



Lünendonk®-Whitepaper 2023

# Trends und Kultur im Facility Management

Eine moderne FM-Kultur als Antwort auf aktuelle und zukünftige Trends

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit



# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>AKTUELLE TREND-THEMEN IM FACILITY MANAGEMENT</b> .....	<b>5</b>
1. Integriertes Facility Management .....	5
2. Digitalisierung .....	7
3. Nachhaltigkeit und ESG .....	9
4. nutzerzentriertes FM .....	11
5. Personalmangel .....	12
6. Volatilität .....	14
Alle Trends hängen voneinander ab .....	15
<b>KULTURDIMENSIONEN FÜR NACHHALTIGES UND ERFOLGREICHES FM</b> .....	<b>16</b>
Eigenschaften einer modernen FM-Kultur .....	18
Der Rollenwechsel: FM-Provider als strategische Transformationspartner .....	20
<b>INTERVIEW MIT GUDRUN DEGENHART</b> .....	<b>21</b>
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>25</b>
ISS Facility Services Holding GmbH .....	25
Lünendonk & Hossenfelder GmbH .....	26

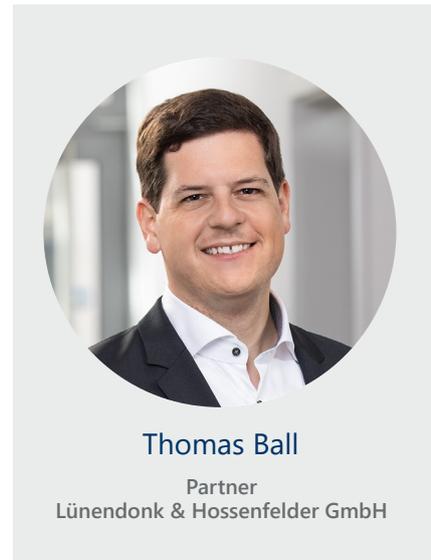


# Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Das Jahr 2022 war geprägt von vorher nicht absehbaren Ereignissen. Hatten sich die deutsche, die österreichische und die Schweizer Volkswirtschaft – und mit ihnen das Facility Management – mit dem Abklingen der Corona-Pandemie auf ruhigere und planbarere Zeiten eingestellt, so kam es anders. Insbesondere der Krieg in der Ukraine, aber auch die Situation in China sorgte für massive wirtschaftliche Verwerfungen. Die Inflation stieg in nicht vorhergesehene Höhen, Preise auf dem Weltmarkt schwankten in hohem Maße, Lieferketten wurden gestört oder brachen teilweise zusammen. Die Aktienmärkte erlebten ein von Verlusten geprägtes Jahr und im Allgemeinen wird für 2023 eine Rezession im DACH-Raum erwartet. Hinzu kommen Herausforderungen, die schon seit längerem die Entwicklung behindern: Fachkräfte- und Ressourcenmangel sowie die schleppende Digitalisierung sind nur zwei Beispiele.

Die Facility-Management-Branche beweist in diesem Umfeld einmal mehr ihre Resilienz. Die Lünendonk®-Studie 2022 „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“ zeigt: Nach einem Jahr mit robustem Wachstum blickt sie weiterhin optimistisch in die Zukunft.



## DIE BRANCHE BLICKT WEITERHIN OPTIMISTISCH IN DIE ZUKUNFT

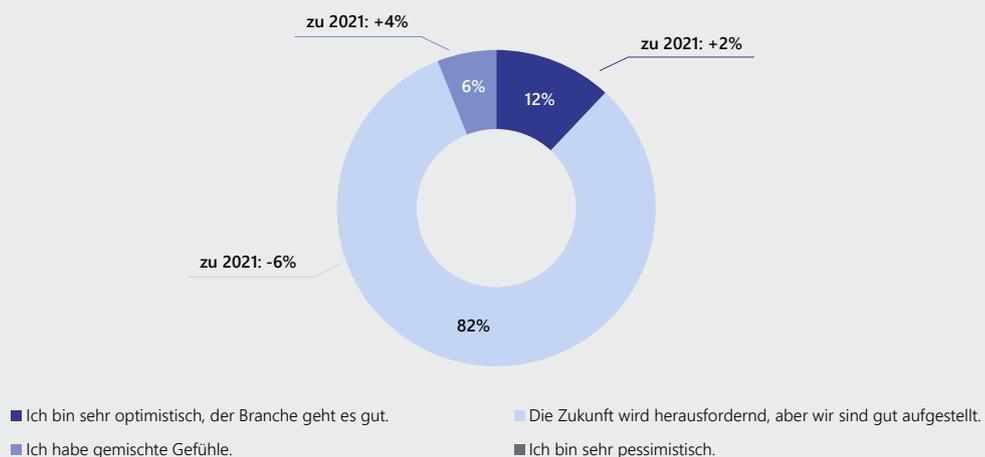


Abb. 1: Stimmung in der Facility Management-Branche  
Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Facility-Service-Unternehmen in Deutschland



Auch in Österreich und der Schweiz ist dieser grundlegende Optimismus spür- und messbar. So schätzten in der Lünendonk®-Studie 2022 „Facility-Service-Unternehmen in Österreich“ die Teilnehmenden ihre Zukunftsaussichten fast exakt gleich ein (die Abweichungen betragen maximal 2 Prozentpunkte).

