehrere Gewerke, steuert Nachunternehmer und übernimmt Verantwortung für miteinander verbundene Bewirtschaftungsprozesse. Wohnungsunternehmen müssen daher Vertrauen in den Anbieter und in die Leistungsfähigkeit des Modells entwickeln.

Die Entscheidung für ein integriertes Servicemodell hängt also davon ab, ob die Vorteile einer zentralen Steuerung die damit verbundenen Anforderungen an die Zusammenarbeit mit einem einzelnen Dienstleister überwiegen. Wohnungsunternehmen reduzieren administrative Aufwände und Schnittstellen, geben im Gegenzug jedoch einen großen Teil der Verantwortung für ihre Bewirtschaftungsprozesse an einen Anbieter ab.

**Integrierte Anbieter betreuen
sämtliche Prozesse aus einer Hand**

**Vermehrt übernehmen Anbieter
auch kaufmännische Aufgaben**

**Managementkompetenz und
hohes Fachwissen notwendig**

**Vertrauen und Partnerschaft
als Grundvoraussetzung**

Facility Management als strategischer Business Partner

Wohnungsunternehmen sollen Wirtschaftlichkeit, bezahlbares Wohnen, Nachhaltigkeit und Servicequalität miteinander verbinden. Ralph Büchele zeigt im Lünendonk-Interview, warum dafür eine übergreifende Steuerung erforderlich ist, und welche Rolle integrierte Servicemodelle dabei spielen. Als Erfolgsfaktoren nennt er verbindliche Service-Level-Agreements, eine konsistente Datengrundlage und durchgängige digitale Prozesse.



Ralph Büchele

Geschäftsführer
Apleona Wohnservice

Welche Veränderungen beobachten Sie aktuell bei den Anforderungen von Wohnungsunternehmen an Facility Services?

Ralph Büchele: Steigerung der Mieterzufriedenheit, Absicherung der Servicequalität und die Prozessoptimierung gewinnen klar an Bedeutung. Der Mangel an bezahlbaren Wohnungen insbesondere in den Metropolregionen erzeugt zudem einen hohen gesellschaftlichen und politischen Druck. Die Wohnungsunternehmen reagieren darauf mit einer stärkeren strategischen Ausrichtung auf die Verfügbarkeit der Wohnungen und die Stabilisierung der Warmmiete. Dafür müssen Reaktionszeiten reduziert, Kosten gesenkt und Energieeffizienz gesteigert werden.

Wohnungsunternehmen müssen Wirtschaftlichkeit, bezahlbares Wohnen, Nachhaltigkeit und eine hohe Servicequalität miteinander verbinden. Wie bewerten Sie dieses Spannungsfeld aus Sicht eines Facility-Service-Anbieters?

Ralph Büchele: Für den Facility-Service-Dienstleister ist das schon fast die Quadratur des Kreises. Entscheidend ist, die Bewirtschaftung als Werttreiber und nicht als reinen Kostenfaktor zu betrachten – alles andere gefährdet langfristig Qualität, Substanzerhalt und Bezahlbarkeit.

Ein Lösungsansatz liefert derzeit der Einsatz von KI: Vorhersagemodelle reduzieren Ausfallzeiten technischer Anlagen und optimieren den Heizungsbetrieb, Objektleiter setzen KI-Agenten bei der Durchführung kaufmännischer Bestell- und Abrechnungsprozesse ein und Haustechniker nutzen Chat- und Voicebots für einen schnellen und anlagen-spezifischen Zugang zu Fachwissen. Das alles zahlt ein auf mehr Qualität und Kosteneffizienz.

APLEONA

An welchen Punkten stoßen die etablierten Bewirtschaftungsprozesse in der Wohnungswirtschaft besonders häufig an ihre Grenzen?

