LÜNENDONK

Lünendonk®-Whitepaper 2022

Quo vadis, Integriertes Facility Management?

Aktuelle Herausforderungen und zukunftsfähige Lösungen

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

CBRE

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3

"THE ROAD TO INTEGRATION" - EINE ANALYSE DER MARKTENTWICKLUNG DES INTEGRIERTEN FMS 4

Von der Einzelvergabe hin zum integrierten Facility Management 4

Katalysatoren der steigenden Integration 6

DAS IFM+ 9

EMPFEHLUNGEN ZUR UMSETZUNG VON IFM+ 11

Ziele definieren und Partner ausloten 11

Geeignetes outputorientiertes Vertragsmodell festlegen 12

Gesamten Prozess durch Integrationsmanagement begleiten 13

ERFOLGSFAKTOREN VON IFM+ 14

VORTEILE VON IFM+ UND FAZIT 16

IFM+ ALS ANTWORT AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN EINES DYNAMISCHEN MARKTUMFELDS 19

UNTERNEHMENSPROFIL 24

CBRE 24

Lünendonk & Hossenfelder GmbH 25

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Corona-Pandemie hat die Art und Weise wie wir arbeiten nachhaltig verändert und bereits länger andauernde Megatrends wie die Digitalisierung und die Hybridisierung von Arbeitsplatzkonzepten beschleunigt. Hinzu kommt ein starker Fokus auf Nachhaltigkeit in unserem persönlichen und wirtschaftlichem Handeln, der sich unter anderem auch durch neue ESG-Vorgaben ausdrückt. Das führt dazu, dass wir das Facility Management (FM) und Corporate Real Estate Management (CREM) noch schneller überdenken müssen. Je komplexer und dynamischer die Rahmenbedingungen werden, desto höher werden die Anforderungen an ein vielfältigeres, modernes FM: Unternehmen wünschen sich ein Immobilienportfolio, das ihrem Geschäft und damit auch ihren Beschäftigten optimal dient und das schneller an externe Einflüsse und neue Geschäftsstrategien angepasst werden kann. Das noch vielerorts gelebte traditionelle Facility Management mit einer fragmentierten Vergabe von Einzelservices an unterschiedliche Dienstleister sowie das kleinteilige Servicemanagement und die Steuerung durch den Auftraggeber werden dieser dynamischen neuen Welt immer weniger gerecht. Eine integrierte Vergabe vielfältiger, gebündelter Leistungspakete an einen Service-Provider ist daher oft eine schlüssige Konsequenz, durch die sich Kostensenkungen, mehr Transparenz über das Immobilienportfolio und eine schnellere Anpassung an dynamische Marktbedingungen erzielen lassen. Bei CBRE beobachten wird diese Entwicklung schon seit längerem im angloamerikanischen Raum, wo eine integrierte FM-Vergabe bereits gängige Praxis ist.

Dieses Whitepaper ist in Zusammenarbeit mit Lünendonk entstanden und beleuchtet die Entwicklung des Facility Managements in der DACH-Region hin zu mehr Service-Integration. Unternehmens- und Corporate-Real-Estate-Verantwortliche, die nach Modellen suchen, um ihr Facility- und Immobilienmanagement zukunftsfähig aufzustellen, erhalten Einblick in aktuelle Trends und eine fundierte Einschätzung zur künftigen Marktentwicklung. Das Whitepaper zeigt Erfolgsfaktoren auf und spricht Handlungsempfehlungen aus, wie Unternehmen von den Vorteilen einer integrierten Vergabe profitieren können. Damit bietet es Orientierung für Eigentümer und Mieter von Gewerbeimmobilien, die den Schritt in Richtung integriertes FM (IFM) und teilweise auch CRE-Management (CREM) erwägen. Ob und wann dieser Schritt sinnvoll ist, hängt neben der Wahl des geeigneten Dienstleisters letztendlich auch und vor allem von der Unternehmensstrategie ab.

Wir freuen uns, mit Ihnen dazu im Folgenden in einen vertiefenden Austausch zu treten.

Felix Mathiowetz
Managing Director des Geschäftsbereichs CBRE Global Workplace Solutions DACH

"The Road to Integration" - eine Analyse der Marktentwicklung des integrierten FMs

VON DER EINZELVERGABE HIN ZUM INTEGRIERTEN FACILITY MANAGEMENT

Die Historie des FMs in den letzten zwei Jahrzehnten ist eine Entwicklung hin zu immer stärker gebündelten, integrierten Lösungen. Ein wesentlicher Treiber hierfür war die Reduzierung der Schnittstellen und der Anzahl der Dienstleister, um Komplexität und Aufwände zu verringern.

In den Anfängen des FMs als eigenständiger Servicezweig wurden Leistungspakete von Auftraggebern gezielt an Dritte vergeben, die von der Organisation des Kunden nicht mehr erbracht werden sollten. Es gab verschiedene Gründe dafür: zuallererst die Hoffnung auf Kosteneinsparungen, aber auch die strategische Konzentration auf die Kernprozesse, Abbau unnötigen Spezial-Know-hows etwa in der Gebäudetechnik und die Lösung demografischer Herausforderungen. Single-Service-Vergaben entwickelten sich schnell hin zu Servicebündelungen beispielsweise von mehreren technischen oder infrastrukturellen Gewerken, die dann im Paket jeweils einem Dienstleister anvertraut wurden. Die erhofften und erzielten Synergieeffekte trieben diese Entwicklung weiter an, sodass die nächste logische Konsequenz die Vergabe aller klassischen FM-Services an einen Anbieter war.

IFM
(Integriertes Facility Management)
Vergabe aller klassischen FM-Services an einen Anbieter

IFM setzt eine ganzheitliche Herangehensweise voraus und geht über die Bündelung von (Einzel-)Leistungen deutlich hinaus. Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt einen stabilen Trend, bei der Implementierung von IFM immer mehr Aspekte einer vollen Integration zu berücksichtigen.

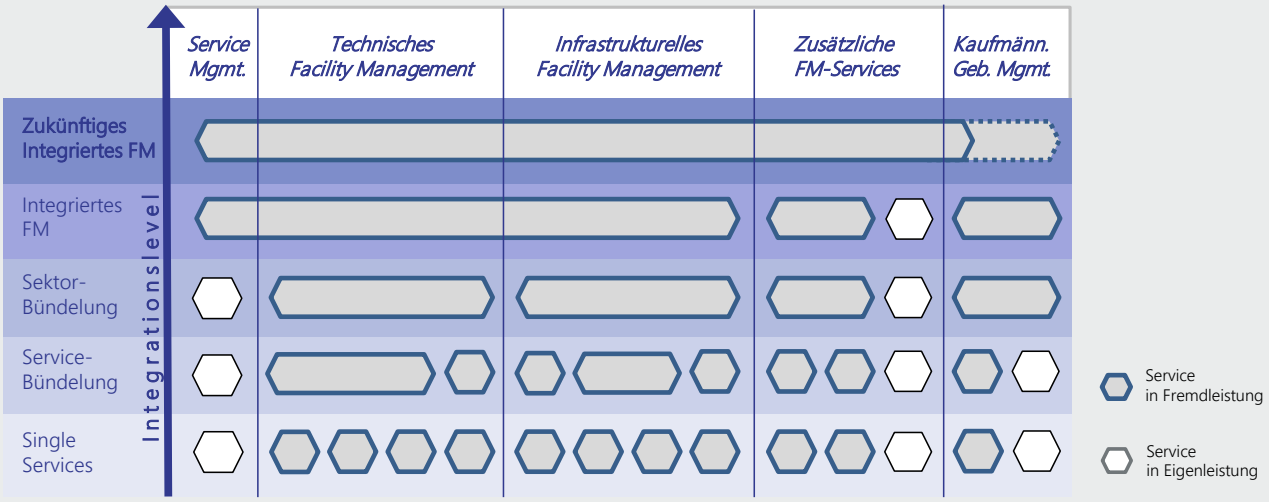

Abb. 1: Steigendes Integrationslevel durch Fremdvergabe, Bündelung und Integration der Einzelleistungen – hier exemplarisch dargestellt

Dabei werden auf Organisationsebene die Prozesse des Kunden und des Dienstleisters immer reibungsloser synchronisiert. Auch gewinnen partnerschaftliche, langfristige Vertragsmodelle im IFM, die eine gemeinsame Weiterentwicklung des Gebäudemanagements ermöglichen, immer mehr an Bedeutung. Und auf strategischer Ebene, die den gesamten Lebenszyklus des Immobilienmanagements umfasst, wird es zusehends wichtiger, Kooperationsmodelle zu finden, die die Strategie des Kunden unterstützen und beratend begleiten.