Auf der anderen Seite steht das FM im DACH-Raum vor tiefgreifenden Veränderungen. Eine Vielzahl von Entwicklungen stellt das traditionelle Gebäudemanagement infrage und erfordert eine neue Art und Weise zu denken, zu handeln und im Vertragsverhältnis miteinander umzugehen. Kurz: Die Facility Services stehen vor einem Kulturwandel, einer „Zeitenwende“.

Ziel dieses Whitepapers ist es, die übergeordneten Trends zu beschreiben, die den Markt derzeit bestimmen. Darauf aufbauend soll eine neue, moderne FM-Kultur als zentraler Lösungsbaustein und Antwort auf diese Entwicklungen skizziert werden. Sie ist innovationsfreudig, kooperativ, nachhaltig und digital – und ist für die Mitarbeitenden des Dienstleisters sinnstiftend, für die Nutzer von Gebäuden Grundlage einer positiven User Experience.





## Aktuelle Trend-Themen im Facility Management

Das Facility Management wird derzeit von sechs Haupttrends bestimmt, die sich gegenseitig bedingen und beeinflussen. Dabei handelt es sich auf der einen Seite um Entwicklungen, die seit Jahren von Bedeutung und somit in Grundzügen planbar sind, und auf der anderen Seite um die Folgen von Ereignissen, die in dieser Form nicht vorhersehbar waren – wie der Krieg in der Ukraine.

### 1. INTEGRIERTES FACILITY MANAGEMENT

Die Bedeutung von integriertem Facility Management wächst seit Jahren stetig. Dienstleistungen werden dabei immer stärker gebündelt und die Steuerungsebene mit nach außen an einen Anbieter vergeben. Das erfordert ein ganzheitliches Vorgehen, das weit über die Zusammenführung von Services hinausgeht. Vielmehr wird auch aufseiten des Kunden die interne Organisation eng mit der Leistungserbringung und der Struktur des Service-Providers verzahnt. Zudem unterstützt IFM den holistischen ESG-Ansatz, schafft die Voraussetzung für hohe Eigenleistung und einen höheren Wirkungsgrad zur Senkung der Treibhausgasemissionen.

In der Lünendonk®-Studie 2022 „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“ spiegelt sich die Bedeutung des integrierten FM wider. Auf einer Skala von -2 bis +2 bewerten die FM-Dienstleister seit acht Jahren die Aussage „Integrierte Services sind für uns der Weg in die Zukunft“ konstant zustimmend:

### Sechs Trends

bestimmen aktuell das  
Facility Management

### Stabiler Trend

hin zu mehr Integration



#### SECHS TRENDS BESTIMMEN AKTUELL DAS FACILITY MANAGEMENT



Abb. 2: Trends im Facility Management

In den letzten Jahren haben sich die Leistungstiefe und besonders die Leistungsbreite weiter erhöht. Services, die vor einigen Jahren im klassischen Facility Management überhaupt nicht relevant waren, werden nun integriert: Workplace Management und -Design, Hospitality sowie E-Mobility-Infrastruktur sind nur einige Beispiele. Die Dienstleister reagieren damit einerseits auf den Wandel in der Nutzung von Immobilien, den unter anderem flexiblere Arbeitsplatzkonzepte und der War for Talents auf den Arbeitsmarkt ausgelöst haben. Andererseits wird bei vielen Auftraggebern weiterhin die Konzentration auf ihre Kernprozesse in der Wertschöpfung vorangetrieben. Ein modernes integriertes Facility Management kann auch kleinere Sekundärprozesse leichter mit aufnehmen und erhöht die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt durch kleine flexible und agile Einheiten.

Zu guter Letzt kann eine fortschreitende Integration des Facility Managements auch als eine mögliche Antwort auf steigende Unsicherheiten wie Unplanbarkeit von Kosten, Inflation, Lieferkettenproblematiken und pandemische Lagen verstanden werden. Durch die ihm eigene Leistungsbreite kann ein integrierter Ansatz flexibel auf vielschichtige Problemlagen reagieren und den Kunden passgenauer unterstützen. Sind zum Beispiel Sicherheitsdienstleistungen und technisches Gebäudemanagement durch einen Dienstleister integriert, so kann eine sensorgesteuerte Gebäudeautomatisierung direkter auf sicherheitsrelevante Ereignisse reagieren und umgekehrt.