Ralph Büchele: Die etablierten Prozesse und Organisationsstrukturen versagen insbesondere bei einer ergebnisorientierten Steuerung, bei der Realisierung von Synergieeffekten und bei der Implementierung durchgängiger digitaler Prozesse. Ursachen sind beispielsweise fehlende vertraglich vereinbarte SLAs, die kleinteilige und nicht integrierte Vergabe von Handwerksleistungen und Systembrüche im Prozess. Eine große Herausforderung ist eine unzureichende und nicht konsistente Datengrundlage. Das betrifft sowohl den Anlagen- und Gebäudebestand als auch die Auftragsabwicklung und -abrechnung. Eine gesicherte Datenqualität ist der Anfang von allem.

Die Ergebnisse unseres Themendossiers zeigen eine deutliche Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Wohnungsunternehmen an externe Dienstleister und ihrer Zufriedenheit mit der aktuellen Leistungserbringung. Wie erklären Sie sich das?

Ralph Büchele: Eine erfolgreiche Zusammenarbeit entsteht nur, wenn der Facility Manager nicht als reiner Dienstleister gesehen wird, sondern als strategischer Business Partner. Bei Apleona vereinbaren wir mit unseren Kunden gemeinsame Ziel-KPIs und steuern diese in regelmäßigen Performance-Dialogen. Diese zahlen auf die strategischen Ziele des Unternehmens ein und helfen, diese zu erreichen.

Ein weiterer Entwicklungsschritt ist eine engere Verzahnung von Property und Facility Management in einem integrierten Leistungsangebot. Damit lassen sich Schnittstellen reduzieren, Interessen bündeln und ermöglichen dem Eigentümer einen konsistenten Blick auf Kosten, Qualität und Risiken und sorgen beim Mieter für einen verlässlicheren Serviceprozess.

Welche Vorteile bietet die gebündelte Vergabe mehrerer Gewerke gegenüber der Einzelvergabe? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein gebündeltes oder integriertes Servicemodell erfolgreich funktioniert?

Ralph Büchele: Wer ein integriertes Modell beauftragt, schafft die Voraussetzung für die Optimierung von Kosten und Leistung. Durch Skalen-, Netzwerk-, Lern- und Scope-Effekte entsteht ein Bündel an Potenzialen: Reduktion von Stückkosten, schnellere Entscheidungsprozesse, Aufbau von Erfahrungswissen und die mehrfache Nutzung von Objektdaten. Ich beobachte deutlich einen übergeordneten Markttrend zum integrierten Vergabemodell. Damit einher geht auch eine weitere Professionalisierung im gesamten Immobilienmanagement der Wohnungswirtschaft.

Welche Erfahrungen haben Sie mit standardisierten Servicemodellen gemacht? Bei welchen Leistungen und Prozessen bieten diese Modelle aus Ihrer Sicht den größten Mehrwert?

Ralph Büchele: Sehr gute Erfahrung habe ich beispielsweise im Kleinreparaturmanagement mit Pauschalmodellen bei der Leistungsabrechnung gemacht. Der Dienstleister übernimmt die komplette Abwicklung von Reparaturen auf der Mietfläche von der Mängelmeldung und Terminkoordination mit dem Mieter bis hin zur Reparatur und Leistungsabnahme. Hierfür berechnet er auf Basis relevanter Portfoliodaten eine pauschale jährliche Vergütung für alle Wohnungen. Bei der Leerwohnungssanierung kann ich ebenso empfehlen auf standardisierte Servicemodelle zu setzen: Auf Grundlage von Rahmenverträgen mit vordefinierten Leistungspaketen je nach Gewerk und Umfang der Wohnungssanierung lassen sich Sanierungszeiten reduzieren und die Kosten- und Leistungstransparenz maßgeblich verbessern.

Viele Wohnungsunternehmen stehen integrierten Servicemodellen noch zurückhaltend gegenüber. Welche Vorteile bietet ein integrierter Facility-Service-Anbieter, und worauf sollten Wohnungsunternehmen bei der Auswahl und Ausgestaltung eines solchen Modells achten?