Der Bedeutungszuwachs von IFM lässt sich seit Jahren auch empirisch beobachten. Die Erwartungen der Auftraggeber an die künftige Vergabe von FM-Dienstleistungen spiegelten diesen Trend schon 2016 in der Lünendonk®-Studie „Fremdvergabequoten im FM“ wider (Abbildung 2).

Vieles deutet daraufhin, dass sich der Trend hin zum IFM auch in Zukunft weiter fortsetzen wird: Multidienstleistungen und integrierten Managementservices wird von den Top-25-FM-Anbietern eine hohe Bedeutung als Zukunftsthema beigemessen.

Der Trend zu integrierten Services ist seit Jahren vorhanden

Betrachtet man die Entwicklung der führenden FM-Dienstleister in den letzten Jahren, so fällt auf, dass dem zunehmenden Integrationsgedanken gerade organisatorisch Rechnung getragen wird. Viele große Service-Provider entwickeln sich unter anderem durch M&A-Aktivitäten oder Partnerschaften mit Nachunternehmern respektive strategischen Partnern hin zu breit aufgestellten Anbietern für IFM. Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass der Trend hin zu immer mehr integrierter Vergabe im FM ungebrochen erscheint.

Quo vadis, Integriertes Facility Management? Aktuelle Herausforderungen und zukunftsfähige Lösungen

DER TREND ZU INTEGRIERTEN SERVICES IST SEIT JAHREN VORHANDEN

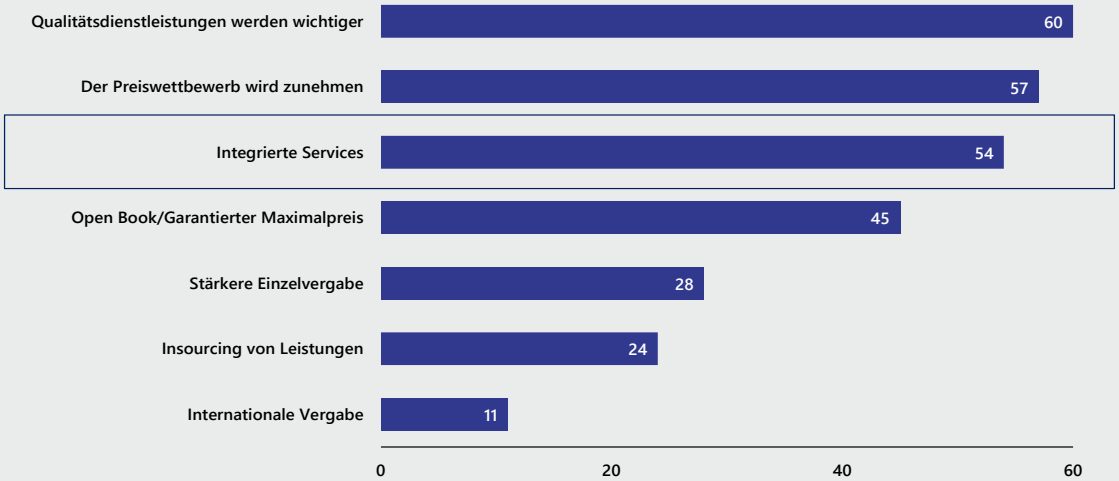

Abb. 2: In welche Richtung wird sich die Vergabe von Facility Services in den kommenden fünf Jahren entwickeln? Absolute Nennungen; n = 79; Quelle: Lünendonk-Studie 2016 "Fremdvergabequoten im FM"

MULTIDIENSTLEISTER NEHMEN ZU

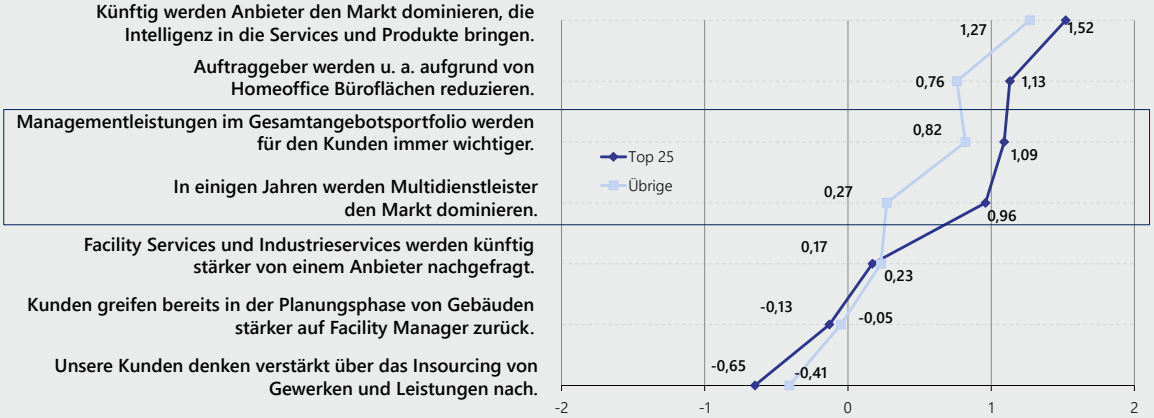

Abb. 3: Meinungen zur Zukunft der Branche; Top 25 vs. übrige Unternehmen; Mittelwerte; Skala von –2 = „Trifft gar nicht zu“ bis +2 = „Trifft voll zu“; n = 44; Quelle: Lünendonk-Studie 2021 "Facility-Service-Unternehmen in Deutschland"

KATALYSATOREN DER STEIGENDEN INTEGRATION

Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig. Das Marktumfeld wird zunehmend dynamischer und volatiler. Immer häufiger wird von der „neuen Normalität“ gesprochen, die die Anforderungen an das FM und das CREM stark verändert:

So hat die Pandemie entscheidend dazu beigetragen, dass sich Megatrends wie die Digitalisierung beschleunigen und ihr Einfluss auf die Immobilienbranche wächst. Besonders weitreichende Folgen sind durch die veränderten Arbeitsformen zu erwarten.

Viele Unternehmen unterstützen bereits hybrides Arbeiten oder wollen es in Zukunft umsetzen. Dies führt in der Regel zu erheblichen Veränderungen bei der Raumaufteilung und den Nutzungskonzepten und eröffnet Potenziale für Flächenreduktion und Belegungsoptimierung. Hierzu sollte ein ganzheitlicher FM-Ansatz standardisierte und zugleich flexible Lösungen finden. New Work legt somit eine holistische Betrachtungsweise verschiedener FM- und CREM-Bereiche nahe, bei der durch ein integriertes Vergabemodell mehr Flexibilität und Effizienz erreicht wird.