**Leistungs-  
umfang**

wird vielfältiger

**IFM**

als Antwort auf steigende

Unsicherheiten

### Trends und Kultur im Facility Management

#### FM-DIENSTLEISTER SEHEN INTEGRIERTE SERVICES ALS DEN WEG IN DIE ZUKUNFT

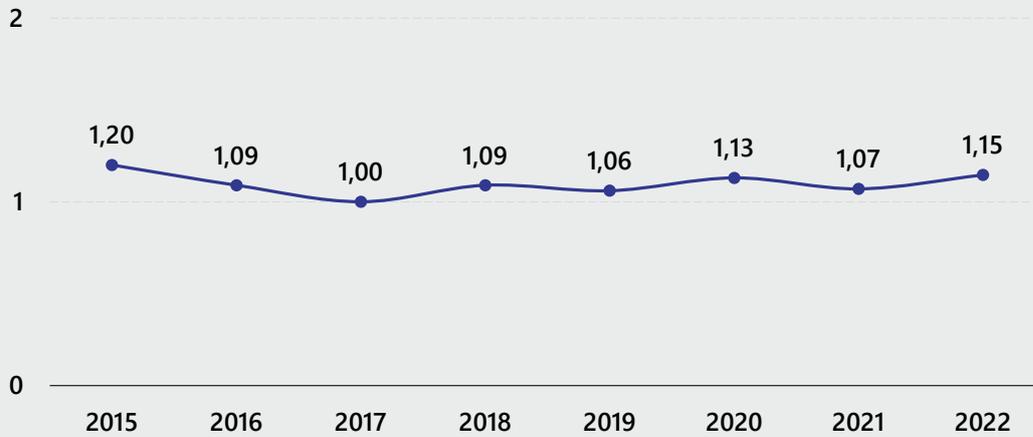


Abb. 3: Bewertung des IFM als Zukunftstrend; Mittelwerte; Skala von -2 = „Trifft gar nicht zu“ bis +2 = „Trifft voll zu“; n = 48; Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Facility-Service-Unternehmen in Deutschland

All dies gelingt nur, wenn flexibel anpassbare Vertragsmodelle realisiert werden, die auf der einen Seite eine partnerschaftliche, wertebasierte und langfristige Zusammenarbeit zum Ziel haben und auf der anderen Seite verpflichtende Parameter für beide Seiten enthalten und somit Verbindlichkeit und beidseitige Verlässlichkeit fördern. Service-Provider können umso flexibler agieren, je höher ihre Freiheitsgrade in der tatsächlichen Ausgestaltung der Dienstleistungen sind. Dabei müssen aber gemeinsame, klare und messbare Ziele Grundlage eines Vertrauensverhältnisses sein.

## 2. DIGITALISIERUNG

Bau und Betrieb von Gebäuden werden immer digitaler und datenbasierter. Ziel ist es, in beiden Bereichen ein „sprechendes Gebäude“ zu kreieren, das Daten aller Art beispielsweise über Sensorik erhebt sowie multikompatibel und strukturiert zur Verfügung stellt. Das Facility Management wird in diesem Kontext seit einiger Zeit grundlegend transformiert. Der Nutzen dabei ist bei guter Datenverfügbarkeit, dass Schnittstellen und Software einen bedarfsgerechten und ressourcenschonenden Betrieb erleichtern. Erlauben die Daten beispielsweise ein tiefgreifendes Verständnis der Gebäude-, Flächen- und Raumnutzung, sind dadurch nutzungsorientierte Services erst in vollem Umfang möglich. Aktuelle Informationen über den Ist-Zustand von Anlagen ermöglichen schnellere Reaktionszeiten und Ferndiagnose spart Ressourcen und Zeit, um nur einige Aspekte zu nennen. So wird Facility Management digital steuerbar. Da Leistungen, Flächennutzung, Anlagenzustände, Verfügbarkeiten und Störmeldungen elektronisch erfasst werden, stehen sie FM-Providern und ihren Kunden gleichermaßen zur Verfügung. Das sorgt im besten Falle für Vertrauen durch Transparenz.

## Bedarf:

flexibel anpassbare  
Vertragsmodelle

### Trends und Kultur im Facility Management

Digitalisierung wird inzwischen von den Kunden vorausgesetzt und kann nicht mehr als echte Innovation verstanden werden. Vielmehr fußen Innovationen im FM in der Zwischenzeit zum größten Teil auf einer funktionierenden digitalen Infrastruktur. Somit sind die Erfassung, das Verarbeiten und der Umgang mit Gebäudedaten zu einem Kernprozess des Facility Managements geworden. Fehlende Kompetenzen in diesem Bereich sind einem unternehmerischen Erfolg höchst hinderlich.

Als Beschleuniger dieses Trends wirken auch die Nachhaltigkeitsanforderungen, die aus der EU-Taxonomie resultieren. Non-Financial Reports (NFRs) in der Immobilienwirtschaft gewinnen rasant an Bedeutung. Diese ESG-Berichte, die jährlich standardisiert erzeugt und übermittelt werden, benötigen insbesondere im Bereich der Dimension „E“ (Environmental) solide und zuverlässige Daten aus dem Gebäudemanagement. Besonders der Energieverbrauch von Heizung und Klimageräten, Druckluft oder elektrischen Anlagen und die Identifikation von Handlungsempfehlungen, die den Betrieb dieser Anlagen energetisch optimieren, stehen dabei im Vordergrund. Ziel ist es generell, den CO<sub>2</sub>-Abdruck von Liegenschaften zu minimieren. Gelingen wird dies nur, wenn die richtigen Daten in der richtigen Qualität und Verfügbarkeit vorliegen. Hier sitzt das Facility Management bildlich gesprochen direkt an der Quelle, da es insbesondere die technische Gebäudeausrüstung täglich bedient und somit Daten generieren und den Betrieb optimieren kann.