Ralph Büchele: Ein zentraler Ansprechpartner allein schafft noch keine Integration. Es braucht eine übergreifende Steuerung der regionalen Teams, der Nachunternehmer und sämtlicher Leistungsbilder. Dafür müssen auf Seiten des Facility-Service-Anbieters entsprechende Kompetenzen und Strukturen vorhanden sein. Das beinhaltet die regionale Abdeckung ebenso wie eine skalierbare und offene IT-Systemlandschaft.

Im Idealfall sind sämtliche Prozessschritte in einem CAFM-System vom Start bis zum Endpunkt (E2E) abgebildet. Für die Wohnungsunternehmen ermöglichen integrierte Servicemodelle entlang der gesamten Bewirtschaftung eine stärkere Fokussierung auf strategische Themen und eine erheblich bessere Leistungssteuerung.

Welche drei konkreten Schritte empfehlen Sie Wohnungsunternehmen, um ihr Facility Management zu professionalisieren und gleichzeitig Servicequalität, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit sicherzustellen?

Ralph Büchele: Professionalisierung beginnt dort, wo historisch gewachsene Einzellösungen konsequent überprüft und Vergabeentscheidungen auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtet werden. Konkret empfehle ich: Erstens Leistungen, Daten und Prozesse portfolioübergreifend standardisieren, zweitens strategische Partnerschaften mit ausgewählten Facility-Management-Dienstleistern für die weitere Professionalisierung aufbauen und drittens die engere Verzahnung von Property und Facility Management initiieren. So gewinnt der Eigentümer Transparenz und Steuerungsfähigkeit, während Mieter von schnelleren Prozessen, stabiler Qualität und einer konsistenten Betreuung profitieren.

Herr Büchele, herzlichen Dank für das Gespräch.



Fazit und Handlungsempfehlungen



Die Wohnungswirtschaft kann das Spannungsfeld zwischen Modernisierung, bezahlbaren Wohnkosten, hoher Servicequalität und Profitabilität nicht mit isolierten Einzelmaßnahmen auflösen. Die Professionalisierung des Facility Managements entwickelt sich deswegen von einer operativen Randaufgabe zu einer strategischen Kernfrage für Wohnungsunternehmen. Solange die laufende Bestandsbewirtschaftung durch kleinteilige Strukturen, Systembrüche und manuelle Koordination geprägt ist, bindet das Tagesgeschäft genau jene finanziellen und personellen Ressourcen, die für die langfristige Transformation der Portfolios benötigt werden.

Konkurrierende Anforderungen

Gewachsene Strukturen stoßen an Grenzen

Für die Hälfte der Wohnungsunternehmen stellen der Personalmangel und die dauerhaft hohe Ressourcenauslastung bereits heute das drängendste Problem dar. Da gleichzeitig kleinere, lokal tätige Handwerksbetriebe zunehmend vom Markt verschwinden, wirken sich diese Kapazitätsengpässe über längere Reaktionszeiten, Qualitätseinbußen und Kommunikationsdefizite direkt auf die Mieterzufriedenheit aus.

**Etablierte Konzepte
stoßen an Grenzen**

Trotz einer hohen Fremdvergabequote der Gebäudedienstleistungen von 91 Prozent erreicht die Mehrheit der analysierten Wohnungsunternehmen weder die angestrebte Entlastung der eigenen Ressourcen noch das gewünschte Qualitätsniveau. Ein Grund dafür liegt auch im Festhalten an historisch gewachsenen Vergabestrukturen und einer Digitalisierung, die bislang vor allem die Verwaltung, kaum aber den technischen Gebäudebetrieb durchdringt. Entsprechend groß ist die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei zentralen Qualitätsindikatoren wie Zuverlässigkeit, Ausführungsqualität und Mieterorientierung.

**Diskrepanz zwischen
Anspruch und Umsetzung**

Hinzu kommt, dass die Koordination vieler einzelner Gewerke einen hohen internen Steuerungsaufwand erzeugt. Verschärft wird diese Belastung durch den steigenden Kostendruck im Bestand. Hohe Energie- und CO₂-Kosten belasten sowohl die Zahlungsfähigkeit der Mieterinnen und Mieter als auch die Ertragskraft der Wohnungsunternehmen.