New Normal
führt zu erheblichen Veränderungen in Bezug auf Gebäudenutzung

Gleichzeitig kommt dem FM eine neue Schlüsselrolle zu: Facility Manager müssen beispielsweise verstärkt für Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sorgen und Betriebskonzepte flexibel und schnell anpassen können. Dazu müssen die Auslastung von Gebäuden und das Verhalten der Nutzer genau analysiert werden. Hierfür werden zum Beispiel Schlüsseldaten aus Zutrittssystemen, Arbeitsplatzsensoren, Temperaturfühler oder Messungen der Luftqualität verwendet. Die Digitalisierung und Vernetzung der Systeme und die integrierte Auswertung der CREM-Daten gewinnen so zunehmend an Bedeutung.

In Zeiten des demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels setzen immer mehr Arbeitgeber auf Wellbeing- und Workplace-Experience-Konzepte am Arbeitsplatz zur Förderung von Mitarbeiterproduktivität und -bindung. Dies wirkt sich direkt auf FM-Dienstleister aus, die sowohl durch Innenausstattung als auch durch die Bewirtschaftung von Arbeitsumgebungen ihre Kunden darin unterstützen können, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

KATALYSATOREN VERÄNDERN DAS KLASSISCHE IFM

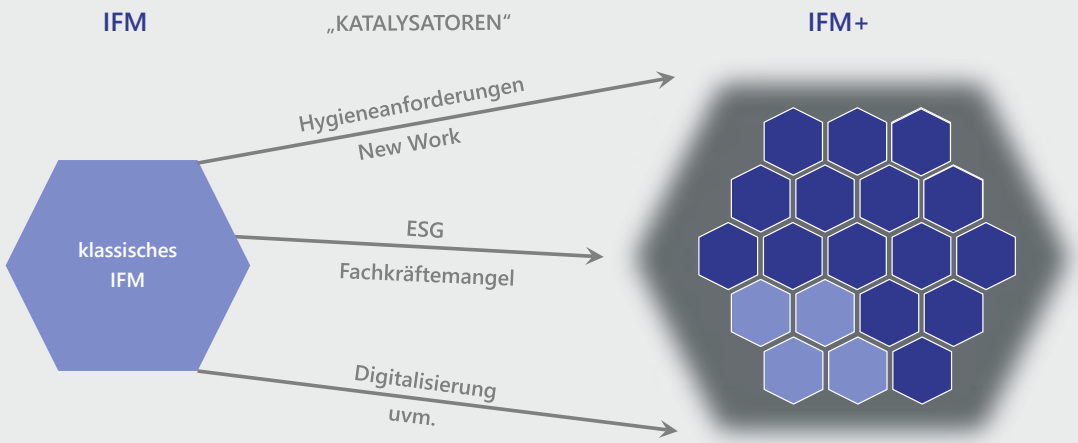

Abb. 4: IFM im Wandel

Dies schließt auch ESG-Aspekte ein, da Unternehmen und Immobilienportfolios aufgrund der gesetzten EU-Klimaziele und der EU-Taxonomie zunehmend nach ESG-Kennzahlen bewertet werden. Viele DAX-Unternehmen, aber auch zahlreiche große Mittelständler haben sich zu CO_2-Reduktionen verpflichtet, die über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß hinausgehen. Facility-Service-Unternehmen kommt hier als Teil der Lieferkette eine herausgehobene Bedeutung zu. Sie werden künftig noch deutlich stärker vertraglich verpflichtet werden, die ESG-Ziele der Kunden zu unterstützen. Professionelles Energiemanagement, Gebäudezertifizierungen oder Beratung bei der Umgestaltung von Arbeitsumgebungen sind Beispiele möglicher Lösungen, die über das klassische FM hinausgehen. ESG wirkt somit als ein weiterer starker Katalysator für mehr Service-Integration und eine holistische Betrachtungsweise des Immobilienmanagements.

Das IFM+

Unternehmen unterliegen einem zunehmendem Handlungsdruck, ihr bisheriges FM und CREM zu überdenken und an die neuen Marktanforderungen anzupassen. Adaptive Lösungskonzepte werden benötigt, um auf die neue, dynamische Vielfalt der Immobiliennutzung zu reagieren. Die genannten Aspekte wirken dabei als Katalysatoren und beschleunigen und verstärken die Integration so sehr, dass das bisherige Konzept und der Begriff vom „integrierten Facility Management" erweitert werden sollten. Für dieses erweiterte Verständnis nutzen wir im Folgenden den Begriff „IFM+".

IFM+ hilft dem Auftraggeber, sein Immobilienmanagement schneller an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. IFM+ sorgt für neue Servicestrukturen, die weit über die klassischen Bereiche des technischen und infrastrukturellen Facility Managements hinausgehen können und Steuerungs- wie auch Managementaufgaben umfassen, die derzeit meist noch auf Auftraggeberseite verortet sind.

Leistungen auf der Steuerungsebene können dabei neben den klassischen Managementtätigkeiten wie Vertragsmanagement, Performance Management oder Reporting folgende Tätigkeiten beinhalten:

- weitestgehende Übernahme der Betreiberverantwortung (ein Minimum an Kontrollkompetenz muss aus rechtlichen Gründen auch im Maximalfall beim Auftraggeber verbleiben)
- bereichsübergreifendes ESG-Management

- zentrales Informations- und Wissensmanagement
- Governance der gesamten HSEQ-Standards (Health, Safety, Environment, Quality)
- Nachunternehmer- und Partnersteuerung
- Compliance Management mit aktiver Integration in die Compliance-Struktur des Kunden
- systematisches Risikomanagement
- Kommunikationsmanagement, beispielsweise das Betreiben einer zentralen Hotline

IFM+ ist vielfältig. Es bündelt Know-how und unterstützt den Kunden bei der Bewältigung neuer Anforderungen (Beispiel ESG-Reporting). Es übernimmt Leistungen, die klassisch im CREM verortet waren, und inkorporiert und verknüpft diese mit bisherigen Services (Beispiel Hygienemaßnahmen und Mietvertragsmanagement). Es berät und konzipiert verstärkt in neuen Bereichen (Beispiel New Work oder E-Mobilität-Services). Kurzum: IFM+ weitet den Wirkungskreis aus und wird strategischer.