Ein weiterer Aspekt des Bedeutungszuwachses von Digitalisierung im Facility Management begründet sich aus dem allgemeinen Fachkräfte- und Ressourcenmangel. Wo Personal dauerhaft fehlt und nicht verfügbar ist, wird die Automatisierung von Arbeiten beispielsweise durch künstliche Intelligenz und Robotik attraktiver. Schon heute sind Reinigungsroboter beispielsweise auf großen Logistikflächen im Einsatz, werden Drohnen im Sicherheitsbereich für Inspektionen und Rundgänge genutzt oder Eingangskontrollen automatisiert. In Zukunft wird sich der Einsatzbereich dieser Lösungen ausweiten, um den Ressourcenmangel zumindest teilweise kompensieren zu können.

Für eine weiter gelingende Digitalisierung benötigen Dienstleister IT-Fachkompetenz kombiniert mit dem Know-how und der Erfahrung beim Betrieb von Gebäuden. Hierzu müssen weiterhin und verstärkt IT-Spezialistinnen und Spezialisten intern aufgebaut, qualifiziert und gefördert sowie auf einem umkämpften Arbeitsmarkt für das Facility Management gewonnen werden. Auf Kundenseite ist eine engere Verzahnung zwischen der Corporate-Real-Estate-Abteilung, der IT und den Verantwortlichen für Sustainability vonnöten, um ein einheitliches Vorgehen zu gewährleisten.

Digitalisierung sollte dabei nicht mehr als Mittel zum Zweck begriffen werden, sondern als integraler Bestandteil des Kernprozesses im Gebäudebetrieb. Das FM ist im Kern weiter-

## CSR/ESG-Support

als Beschleuniger dieses Trends

## Personal-mangel

beschleunigt  
Automatisierung

## Bedarf:

Digitalisierung als  
Kernprozess im  
Gebäudemanagement



### Trends und Kultur im Facility Management

hin eine vom Handwerk geprägte Branche. Viele Mitarbeitende sind nicht mit den digitalen Möglichkeiten und Werkzeugen im Berufsleben sozialisiert worden, da diese für die Ausübung der Tätigkeiten in der Immobilie nicht notwendig waren. Die Herausforderung besteht also darin, den Mitarbeitenden den Mehrwert von Digitalisierung für den Alltag aufzuzeigen und sie im klassischen Sinne von Betroffenen zu Beteiligten zu machen – begleitet von engagierten Fortbildungsmaßnahmen.

Neben analog stattfindenden Qualifizierungen der relevanten Akteure im Real Estate sollten Auftraggeber insbesondere überdenken, inwieweit sie ihre Datenräume weiter öffnen und digitale Informationen über ihre Liegenschaften als gemeinsame Grundlage für ein partnerschaftliches Vertragsverhältnis mit dem Dienstleister möglichst weitgehend teilen. Hierin besteht heute ein wesentlicher Grund für die zurückhaltende Digitalisierung.

### 3. NACHHALTIGKEIT UND ESG

In der Immobilienwirtschaft ist in den letzten zwei Jahren die Regulierung der EU zur Definition von nachhaltigem und verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln an zentrale Stelle gerückt. Eigentümer und Betreiber von Immobilien sind sowohl für die Erhebung der benötigten Energieverbrauchsdaten als auch zum Identifizieren nachhaltiger Handlungsoptionen und bei der konkreten Umsetzung auf das Facility Management angewiesen. Indem sie mit dem Auftraggeber umweltfreundliche Servicekonzepte planen, implementieren und die geforderte Nachweisführung mittels präziser Dokumentationen sicherstellen, kann das FM hier einen entscheidenden Beitrag leisten.

Dies bedeutet zuallererst, dass ESG-relevante Daten aus dem Betrieb von Liegenschaften aggregiert und in ein systematisiertes Berichtswesen überführt werden müssen. Basierend auf diesen Informationen können konkrete Maßnahmen geplant und durchgeführt werden, um den Gebäudebetrieb unter nachhaltigen Aspekten weiterzuentwickeln. Da das FM direkt an den technischen Anlagen arbeitet und auch im infrastrukturellen Bereich Daten aus erster Hand besitzt und selbst generiert, kommt ihm in einer Nachhaltigkeitsstrategie eine wichtige Rolle zu.

Die Definition effektiver Maßnahmenpakete fußt dabei auf drei grundsätzlichen Prinzipien: Vermeiden, Vermindern, Kompensieren.

Dabei sollte es immer die erste Wahl sein, auf umweltschädliches Verhalten zu verzichten und so die Emission von CO<sub>2</sub> oder anderen Schadstoffen zu vermeiden. Das geht nicht immer. Die zweite Wahl wäre es zu prüfen, ob es klimafreundlichere Alternativen für ein Vorhaben gibt. Funktionieren diese beiden Alternativen nicht, ist die CO<sub>2</sub>-Kompensation eine dritte Möglichkeit für effektive Maßnahmen.