Wege zu einer leistungsfähigeren Bewirtschaftung

Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, dass 90 Prozent der analysierten Wohnungsunternehmen eine weitere Professionalisierung des Facility Managements anstreben. Dafür müssen sie das Rad nicht neu erfinden, sondern können auf im Markt verfügbare, praxiserprobte technologische und organisatorische Lösungsansätze zurückgreifen.

Auf technologischer Ebene verlagert sich der Fokus von aufwendigen baulichen Maßnahmen hin zu intelligenter Software im Bestand. Durchgängige Ende-zu-Ende-Prozesse auf integrierten CAFM-Plattformen beseitigen Schnittstellenbrüche von der Schadensmeldung über die mobile Technikerdisposition bis zur Abrechnung. Zudem ermöglichen KI-gestützte Heizungssteuerungen und Predictive Maintenance, den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen kurzfristig bei geringem Kapitaleinsatz zu senken sowie ungeplante Anlagenausfälle zu vermeiden.

Technische Lösungsansätze

Auf organisatorischer Ebene schaffen skalierbare Vertragsmodelle einen wirksamen Hebel zur Entlastung. Pauschalmodelle in der laufenden Instandhaltung ersetzen die kleinteilige Einzelabrechnung nach Aufwand und setzen für Dienstleister wirtschaftliche Anreize, Reparaturen im ersten Einsatz nachhaltig auszuführen. Standardisierte Sanierungsbaukästen mit vordefinierten Leistungspaketen und Festpreisen verkürzen zudem die Vorlauf- und Leerstandszeiten bei der Wohnungsmodernisierung.

Organisatorische Lösungsansätze

Ein weiterer, bislang oft unterschätzter Lösungsansatz liegt in der engeren Verzahnung von Property Management und Facility Management. In vielen Wohnungsunternehmen agieren kaufmännische Verwaltung und operativer Betrieb noch weitgehend getrennt. Da jedoch Prozesse wie die Mängelkommunikation mit Mietern, die Erstellung der Nebenkostenabrechnung, das Leerstandsmanagement bei Mieterwechseln oder das ESG-Reporting unmittelbar an der Schnittstelle zwischen kaufmännischer und technischer Bewirtschaftung liegen, birgt eine Verschmelzung dieser Aufgaben große Synergiepotenziale.

Potenziale von Synergien aus Facility und Property Management

Wenn Daten und Prozesse aus Property und Facility Management ineinandergreifen oder gebündelt über einen integrierten Dienstleister gesteuert werden, sinkt der Abstimmungsaufwand und Entscheidungen über Instandhaltung oder Sanierung können auf einer gemeinsamen kaufmännisch-technischen Datenbasis getroffen werden.

Facility Services als strategischer Business Partner

Für Entscheider und Verantwortliche in der Wohnungswirtschaft lohnt es sich vor diesem Hintergrund, historisch gewachsene Vergabestrukturen zu überprüfen. Wo kleinteilige Einzelvergaben die eigenen Ressourcen zu stark belasten, bietet die schrittweise Bündelung von Leistungen eine tragfähige Alternative. Entscheiden sich Wohnungsunternehmen für eine stärkere Bündelung oder Integration, verändert sich damit auch die Art der Zusammenarbeit: Der Facility-Service-Anbieter agiert dann weniger als reiner Auftragnehmer für einzelne Reparaturen, sondern übernimmt als strategischer Partner eine größere Mitverantwortung für Prozessqualität, Mieterzufriedenheit und die energetische Optimierung des Bestands.