ZENTRAL GESTEUERTE NEUE LEISTUNGSFELDER ERGÄNZEN DAS KLASSISCHE IFM HIN ZUM IFM+

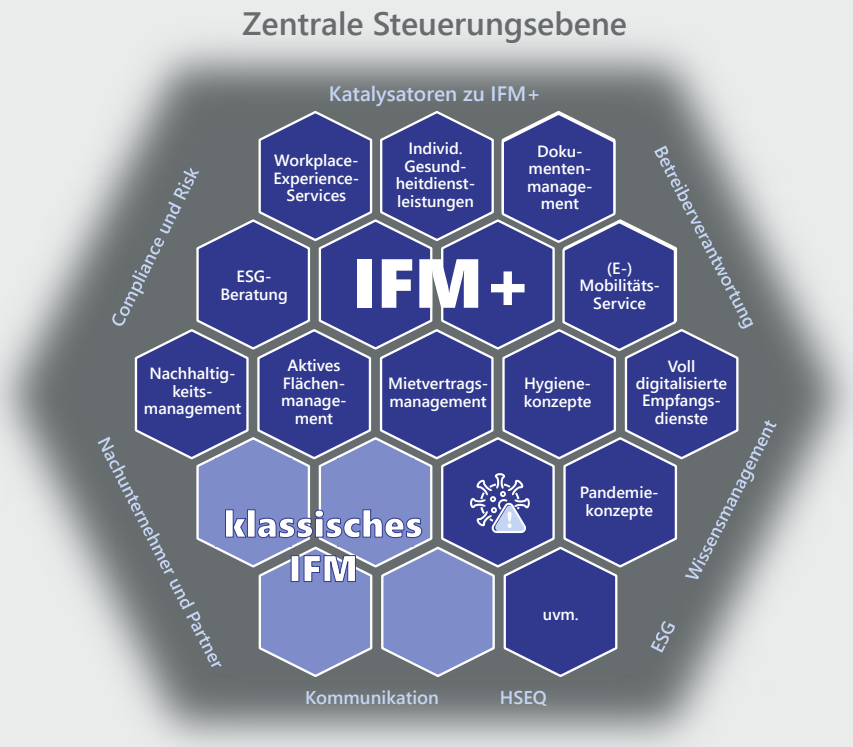

Abb. 5: Steuerungsebenen und Beispiele für neue Leistungsfelder im IFM+

Empfehlungen zur Umsetzung von IFM+

Ein zentraler Lösungsansatz für die Umsetzung von IFM+ sind integrierte Verträge und Outsourcing-Modelle, bei denen ein strategischer Dienstleistungspartner eine Vielzahl immobilienbezogener Prozesse koordiniert und zu einem Großteil auch selbst durchführt. Dadurch ist es möglich, zügig auf die genannten Trends und Katalysatoren zu reagieren und gewünschte Transformationsprozesse im Bereich FM und CREM zu beschleunigen. Der Vergabe- und Implementierungsprozess von IFM+ beinhaltet drei wesentliche Aspekte, die ihn von einer klassischen Single-Sourcing-Vergabe deutlich unterscheiden:

ZIELE DEFINIEREN UND PARTNER AUSLOTEN

Schon vor Beginn der Vergabephase ist ein klares Commitment der Geschäftsführung und der FM-/CREM-Abteilung für eine integrierte Vergabe wichtig. Auf Kundenseite muss geklärt sein, welche unternehmerischen Ziele die FM- beziehungsweise CREM-Strategie unterstützen soll und welche Bereiche des Immobilienbestandes (in welchen Ländern) ausgeschrieben werden sollen. Mit diesen Kerninformationen können gezielt potenzielle Dienstleistungspartner ausgelotet werden, die dann zu einem offenen Austausch auf Augenhöhe (sog. Discovery Meetings) eingeladen werden. In diesen Erstgesprächen legt das Unternehmen offen, welche Herausforderungen im FM-/CREM-Bereich bestehen und welche Ziele erreicht werden sollen. Es empfiehlt sich, die Ziele zu gewichten, da sich beispielsweise eine Steigerung der Servicequalität und Kosteneinsparungen zum Teil gegenseitig ausschließen. Die eingeladenen Dienstleister stellen ihr Leistungsportfolio und ihre Kompetenzen und Vorteile der integrierten Vergabe vor. Ziel der Meetings ist ein offener, transparenter Austausch darüber, wo das Unternehmen steht und wer die benötigten

Kompetenzen als Partner mitbringt. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse wird dann das weitere Vergabeverfahren vorbereitet. Dies kann eine Direktvergabe oder eine klassische Ausschreibung sein, in der eine Endauswahl möglicher Dienstleister ihre jeweilige Lösung inklusive Vertragsmodell vorstellt. Der Vorteil dieser Art des Vergabeverfahrens ist, dass der Prozess sehr schlank ist und gleichzeitig inhaltlich mehr in die Tiefe geht, um das beste Match zwischen der Herausforderung des Auftraggebers und einer möglichen Lösung finden zu können.

GEEIGNETES OUTPUTORIENTIERTES VERTRAGSMODELL FESTLEGEN

Soll das FM im Sinne eines IFM+ integriert vergeben werden, so erfolgt dies durch die Bündelung aller zu integrierenden Teilbereiche in einem Outsourcing-Projekt. Wurden in der Vergangenheit bereits FM-Services von Dienstleistern übernommen, können diese in einem Neuvertrag integriert und optimiert werden. Dabei werden die in Eigenleistung erbrachten Facility Services sowie gegebenenfalls bestehende externe FM-Dienstleistungen auf den künftigen Komplettdienstleister übertragen und die bis dato für die Leistungserbringung beim Kunden zuständigen Mitarbeitenden gehen in die Organisation des Outsourcing-Partners über. Der konzerneigene CREM-Bereich wird verschlankt und übernimmt die Steuerung des Dienstleisters. Dieser Personalübergang ist erfolgskritisch, damit ein Wissenstransfer gewährleistet ist und ineffiziente Doppelstrukturen in der Organisation vermieden werden. In der Kundenorganisation verbleibt im Optimalfall ein Kernteam, das den Dienstleister strategisch steuert, ihn unter anderem zur Einhaltung der Betreiberverantwortung kontrolliert und sich auf die Ausrichtung der FM-Strategie an der Unternehmensstrategie konzentrieren kann. Ineffiziente Doppelstrukturen beziehungsweise das Zustandekommen sogenannter Schattenorganisationen müssen in jedem Fall vermieden werden.

Übergang zum künftigen Komplettdienstleister richtig managen

Eine Alternative zum Outsourcing ist ein Carve-out, der wie ein klassischer M&A-Prozess funktioniert und in der Regel mit einer schnelleren Umsetzung der Entscheidung einhergeht. Dabei werden einzelne Geschäftsbereiche wie zum Beispiel die FM-Abteilung oder Teile des CREM gegebenenfalls in eine eigene Legal Entity überführt und an die Dienstleisterorganisation veräußert. Bei beiden Wegen stellen die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Deutschland sicher, dass Beschäftigte beim Übergang zum Dienstleister nicht schlechtergestellt werden. Die erworbenen individuellen Ansprüche wie zum Beispiel Betriebszugehörigkeit, Gehalt oder Pension und kollektive betriebliche Regelungen wie bestehende Betriebsvereinbarungen bleiben auch in der neuen Dienstleisterorganisation wirksam.

Carve-out
als Alternative zum Outsourcing

Ist die Entscheidung für einen Dienstleistungspartner gefallen, ist die Vertragsgestaltung der nächste Schritt. Gerade aufgrund der Vielfalt der ausgeschriebenen Leistungen im

IFM+ empfiehlt sich ein ergebnisorientierter Vertrag. Anstatt Leistungen zu definieren, die zu einem bestimmten Preis zu erbringen sind (verrichtungsorientierter Ansatz), wird dabei gemeinsam ein strategisches Ziel – ein Endergebnis – vereinbart. Über festgelegte Leistungskriterien, sogenannte Key Performance Indicators (KPIs), werden transparente und messbare Kriterien für die Performance des Dienstleisters sowie entsprechende Steuerungs- und Reporting-Prozesse definiert. Ist für ein Industrieunternehmen beispielsweise die Verfügbarkeit der Produktionsanlagen ein wichtiges Kriterium, lässt sich dies als KPI messen und über ein Service Level Agreement (SLA) im Rahmen einer Bonus-Malus-Regelung festlegen, welche Konsequenzen eine Unter- respektive Übererfüllung des SLA durch den Dienstleister hat. Ein solcher ergebnisorientierter Ansatz ermöglicht dem Dienstleistungspartner, den Weg zum Ziel – in diesem Beispiel die Verfügbarkeit der Anlagen – zu definieren und innovativ zu gestalten. Einsparungen („savings") können dann beispielsweise im Rahmen eines festgelegten Aufteilungsschlüssels („gain share") zwischen den Parteien aufgeteilt werden. So ist der Dienstleister angespornt, Einsparungen zu schaffen, von denen auch der Auftraggeber finanziell profitiert.

Eine umfassende Übersicht möglicher Vertragsmodelle bietet das Whitepaper „Die zentrale Bedeutung von Integrated Facility Management und internationalen Vergabemodellen für den deutschen Markt 2022+" der GEFMA.