## Maßnahmen

Vermeiden  
Vermindern  
Kompensieren

### Trends und Kultur im Facility Management

#### DIE DEFINITION EFFEKTIVER MASSNAHMENPAKETE FUSST AUF DREI GRUNDSÄTZLICHEN PRINZIPIEN



Abb. 4: Drei grundsätzlichen Prinzipien effektiver Maßnahmenpakete

Konkret für das FM bedeutet dies, dass sich nachhaltige Bewirtschaftungskonzepte an diesen drei Stellgrößen messen lassen müssen:

#### Vermeiden

CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Energieverbrauch, Müll – das Vermeiden steht hier im Bewirtschaftungskonzept im Vordergrund. Wie kann ein Gebäude durch Sensorik schon bei Inbetriebnahme so konzipiert werden, dass die Heizungsanlage an die tatsächliche Belegung eines Bürohochhauses angepasst werden kann? Wie kann das Catering von vornherein möglichst plastikfreie Verpackungen nutzen? Wie kann eine möglichst hohe Quote an alternativen Energieträgern in der Liegenschaft genutzt werden? All dies sind Fragen, die schon in der Konzeptionsphase des Betriebes gemeinsam von Auftraggeber und Dienstleister beantwortet werden müssen.

#### Vermindern

Das Vermindern von Emissionen erfolgt durch regelmäßige Optimierung des Betriebs. Hier ist eine möglichst aktuelle Datenlage grundlegend, die zum Beispiel eine sukzessive Annäherung des Energieverbrauchs an den tatsächlichen Energiebedarf ermöglicht. Das FM spielt hier seine volle Stärke aus, ist es doch für den Betrieb täglich verantwortlich und kann, die richtige Methodik vorausgesetzt, Schritt für Schritt den Kunden bei der Verbesserung der Emissionsbilanzen begleiten.

#### Kompensieren

Das prominenteste Beispiel für die Kompensation und zugleich Lenkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen ist die CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Sie basiert auf dem Prinzip, dass die Verursacher

### Trends und Kultur im Facility Management

von Emissionen für diese finanziell belastet werden. 2021 wurde dazu zusätzlich zum EU-Emissionshandel ein nationales System eingeführt. Unternehmen, die fossile Rohstoffe in den Verkehr bringen, müssen für jede Tonne CO<sub>2</sub>, die durch deren Verbrennung verursacht wird, Emissionszertifikate erwerben. Diese Mehrkosten werden von den Unternehmen an die Verbrauchenden weitergegeben.

Der so erzeugte Lenkungseffekt soll klimafreundliche Verhaltensweisen lohnender machen. In der Startphase von 2021 bis 2025 gibt es einen jährlich steigenden Festpreis auf den CO<sub>2</sub>-Gehalt fossiler Energieträger. Im Jahr 2026 erfolgt dann der Einstieg in den echten Emissionshandel. Zertifikate werden dann zwischen einem Mindest- und einem Höchstpreis (55 bis 65 Euro pro Tonne CO<sub>2</sub>) versteigert. Die Einnahmen aus der CO<sub>2</sub>-Bepreisung sollen auf nationaler Ebene komplett für den Klimaschutz eingesetzt werden. Sie kommen dem Klima- und Transformationsfonds zugute, der Maßnahmen zum Umstieg auf klimafreundliche Alternativen finanziert.

Um eine Grundlage für die konkrete Umsetzung und Erfolgsmessung zu haben, werden verlässliche und transparente Daten benötigt. Der von der EU propagierte Smart Readiness Index (SRI) wird in diesem Sinne ein Meilenstein sein, da er die Basis für standardisierte Messmethoden sicherstellt. Er beschreibt den Reifegrad von Liegenschaften, digitale Systeme zu nutzen, die den Gebäudebetrieb an Nutzerbedürfnisse anpassen und die Energiebilanz verbessern können. Der Fokus liegt dabei auf der Schaffung eines Bewusstseins für intelligente Gebäude. Der SRI ermöglicht durch die Bestandsaufnahme des Digitalisierungsgrades ein etwaiges Benchmarking und die Identifizierung von Optimierungspotenzialen.

Wichtig ist dabei, dass Gebäudedaten als „Gemeingut“ verstanden werden, die dem Wohle aller Stakeholder dienen. Der Dienstleister kann nur dann seinen vollen Beitrag zur Nachhaltigkeit der ihm anvertrauten Liegenschaften leisten, wenn alle relevanten Daten gemeinsam geteilt und genutzt werden. Dies wiederum setzt ein Digitalisierungskonzept voraus, das durch funktionierende Schnittstellen und gemeinsame Datenräume gekennzeichnet ist. Dies wiederum setzt intelligente Immobilien im Sinne des SRI voraus.

#### 4. NUTZERZENTRIERTES FM

Vom Ursprung her sind die Facility Services die rein gebäudeorientierte Erbringung von Dienstleistungen für Kunden, die in diesen Immobilien ihren wirtschaftlichen Kernprozessen nachgehen oder darin wohnen. Dieses Bild ist seit langem im Wandel und erreicht gerade eine Phase tiefgehender Neufokussierung. Die Corona-Pandemie hat das Verhalten der Menschen in Gebäuden in den Fokus gerückt und so beispielsweise die Exklusivität des Büros als Ort der Arbeit für einen Großteil der Beschäftigten abge-

## Grundlage

Quantifizierung  
und standardisierte  
Messmethoden

## Bedarf:

Gebäudedaten als  
„Gemeingut“



### Trends und Kultur im Facility Management

schaft. Der Personalmangel und der damit einhergehende Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende schaffen den Druck, möglichst attraktive und flexible Arbeitsbedingungen zu bieten. In der Nachhaltigkeitssystematik können sich Unternehmen im Bereich S (Social) hervorheben, wenn sie moderne, an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtete Arbeitsplatzkonzepte anbieten.