Servicebündelung als Alternative zu kleinteiligen Vergaben

Damit eine solche vertiefte Zusammenarbeit gelingt, sollte der ausgewählte Dienstleister bestimmte fachliche und organisatorische Voraussetzungen mitbringen. Die folgenden Kriterien bieten Wohnungsunternehmen eine Orientierung bei der Auswahl und Bewertung geeigneter Partner:

Checkliste für

Wohnungsunternehmen

Checkliste zur Auswahl geeigneter Facility-Service-Partner

- **Nachhaltiges Personalmanagement und hohe Eigenleistungsquote:** Verfügt der Anbieter über ein tragfähiges Personalkonzept zur Gewinnung, Qualifizierung und Bindung von Fachkräften, um eine hohe Eigenleistungstiefe sicherzustellen und Personalausfälle zuverlässig zu kompensieren?
- **Flächendeckende Verfügbarkeit und regionale Präsenz:** Besitzt der Dienstleister ein dichtes regionales Niederlassungs- und Servicenetz, um auch über räumlich verteilte Immobilienportfolios hinweg kurze Anfahrtswege, einheitliche Standards und schnelle Reaktionszeiten zu gewährleisten?
- **Gewerkeübergreifende Steuerungskompetenz:** Kann der Partner technische, infrastrukturelle und perspektivisch auch kaufmännische Aufgaben integriert aus einer Hand bündeln sowie Nachunternehmer eigenverantwortlich koordinieren?
- **Digitale Ende-zu-Ende-Prozesse und Plattformintegration:** Bringt der Dienstleister eine leistungsfähige Plattform sowie offene Schnittstellen mit, um sämtliche Abläufe und Prozesse durchgängig ohne Systembrüche abzubilden?
- **Einsatz von Künstlicher Intelligenz und datengetriebenen Lösungen:** Nutzt der Anbieter gezielt Künstliche Intelligenz im Gebäudebetrieb, etwa zur automatisierten Vorqualifizierung von Mieteranfragen, für eine vorausschauende Heizungssteuerung oder für Predictive Maintenance?
- **ESG-Kompetenz und Dekarbonisierung:** Unterstützt der Partner aktiv bei der energetischen Modernisierung des Bestands und liefert er über ein zertifiziertes Umwelt- und Energiemanagement belastbare Verbrauchs- und Emissionsdaten für die regulatorische Nachhaltigkeitsberichterstattung?
- **Skalierbare Vertrags- und Vergütungsmodelle:** Ist der Dienstleister bereit und in der Lage, Ergebnisverantwortung in Form von Instandhaltungspauschalen und standardisierten Sanierungsbaukästen zu übernehmen?
- **Zertifiziertes Qualitätsmanagement und Mieterorientierung:** Arbeitet der Anbieter nach zertifizierten Qualitätsstandards und stellt er durch geschultes Personal sowie transparente Kommunikationswege eine hohe Servicequalität direkt an der Mieterschnittstelle sicher?

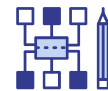


Abb. 21: FM-Auswahlkriterien für Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen, die ihre Vergabeentscheidungen an solchen Qualitäts- und Kompetenzkriterien ausrichten, schaffen eine fundierte Basis für eine verlässliche Bestandsbewirtschaftung. Eine gut abgestimmte, digital vernetzte Zusammenarbeit mit leistungsfähigen Facility-Service-Anbietern entlastet die eigenen Strukturen im Tagesgeschäft und eröffnet zusätzliche Spielräume, um die strategische Weiterentwicklung des Immobilienportfolios voranzutreiben. Die sprichwörtliche Quadratur des Kreises verliert damit an Schärfe, weil Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit nicht länger gegeneinander arbeiten, sondern ineinandergreifen.

Moderne Wohnungsunternehmen setzen auf klare Verantwortlichkeiten, digitale Prozessabläufe und ein konsequentes Qualitätsmanagement. Von der fristgerechten Instandhaltung über strukturierte Kleinreparaturprozesse bis hin zur transparenten Kommunikation bildet eine gut organisierte Bewirtschaftung das Fundament für stabile Bestände, zufriedene Nutzer und eine langfristig erfolgreiche Wertschöpfungskette im Immobilienbetrieb. Genau das leistet Apleona als Partner für Facility und Property Management in der Wohnungswirtschaft.