GESAMTEN PROZESS DURCH INTEGRATIONSMANAGEMENT BEGLEITEN

Haben Unternehmen bislang FM-Dienstleistungen einzeln über klassische Ausschreibungen vergeben, stellt der Schritt zu einem integrierten, outputorientierten FM+ (-Outsourcing-) Modell einen Paradigmenwechsel dar, der einer internen Transformation bedarf. Um die notwendigen Veränderungen erfolgreich herbeiführen zu können, sollte der gesamte Prozess von Anfang an durch ein gezieltes Integrations- und Change-Management von beiden Parteien begleitet werden. Es gilt, schon ganz zu Anfang gemeinsam die beste Lösung für eine erfolgreiche zukünftige FM-Organisation und die Menschen, die dort arbeiten, zu finden. Dabei ist unter anderem zu definieren, welche Funktionen im Unternehmen verbleiben und wie die Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Dienstleistungspartner durch Abstimmungs- und Steuerungsprozesse gemanagt werden können, damit schnelle Entscheidungen und Transparenz gewährleistet sind. Wichtig ist, alle Stakeholder wie beispielsweise FM-Abteilung, People, Procurement und Betriebsrat einzubinden und vor allem die Mitarbeitenden seitens des Auftraggebers offen und frühzeitig darüber zu informieren, was der geplante Schritt für sie persönlich bedeutet. Eine enge Zusammenarbeit mit den Gremien der betrieblichen Mitbestimmung kann dazu beitragen, Unsicherheiten und mögliche Bedenken bei den Beschäftigten abzubauen. Die Integrationsexpertise des Dienstleisters ist vor allem in der Transition- und Implementierungsphase gefragt. Hier gilt es, die übergegangenen Mitarbeitenden mit ihrer neuen beruflichen Heimat vertraut zu machen und sie effektiv einzubinden, damit die Leistungserbringung von Tag eins an reibungslos funktionieren kann.

Erfolgsfaktoren von IFM+

IFM+ bietet die Chance, das Facility Management zukunftsfähig aufzustellen. Damit ein solches Vorhaben reibungslos und erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann, haben sich in der Praxis maßgeblich fünf Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

1. Strategic & Cultural Fit

Das angestrebte IFM-Modell sollte mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen und sie aktiv unterstützen, sodass ein „Strategic Fit" gegeben ist. In der Praxis hat sich außerdem gezeigt, dass dezentrale Entscheidungsstrukturen oder eine verrichtungsorientierte Steuerungsmentalität auf Auftraggeberseite die erfolgreiche Umsetzung einer integrierten Vergabe erschweren. Denn ein integriertes Modell setzt eine strategische Partnerschaft mit dem Dienstleister voraus, der als eine Art verlängerte Werkbank fungiert und den Weg zum Ziel definiert. Eine ähnliche (Organisation)-Kultur ist daher von großem Vorteil, denn aus ihr folgen Kommunikationsroutinen und Schemata der Konfliktlösung.

2. Integrationsfähigkeit und partnerschaftlicher Ansatz

Auftraggeber und Dienstleister müssen gemeinsam die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration schaffen, beispielsweise durch veränderte Schnittstellen, offene Kommunikation mit allen Stakeholdern und die Bereitschaft, eine neue Art der partnerschaftlichen Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu etablieren. Durch die Übertragung von Management- und Steuerungsverantwortung auf den Dienstleister braucht es für eine langfristige erfolgreiche Partnerschaft gegenseitiges Vertrauen und eine „One Team"-Mentalität, sodass der Dienstleistungspartner die Strategie des Kunden effektiv unterstützen und ihn beratend begleiten kann.

Bei der Leistungsintegration kommt es darauf an, die Performance der Services fair zu beurteilen und schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. Daher sollte gemeinsam ein effektives Steuerungs- und Governance-Modell aufgebaut werden, das aussagekräftige KPIs und Anreizsysteme beinhaltet und standardisierte Kommunikationsroutinen festlegt. Wichtig ist es dabei zu definieren, in welchem Maße der Dienstleister die Betreiberverantwortung übernehmen soll und wie der Auftraggeber seiner Aufsichts- und Kontrollfunktion nachkommt. Schnittstellen- und gegebenenfalls länderübergreifende, konsistente Prozesse und ein einheitliches Reporting erleichtern dabei die Dienstleistersteuerung und schaffen Transparenz.

3. Geeignetes Organisations-, Steuerungs- und Governance-Modell

Damit ein IFM-Konzept seine Stärken ausspielen kann, ist eine auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtete, intelligente Technologielösung unerlässlich. Sie muss Informationen aus verschiedenen FM-/CREM-Bereichen vernetzen, Kundensysteme integrieren können und zuverlässige Daten/Kennzahlen auf Arbeitsplatz-, Gebäude- und Portfolioebene für belastbare operative und strategische Entscheidungen sowie für das Reporting der KPIs liefern.

4. Digitalisierung und verlässliche Daten

Bei einem Projekt dieser Größenordnung ist es wichtig, dass alle Stakeholder wie zum Beispiel FM/CREM, People und Gremien der Mitbestimmung durch geeignete Personen auf beiden Seiten aktiv in die Entscheidungs- und Transition-Phase eingebunden sind. Für eine erfolgreiche Implementierung sind vor allem zwei Schlüsselpositionen mit qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen: Die unternehmensinterne FM-/CREM-Leitungsfunktion bekommt ein neues Anforderungsprofil und benötigt mehr Strategie- und Steuerungskompetenz als zuvor. Es hat sich bewährt, dieser Rolle dienstleisterseitig einen verantwortlichen Ansprechpartner respektive eine Ansprechpartnerin gegenüberzustellen, der beziehungsweise die für alle Leistungsbereiche und gegebenenfalls Länder volle Entscheidungsbefugnis hat. Das Endergebnis sollte eine gemeinsame Organisationsstruktur sein, die Doppelstrukturen vermeidet und die richtigen Personen auf den richtigen Positionen hat.

5. Die richtigen Personen an den optimalen Stellen einbinden

Vorteile von IFM+ und Fazit

Das Facility Management wird durch eine sich schnell ändernde Gegenwart und Zukunft immer komplexer und tendenziell zu vielschichtig für die Selbstorganisation durch den Auftraggeber. Begreift man es als eigenen, strategischen Bereich der CREM-Strategie und will man alle Teilbereiche in Gesamtheit managen, ist eine integrierte, ergebnisorientierte Vergabe im Sinne des als IFM+ bezeichneten Vergabemodells naheliegend und mehrwertbringend. Die Megatrends der 2020er-Jahre wie ESG, Personalmangel und Digitalisierung geben dabei einen weiteren Schub. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der internationalen Vergabepraxis, die immer stärker große Komplettvergaben favorisiert.

IFM+ ist gleichzeitig breiter und tiefer. Die Leistungsbreite erhöht sich, indem Sonderthemen und Bereiche ergänzt werden, die vorher dem CREM zugeordnet waren. Technische und kaufmännische Erfahrungen aus dem Betrieb fließen dabei bereits in die Planung und die CREM-Strategie mit ein. Durch diesen holistischen Ansatz können **Risiken minimiert** werden und der Auftraggeber profitiert von **geringeren Schnittstellen** und einem **geringeren Steuerungsaufwand** im Vergleich zu einer Einzelvergabe.

IFM+ enthält Bereiche, die vorher dem CREM zugeordnet waren

IFM+ verankert sich außerdem tiefer durch seine Integration in die Prozesse und die Strategie des Auftraggebers, um auf diese schneller und antizipierend reagieren zu können. Somit wird IFM+ auch intelligenter und agiler. Es stehen nicht mehr nur weitere **Kosteneinsparungen** im Vordergrund, sondern ein adaptives Konzept, das sowohl Kunden als auch Dienstleister mit dem Rüstzeug ausstattet, um auf eine hochdynamische Umgebung zu reagieren, und **unternehmerische Agilität fördert.** Auftraggeber profitieren

von **einer schnelleren Adaptionsgeschwindigkeit und Flexibilität bei Veränderungen** durch die Verzahnungen der einzelnen Bereiche. Denn mit einem integrierten Immobiliendienstleister als Partner können zum Beispiel Servicetiefe und breite schneller an einen veränderten Flächen- oder Nutzungsbedarf angepasst werden. Ein Beispiel: Ändert sich der Flächenbedarf, müssen Mietverträge angepasst werden. Auch die Anforderungen an das Gebäudemanagement und die Arbeitsplatzgestaltung ändern sich dann.