Der Mensch, der Nutzer der Immobilien, rückt also immer mehr in den Fokus. Diesem Trend folgt auch das Facility Management. Es ist in einem Wandel begriffen, der es vom ausführenden Dienstleister zum Gestalter einer modernen Arbeitskultur beim Kunden macht. Diese ist bestimmt durch Bausteine aus virtuellen, digitalen Lösungen und ausgezeichneter Kommunikationstechnologie auf der einen Seite und den physischen menschlichen Austausch am Arbeitsplatz, zum Beispiel im Büro, auf der anderen. Letzterer wird durch intelligente, nachhaltige Gebäude ermöglicht, die datenbasiert gesteuert werden und umgekehrt auch das Nutzerverhalten beeinflussen.

Das Facility Management benötigt für diesen Paradigmenwechsel ein tiefes Verständnis der User Experience in Gebäuden – denn seine Aufgabe ist es künftig, sie aktiv zu gestalten. Vorausschauendes Planen, die Umsetzung kreativer Ideen und ein Auge für Details werden immer wichtiger, um die Nutzenden immer ein Stück weit mehr zufriedenzustellen. Das Ziel dabei ist eine ganzheitliche Serviceerfahrung der Menschen in den Gebäuden. Das reaktive Handeln des klassischen Facility Managements (z. B. technische Entstörungen) rückt entsprechend für den Kunden in den Hintergrund und wird vorausgesetzt. Facility Manager werden also künftig weit mehr als Gebäude betreiben – sie werden es anstreben, dem Kunden eine optimale, nachhaltige Arbeitsumgebung für ein optimales Wellbeing seiner Mitarbeitenden zu ermöglichen.

#### 5. PERSONALMANGEL

Seit Jahren bestimmt ein sich immer weiter verschärfender Personalmangel die Personalsituation im Facility Management. Knapp und hoch gefragt sind insbesondere technisch qualifizierte Fachkräfte wie Schlosser, Kälteanlagenbauer oder Elektriker. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie hat sich der allgemeine Ressourcenengpass auch auf Servicekräfte ausgeweitet. Viele Beschäftigte, die während der Monate der Lockdowns und Kontaktbeschränkungen beispielsweise in der Gastronomie in Kurzarbeit gingen oder freigesetzt wurden, haben sich beruflich umorientiert und stehen der Branche nun nicht mehr zur Verfügung. Und in der Reinigungsbranche sind viele Kräfte mit Migrationshintergrund – besonders aus Mittelost- und Osteuropa – während der Pandemie in ihre Heimatländer zurückgekehrt und fanden dort ebenfalls Arbeitsmärkte mit hoher Nachfrage nach Personal vor.

**FM**

als Enabler einer  
modernen Arbeitskultur

**Bedarf:**

Verständnis der User  
Experience



Trends und Kultur im Facility Management

Die Lünendonk®-Studie „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“ zeigt diese Auswirkungen deutlich: Generell wird die Rekrutierung jeglicher Art von Arbeitskräften in den nächsten fünf Jahren schwieriger werden, so die Befragten – sowohl bei Fach- als auch bei Servicekräften (analog gilt dies auch in Österreich und der Schweiz).

In den kommenden Jahren wird es also eine große Herausforderung sein, sich im Wettbewerb um Arbeitskräfte jeglicher Art als attraktiver Arbeitgeber in einem immer härteren Wettbewerb zu positionieren. Die Bedeutung der Attraktivität eines Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt kann in diesem Kontext kaum überschätzt werden. Auch die Anziehungskraft eines Unternehmensstandortes oder des Arbeitgebers ist ein entscheidender Faktor, um Arbeitskräfte anzuziehen. Hier zeigt sich exemplarisch ein entscheidender Berührungspunkt der Trends „Nachhaltigkeit“ und „Personalmangel“: Nachhaltigkeitskonzepte dienen in der Außenwirkung von Unternehmen auch als Botschafter. Sie werden für die Attraktivität eines Arbeitgebers bei Bewerbenden neben anderen Hauptfaktoren wie Gehalt und Work-Life-Balance immer wichtiger – denn Werte und eine identitätsstiftende Firmenkultur sind gefragt wie nie. Wenn sich das Facility Management deutlich als nachhaltig aktiver Akteur positioniert, so nutzt dies nicht zuletzt auch der Arbeitgebermarke eines Dienstleisters. Dabei benötigt es auch neue Rollenbilder

Arbeitgebermarken

werden durch Nachhaltigkeit gefördert

Bedarf:

Professionelles Recruiting

PERSONALMANGEL AKTUELL UND KÜNFTIG (ERWARTUNG DER SERVICE PROVIDER)