Apleona bietet ein umfassendes, modular aufgebautes Leistungsportfolio für die technische, infrastrukturelle und kaufmännische Bewirtschaftung von Wohnimmobilien. Im Mittelpunkt stehen dabei Werterhalt, Servicequalität und maximale Entlastung für Eigentümer. Mit Leistungen wie fristgerechter Instandhaltung, effizienten Kleinreparaturprozessen und der kompletten Koordination aller Gewerke stellt Apleona eine durchgängig professionelle Betreuung sicher. Das Property Management von Apleona beginnt mit einer fundierten Start-up- und Implementierungsphase, in der alle relevanten Fachbereiche eingebunden sind. Dabei entwickelt Apleona Maßnahmen, die sich gezielt an der Asset-Management-Strategie der Kunden orientieren.

Unsere Organisation kombiniert eine hohe technische Eigenleistungstiefe mit Gewerken wie Malerei, Bodenlegung, Tischlerei, Heizung, Lüftung und Sanitär sowie Elektro. Darüber hinaus steuern wir präzise Versicherungsschäden und Instandhaltungsmaßnahmen in allen haustechnischen Anlagen. Durch die Kombination aus technischer Expertise, moderner Prozessdigitalisierung und einer bundesweit verfügbaren Organisationsstruktur positioniert sich Apleona als leistungsstarker, zuverlässiger und skalierbarer Servicepartner für private, städtische/kommunale und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen sowie institutionelle Investoren.

Apleona gehört schon heute zu den größten FM-Dienstleistern für die Wohnungswirtschaft und ist in allen Regionen Deutschlands mit eigenen Niederlassungen und Personal vertreten. Überall zeichnet uns eine hohe Leistungsbreite und Wertschöpfungstiefe aus. Unsere deutschlandweite, integrierte Plattform mit Regionen übergreifender Account-Struktur und Organisation sorgt für einen einheitlich hohen Qualitätsstandard über Ländergrenzen hinweg.

UNTERNEHMENSPROFIL

APLEONA



KONTAKT

Ralph Büchele

Geschäftsführer Apleona Wohnservice

Head of Key Account Management DACH

Apleona GmbH

An der Gehespitz 50, 63263 Neu-Isenburg

Mobil: +49 173 8909197

E-Mail: ralph.buechele@apleona.com

[LinkedIn](#)

Website: www.apleona.com



Lizenz- und Studieninformation



Die vorliegende Publikation wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit Apleona erstellt. Eine Zweitverwertung (z. B. durch Zitate oder Auszüge) ist nur unter vollständiger Quellenangabe zulässig. Eine Nutzung der Publikation zu eigenem Marketing oder Vertriebszwecken außerhalb des Sponsorings ist nicht gestattet. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in ihrer jeweils gültigen Fassung, abrufbar unter .

Diese Publikation ist nach deutschem und internationalem Urheberrecht geschützt und bleibt Eigentum der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Ohne ausdrückliche Zustimmung des Herausgebers darf das Dokument außerhalb des Sponsorings weder vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum Weiterverkauf
- Verwendung in Beratungsprojekten für Dritte
- Die Nutzung dieser Marktforschungsstudie durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@lunenendok.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen 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.

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 Digital & IT, Business Consulting, Audit & Tax, Real Estate Services, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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 Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 177 2603232

E-Mail: hossenfelder@lunenendonk.de

[LinkedIn](#)



Stefan Schubert

Consultant

Telefon: +49 8261 73140-15

E-Mail: schubert@lunenendonk.de

[LinkedIn](#)

IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:

Jörg Hossenfelder, geschäftsführender Gesellschafter

Stefan Schubert, Consultant

Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / Felipe Sanchez

Header © Adobe Stock / kentoh

S. 37 © AdobeStock / M2L_489682374

S. 37 © iStock / NoSystem images_918035570