VORAUSSETZUNGEN UND VORTEILE VON IFM+

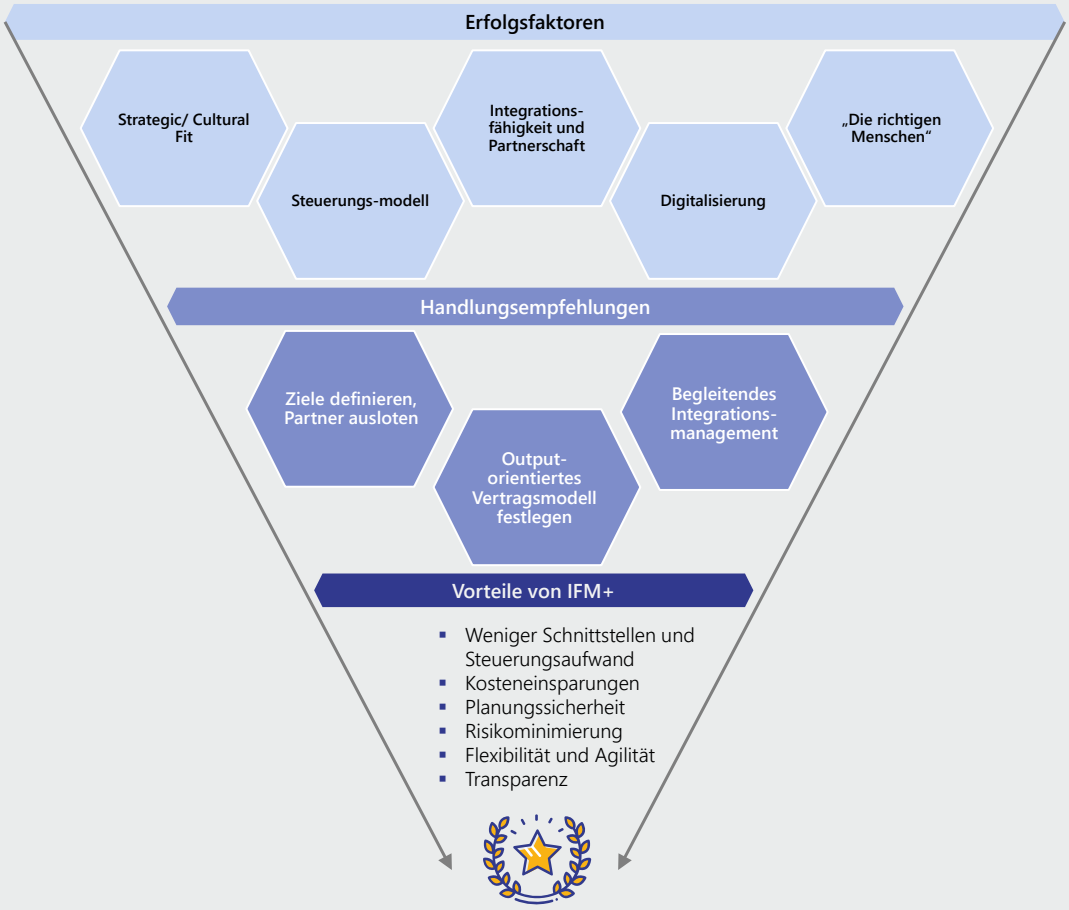

Abb. 6: eigene Darstellung

Wo früher das detaillierte Leistungsverzeichnis beiden Seiten Eindeutigkeit und Sicherheit versprach, liefert die zunehmende Digitalisierung verlässliche Daten und eine größere **Transparenz** bezüglich der Performance. Oftmals wird erst durch den Schritt zu einer integrierten Vergabe für den Auftraggeber sichtbar, wie sein Immobilienportfolio beschaffen

ist, wie viel ihn der Betrieb kostet und in welcher Qualität der Dienstleister seine Leistungen erbringt. Voraussetzung dafür ist eine intelligente Technologieplattform, die belastbare Kennzahlen liefert, wie die Immobilien genutzt werden. Werden diese Informationen von einem Dienstleister integriert gesammelt und ausgewertet, kann ein großer Wissensvorteil entstehen, durch den bislang unentdeckte Optimierungspotenziale aufgezeigt und gehoben werden können.

IFM+ erweist sich daher meist auch als der wirtschaftlichere Weg, wenn eine Gesamtkostenbetrachtung angesetzt wird. Bei vollständiger Integration sind Einsparungen über den gesamten Lebenszyklus und in allen Bereichen der Immobilienkosten möglich, die in der Regel zu den drei größten Kostenpositionen von Unternehmen gehören. Kostenvorteile ergeben sich neben **Synergie- und Skaleneffekten** (z. B. durch die Bündelung von Managementleistungen oder Mengen im Einkauf) insbesondere in den indirekten Bereichen der Abteilungen bzw. Funktionen wie etwa Einkauf, Finance oder HSEQ. Hier fallen Tätigkeiten, die bisher für das IFM nötig waren, weg. Die Beschäftigten in diesen Abteilungen können sich auf das eigentliche Kerngeschäft des Kunden konzentrieren. Mit der Wahl eines entsprechenden ergebnisorientierten Vertragsmodells lässt sich außerdem eine hohe **Kosten- und Planungssicherheit** erzielen und die Leistung des Dienstleisters objektiv messen.

IFM+ als Antwort auf die Herausforderungen eines dynamischen Marktumfelds

CBRE

Felix Mathiowetz verantwortet als Managing Director den Geschäftsbereich Global Workplace Solutions (GWS) von CBRE in Deutschland, Österreich und der Schweiz, der integriertes Facility Management, Projektmanagement und Corporate-Real-Estate-Dienstleistungen länderübergreifend als Outsourcing-Partner erbringt. In über 15 Jahren in verschiedenen operativen und strategischen Führungsrollen in der Immobilienbranche – darunter als Managing Director und COO – hat Felix Mathiowetz viele Transformationsprogramme erfolgreich vorangetrieben. Mit diesem Wissen unterstützt er Unternehmen dabei, ihr FM und CREM zukunftsfähig auszurichten.

Felix Mathiowetz
Managing Director des Geschäftsbereichs CBRE Global Workplace Solutions DACH

LÜNENDONK: Herr Mathiowetz, wieso halten Sie IFM+ für ein zukunftsfähiges Modell?

MATHIOWETZ: ESG, New Work und Digitalisierung werden auch in den nächsten Jahren als Beschleuniger für Transformation im Immobiliensektor wirken und den Trend zu mehr Integration in der DACH-Region verstärken. Wir beobachten diese Entwicklung schon seit längerem bei unseren Kunden im angloamerikanischen Raum, wo eine integrierte Vergabe bereits viel etablierter ist, jedoch nicht so sehr in der DACH-Region. Hier waren Unternehmen bislang vergleichsweise zögerlich, ein ganzes Paket an Leistungen integriert an einen Dienstleister zu vergeben. Eine fragmentierte Vergabepraxis und Ausschreibungen mit kleinteiligen Leistungsverzeichnissen sind noch immer weit verbreitet. Das hängt auch mit unserer Mentalität und den hier vorhandenen Strukturen der Mitbestimmung zusammen.