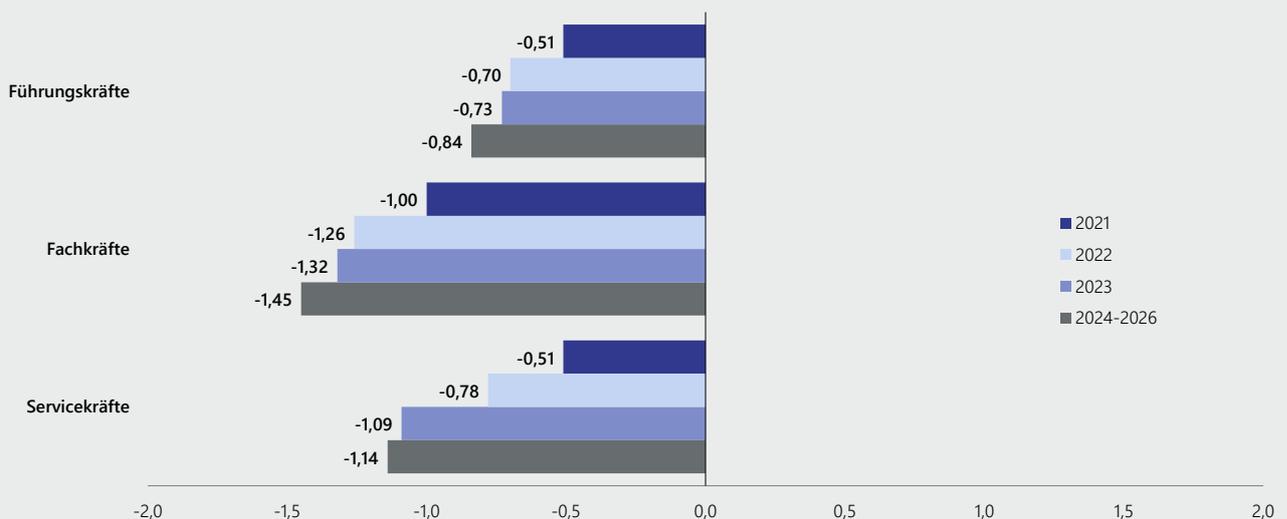


Abb. 5: Frage: Wie gestaltet(e) sich die Rekrutierung von Führungs-, Fach- und Servicekräften?; Skala von -2 = „Sehr schwierig“ bis +2 = „Sehr leicht“; Häufigkeitsverteilung und Mittelwerte; n = 44; Quelle: Lünendonk®-Studie 2022: Facility-Service-Unternehmen in Deutschland



### Trends und Kultur im Facility Management

und Stellenbeschreibungen, die sinnstiftend sind und diese Perspektiven aufzeigen. Bewerbende müssen das Facility Management als moderne Zukunftsbranche neu entdecken können.

Von entscheidender Bedeutung ist ein professionelles Personalmarketing und -Recruiting, das auf einer guten Arbeitgebermarke aufbaut. Da das FM eine Branche in der „zweiten Reihe“ ist, sollten FM-Anbieter hierauf ein besonderes Augenmerk legen.

Auf Kundenseite wird es in Zukunft wichtiger, sich offener für Personalübergänge (auch nach § 613a BGB) zu zeigen, um das weitere Outsourcing von Facility Services zu ermöglichen und dabei Personal zielgenau zu platzieren.

#### 6. VOLATILITÄT

Nach Jahren grundsätzlicher Stabilität ist in jüngerer Zeit eine starke, dynamische Volatilität der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen das vorherrschende volkswirtschaftliche Strukturmerkmal. Steigende Inflation, Engpässe bei Lieferketten und die gefährdete Energieversorgung haben in ihren Auswirkungen eine Wucht entfaltet, die erst langsam deutlich wird. Auftraggeber und Dienstleister stehen vor unerwarteten, teils globalen Herausforderungen, die die Unternehmensstrategien maßgeblich prägen. Dabei waren viele Entwicklungen wie die Corona-Krise oder der im Jahr 2022 ausgebrochene Krieg in der Ukraine nicht vorhersehbar. Andere wie die schnell wachsende Bedeutung der EU-Nachhaltigkeitsregulatorik waren absehbar, wurden aber in ihren konkreten Auswirkungen oft unterschätzt. Hinzu kommen destabilisierende Trends wie der Mangel an talentierten und gut ausgebildeten Fachkräften, die seit Jahren aktuell sind und deren Ende nicht absehbar ist.

Somit nimmt vor allem die Planbarkeit ab, denn es sind keine stabilen Trends erkennbar. So treten Lieferkettenproblematiken bei verschiedensten (Vor-)Produkten recht spontan auf. Preise im Großhandel sind hohen Schwankungen ausgesetzt. Und auch weitere Wellen der Corona-Pandemie oder andere Pandemien mit wirtschaftlichen Auswirkungen sind nicht auszuschließen. Dies fordert das gesamte Facility-Management – sowohl auf Kunden- als auch auf Dienstleisterseite – heraus, das bisher auf mittelfristige Vertragsbeziehungen mit nur geringem Ad-hoc-Anpassungsbedarf ausgerichtet war.

Für wirtschaftliche Akteure heißt das, dass sie sich intensiv mit den Themen Risikomanagement und Business Continuity Planning beschäftigen müssen. In beiden Fällen kann das FM einen wichtigen Beitrag leisten. Das hat es auch schon während der Corona-Pandemie bewiesen: Haustechniker hielten die leer stehenden Gebäude während des Lockdowns in Betrieb, Hygienekonzepte und deren Umsetzung waren von höchster

## Risiko- management

wird integraler  
Bestandteil des Facility  
Managements



### Trends und Kultur im Facility Management

Bedeutung. Das Facility Management stellte seine Systemrelevanz unter Beweis und betrieb im Immobilienbereich für den Kunden ad hoc Business Continuity Management.