Doch jetzt nimmt der Transformationsdruck deutlich zu und zwingt Unternehmen, ihr Immobilienmanagement neu aufzustellen. Ein Lösungsansatz kann eine integrierte Komplettvergabe (des Immobilienmanagements) sein, wie wir es beispielsweise für ein internationales Pharmaunternehmen mit einem 6,5 Mio. Quadratmeter großen Immobilienportfolio in 90 Ländern umgesetzt haben. Dadurch lassen sich alle Vorteile wie Kostensenkungen, höhere Transparenz bezüglich des Immobilienbestandes und eine schnellere Anpassung an dynamische Marktbedingungen direkt und vollumfänglich nutzen, was einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Nehmen wir als Beispiel Kostensenkungen:

Durch Service-Integration sind Einsparungen in allen Bereichen der Immobilienkosten möglich, die in der Regel zu den drei größten Kostenpositionen von Unternehmen gehören. Für größere internationale Unternehmen, die zum ersten Mal integriert auslagern, liegt das Einsparpotenzial dieser „Total Cost of Ownership" (TCO) auf Portfolio-Ebene mitunter im dreistelligen Millionenbereich. Aber auch mittelständische Unternehmen profitieren von substanziellen Einsparungen im zweistelligen Prozentbereich, die sich direkt auf den Gewinn auswirken. Viel Potenzial liegt dabei in der Flächen- und Portfolio-Optimierung. Und da wir in Deutschland eine im internationalen Vergleich sehr hohe Eigentumsquote von ca. 60 Prozent haben, können deutsche Unternehmen besonders stark von einer Komplettvergabe profitieren.

Alternativ bietet sich eine schrittweise Integration themenverwandter Leistungen wie Projekt-, Mietvertrags- oder Transaktionsmanagement in FM-Dienstleistungen/Verträge an. Dieser Ansatz ermöglicht es, den Dienstleistungspartner in einem Bereich wie Facility Management zunächst auf Herz und Nieren zu prüfen und bei den Mitarbeitenden und internen Gremien Vertrauen für weitere Schritte aufzubauen. Marktseitig werden beide Ansätze zu einer weiteren Konsolidierung der Dienstleisterlandschaft in Richtung Komplettdienstleister führen.

LÜNENDONK: Was ist für Sie der stärkste Katalysator für mehr Integration im FM?

MATHIOWETZ: Es zeichnet sich deutlich ab, dass am Thema ESG aufgrund der gesetzten EU-Klimaziele und der EU-Taxonomie kein Unternehmen vorbeikommen wird. Auch CBRE hat sich verpflichtet, bis 2040 CO_2-neutral zu agieren – was Emissionen aus unserem eigenen Betrieb und aus den Immobilien, die wir für unsere Kunden verwalten, einschließt. Immobilien bergen dabei ein großes Potenzial, die geforderten Klimaziele zu erreichen, da sie für ca. ein Drittel der weltweiten CO_2-Emissionen verantwortlich sind. Das Facility Management hat darauf ebenfalls einen wichtigen Einfluss, da ca. 80 Prozent des Energieverbrauchs eines Gebäudes auf dessen Betrieb entfallen. In der Regel sind es die Facility Manager, die zur Verbrauchsoptimierung beitragen und Energie- und Medienverbräuche im Betrieb erfassen und reporten können. ESG geht aber weit über Nachhaltigkeitsaspekte hinaus und betrifft nicht nur den Betrieb, sondern sämtliche Phasen im Lebenszyklus von Immobilien: Nachhaltiges Bauen und Gebäudezertifizierungen, Infrastrukturprojekte und Renovierungen im Bestand, Energie-Contracting, Green Leases, Flächen- und Belegungsoptimierung sowie Arbeitsplatzgestaltung und Mobilitätsaspekte spielen ebenso eine Rolle, um ESG-Ziele erreichen zu können. Das erfordert auf Unternehmensseite eine holistische Betrachtungsweise aller immobilienrelevanten Bereiche (auf Arbeitsplatz-, Gebäude- und Portfolio-Ebene) und fördert somit die Entwicklung hin zu mehr Integration im FM. Wir sprechen in diesem Zusammenhang neuerdings gerne

von IFM+, da immer mehr Services jenseits des klassischen FM integriert betrachtet werden. Komplettdienstleister, die alle immobilienbezogenen Bereiche nach ESG-Kriterien optimieren können, nehmen Unternehmen viele Schnittstellen und Managementaufwand ab und können sie bestmöglich dabei unterstützen, das „Bigger Picture" zu sehen. Ein Beispiel: Sind an einem Gebäude hohe Investitionen zur CO_2-Reduktion wie beispielsweise Dämmung oder effizientere Klima- und Lüftungsanlagen notwendig, sollte die geplante Nutzungsart und künftige Belegung des Gebäudes berücksichtigt werden. Für eine wirtschaftliche Entscheidung muss dabei Expertenwissen aus verschiedenen Bereichen verknüpft werden. Im Einzelfall mag es sinnvoller sein, das Bestandsgebäude zu veräußern und einen kleineren Standort als „Green Lease" anzumieten, der Hybrid-Working- und Wellbeing-Konzepte berücksichtigt und das Unternehmen für neue Talente attraktiver macht.

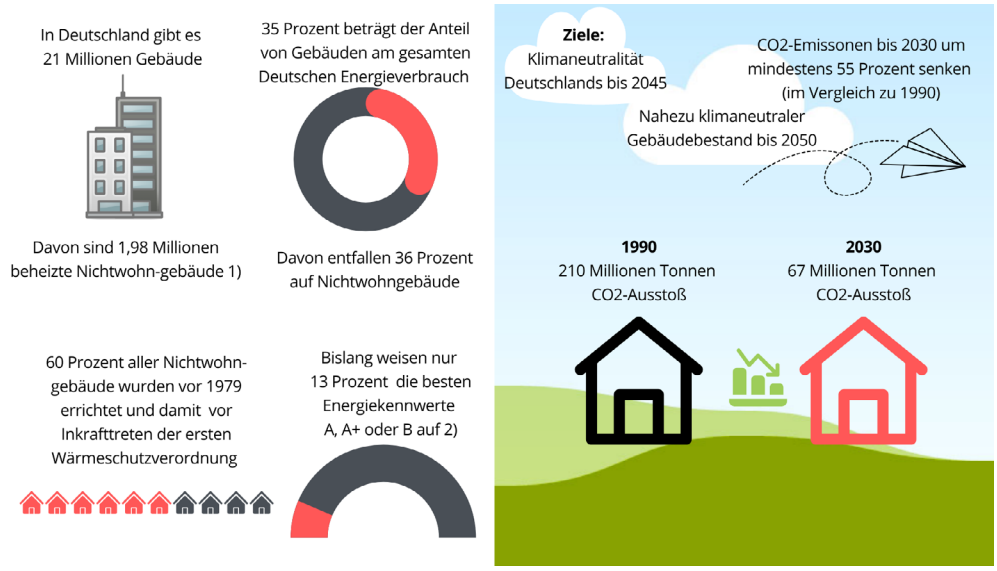

Abb. 7: Klimakennzahlen zum Gebäudesektor in Deutschland, Zusammenstellung Lünendonk & Hossenfelder GmbH

LÜNENDONK: Integriertes CREM und FM schafft mehr Transparenz bezüglich des Immobilienportfolios, beschleunigt die Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen und senkt die Immobilienkosten. Warum also zögern viele der großen Corporates und des Mittelstands in der DACH-Region noch, diesen Schritt zu gehen?

MATHIOWETZ: Oft sind die Gründe zutiefst menschlich. Entscheiden sich Unternehmen, das Management und den Betrieb ihrer Immobilien an einen Komplettdienstleister zu vergeben, ist das bei allen damit verbundenen Vorteilen erst einmal eine Veränderung in Richtung Unbekanntes. Und das versetzt die Betroffenen zunächst verständlicherweise in Alarmbereitschaft und kann dadurch auch zu Widerständen aus den

eigenen Reihen führen. Nehmen wir die Leitungsebene, den Head of Corporate Real Estate Management, als Beispiel: Verbleibt er im Unternehmen, hören wir manchmal Bedenken, die seine zukünftige Stellung bzw. die Zukunft seiner Mitarbeitenden betreffen. Fakt ist: Seine Rolle ändert sich. Anstatt mit eigenen Mitarbeitenden das operative Tagesgeschäft zu managen, werden seine Aufgaben viel strategischer. Der Dienstleister übernimmt das Fire-Fighting und der Head of CREM kann sich in enger Abstimmung mit dem C-Level auf die Ausarbeitung einer FM-Strategie konzentrieren, die optimal auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Auch die Beschäftigten, die vom Kunden zu uns wechseln, profitieren bei diesem Schritt von neuen Karrierechancen: Als Teil des Kerngeschäfts können sie ihre Fähigkeiten gezielt weiterentwickeln. Karriereschritte in andere Bereiche des Immobilienmanagements, in andere Branchen oder in andere Länder sind viel leichter möglich, ohne den Arbeitgeber wechseln zu müssen. Persönliche Veränderungen wie zum Beispiel ein Umzug lassen sich in der Dienstleisterorganisation in der Regel gut abbilden, da Fachkräfte auch für andere Kunden-Accounts immer gesucht werden. Mir persönlich fallen bei CBRE Global Workplace Solutions nicht wenige Beispiele ein, wo anfangs durchaus Bedenken gegenüber einem Wechsel zu uns bestanden, sich dieser Schritt im Nachhinein aber als Karriere-Booster herausgestellt hat.

Wichtig ist daher, dass wir die Ängste, Bedenken und gegebenenfalls auch Vorurteile der Beschäftigten ernst nehmen, denn dieser Schritt bedeutet in der Regel auch für die Kundenorganisation eine interne Transformation. Es gilt, die Mitarbeitenden offen zu informieren und einzubinden, Betriebsräte und andere Gremien der Mitbestimmung als Partner abzuholen und den gesamten Prozess durch ein umfassendes Integrations- und Change-Management zu begleiten. Dann reihen sich in die Vorteile einer Komplettvergabe neben Kostensenkungen, mehr Transparenz und Agilität auch zufriedene Beschäftigte ein.

LÜNENDONK: Welche Eigenschaften, Ressourcen und Qualifikationen müssen Dienstleister für integrierte FM-Services mitbringen?

MATHIOWETZ: Für eine erfolgreiche Komplettvergabe ist eine Kombination aus Fachbereichs- und Branchenexpertise gepaart mit hoher Integrations- und Transformationskompetenz wichtig. Das bedeutet, der Dienstleister muss eigene Fachleute für alle im Vertrag abgedeckten Servicebereiche haben, sodass das Know-how idealerweise den gesamten Lebenszyklus von Gewerbeimmobilien umfasst. Durch eine hohe Eigenleistungstiefe bei geschäftskritischen Dienstleistungen wie Industrieservices oder technischen Dienstleistungen lassen sich Risiken – zum Beispiel im HSEQ-Bereich – minimieren und eine hohe Servicequalität sicherstellen, die zum Beispiel durch entsprechende ISO-Zertifizierungen bescheinigt wird. Für Spezialimmobilien wie Produktionsstätten, Labore oder Rechenzentren reichen Generalisten nicht aus. Hier sind Spezialwissen

und Branchenexpertise gefragt, da sich zum Beispiel die Anforderungen im Betrieb von Rechenzentren stark von den GMP-Standards bei Laboren unterscheiden.

Damit aus der Bündelung einzelner Servicebereiche eine wirklich integrierte und auf das Immobilienportfolio des Kunden zugeschnittene Lösung wird, braucht es auf Dienstleisterseite eine hohe Integrations- und Transformationskompetenz. Ein Governance-Modell mit schnittstellen- und gegebenenfalls länderübergreifenden, konsistenten Prozessen ist dafür die Grundvoraussetzung. Wichtig ist auch eine Technologieplattform wie zum Beispiel unsere CBRE-Vantage-Lösung, die zuverlässige Daten und belastbare Kennzahlen liefert, um bereichsübergreifend bislang unerschlossene Optimierungspotenziale heben und die Performance messen zu können, denn: „You can’t optimize what you can’t measure.“

UNTERNEHMENSPROFIL

CBRE

CBRE ist – in Bezug auf den Umsatz im Geschäftsjahr 2021 – der größte globale Immobiliendienstleister mit über 100.000 Beschäftigten in mehr als 100 Ländern. Der Dienstleister bietet seinen Kunden eine individuelle, integrierte Lösung, die alle Aspekte rund um das Management ihrer Gewerbeimmobilien miteinander verzahnen kann: Das Know-how reicht vom integrierten Facility Management über Projekte für Um- oder Neubauten sowie Workplace Consulting bis hin zu einem aktiven Portfoliomanagement inklusive Transaktions- und Mietvertragsmanagement. CBRE hat Spezialisten für jede dieser Einzelleistungen, die eine gleichbleibend hohe Servicequalität sicherstellen, sowie Expertennetzwerke, die sich mit Spezialimmobilien wie Rechenzentren oder Produktionsstätten bereichsübergreifend bestens auskennen. So verfügt CBRE beispielsweise mit Data Center Solutions über einen Geschäftsbereich, der sich auf Immobiliendienstleistungen für Rechenzentren spezialisiert und weltweit der größte Betreiber von Rechenzentren ist. Dank der Kombination aus Servicebandbreite sowie Fach- und Branchenexpertise kann CBRE seine Kunden bei strategischen Entscheidungen wie einer Produktionsverlagerung ins Ausland kompetent beraten und unterstützen – angefangen von der Standortsuche über die Umnutzung der alten Flächen bis hin zum Maschinenumzug und der Produktionsinstandhaltung. Der Dienstleister arbeitet länder- und bereichsübergreifend mit konsistenten Prozessen und hohen Qualitäts- und Arbeitssicherheitsstandards und verfügt dank seiner Technologieplattform CBRE Vantage über zuverlässige Kennzahlen für einen 360-Grad-Blick rund um die Immobilie.

KONTAKT

CBRE Global Workplace Solutions (GWS)
Felix Mathiowetz
Managing Director des Geschäftsbereichs
CBRE Global Workplace Solutions DACH
Grugaplatz 2, 45131 Essen
Mobil: +49 (0) 173 7054120
E-Mail: felix.mathiowetz@cbre.com
Website: www.cbre.de/gws

CBRE in DACH auf einen Blick:

- 3.200 Beschäftigte
- Zertifiziert nach ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 sowie in Deutschland nach ISO 50001
- Top-Arbeitgeber: Platz 2 in Deutschland laut Immobilienzeitung

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

LÜNENDONK

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

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

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

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Thomas Ball
Partner
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261 73140-0
Mobil: +49 151 23012703
E-Mail: ball@luenendonk.de
Website: www.luenendonk.de

LÜNENDONK

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

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

Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung

Managementberatung

Engineering Services

Informationstechnologie

Facility Management & Instandhaltung

Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.luenendonk.de

Autoren:
Thomas Ball, Lünendonk & Hossenfelder
Dieter Jäckel, Lünendonk & Hossenfelder

Bilderquellen:
Titel, S. 15 © Adobe Stock / Dan Meneely Design
S. 2, 9, 12 © Adobe Stock / JUAN CARLOS MUNOZ
S. 4 © Adobe Stock / martinhosmat083
S. 4 © Adobe Stock / Lukas Gojda

Copyright © 2022 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.