Die neue, hohe Volatilität fordert vom FM einen Schritt mehr: Es kann wichtiger Teil der Risikomanagementstrategie für die Kunden werden. Die Möglichkeiten dazu sind vielfältig: Statt starrer Rahmenvereinbarungen kann eine intelligente Immobilienbewirtschaftung aktiv gesteuerte Workspace-Konzepte umsetzen, die atmend auf Veränderungen reagieren. Durch professionelles Nachhaltigkeitsmanagement können ESG-Berichtspflichten zuverlässig erfüllt und Verbrauchskosten eingespart werden. Ein hoher Grad an Serviceintegration kann durch Synergieeffekte mögliche Personalengpässe ausgleichen. Kurz: Modernes FM federt Risiken für Kunden ab.

Um dies erfüllen zu können, muss das FM noch flexibler werden. Vertragsverhältnisse sollten so gestaltet werden, dass ein „atmendes Konzept“ entsteht. Dazu muss der Kunde bereit sein, dem Dienstleister ein hohes Maß an Selbstorganisation zuzugestehen. Der Service-Provider hingegen wird dabei an klar umrissenen Kennzahlen outputorientiert gemessen – beides Kernmerkmale eines integrierten FM-Ansatzes. Außerdem sollte das Facility Management aktiv in die strategische Planung des Business-Continuity- und des Risikomanagements einbezogen sein.

#### ALLE TRENDS HÄNGEN VONEINANDER AB

Alle aufgezeigten Trends hängen voneinander ab und können nur als ein übergreifender Wandel verstanden werden, der der Branche neues Denken und innovative Lösungsansätze abverlangt.

So ist integriertes FM ohne eine starke Digitalisierung undenkbar, die ihrerseits die Basis für Nachhaltigkeitskonzepte im Gebäudebetrieb ist. Das Erfüllen von ESG-Anforderungen wiederum ist ein wichtiger Baustein der Arbeitgebermarke geworden und hilft, Personal zu gewinnen und zu halten. Ohne eine verlässliche Stammebelegschaft ist es den FM-Providern nicht möglich, für die Kunden risikomitigierend und flexibel vor dem Hintergrund der Volatilität zu agieren. Es wird deutlich: Die Abhängigkeiten sind vielfältig und kein Trend kann isoliert betrachtet werden. Um Antworten in dieser komplexen Gemengelage zu finden, reicht es nicht mehr aus, beispielsweise Vertragsmodelle anzupassen; vielmehr betritt modernes FM kulturelles Neuland.

**Bedarf:**  
atmendes  
Vertragskonzept



# Kulturdimensionen für nachhaltiges und erfolgreiches FM

Jedes Vertragsverhältnis zwischen Service-Provider und Kunden im FM beinhaltet automatisch eine Organisationsstruktur, die auf beiden Seiten die Leistungserbringung überwacht, steuert und ausführt. Über die Vertragslaufzeit hinweg bildet sich dabei eine eigene Organisationskultur heraus, die entweder aus sich selbst entsteht oder aktiv steuernd gestaltet wird. Eine solche Organisationskultur wird dabei verstanden als das „System gemeinsam geteilter Muster des Denkens, Fühlens und Handelns sowie der sie vermittelnden Normen, Werte und Symbole innerhalb einer Organisation“<sup>1</sup>. Das Kulturebenen-Modell nach Edgar Schein<sup>2</sup> differenziert dabei weiter: Es sieht die Ebenen des Sichtbaren, der gemeinsamen Werte und der unausgesprochenen Grundannahmen.

Auf das Facility Management bezogen bedeutet dies: Das reine Vertragsverhältnis im Auftragsfall mit seinen notwendigen Regularien und Messinstrumenten wie beispielsweise KPIs ist Teil der sichtbaren Ebene 1, der Vertrag an sich bildet die Formalisierung der Gesamtheit aller nach außen sichtbaren Handlungen. Unausgesprochen darunter liegen zum einen gemeinsame Werte und zum anderen Grundannahmen, die nicht ausformuliert werden. In Bezug auf das Dienstleister-Auftraggeber-Verhältnis ist dies eine hochinteressante Betrachtungsebene. Denn über die letzten Jahrzehnte hinweg hat sich hier im Allgemeinen ein asymmetrisches Bild etabliert, das die Basis für das Zusammenwirken der Kräfte in den Facility Services bildet: Der Dienstleister führte Anforderungen des

<sup>1</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204/version-269490>

<sup>2</sup> Edgar H. Schein (1985): Organizational Culture and Leadership



### Trends und Kultur im Facility Management

Auftraggebers aus und sein Zweck bestand darin, dem Kunden den Rücken für das wichtigere Kerngeschäft freizuhalten. Er wurde nicht als kreativer oder strategisch wichtiger Partner wahrgenommen, sondern kümmerte sich möglichst störungsfrei um die Abwicklung von Sekundärprozessen, meist auf der Basis eindeutiger Leistungsverzeichnisse und klarer Wenn-dann-Beziehungen. Auf dieser kulturellen Grundannahme beruht auch die bis heute oft im Vergleich zu anderen Branchen geringere Reputation des Gebäudemanagements.

#### EBENENMODELL DES KULTURBEGRIFFS



Abb. 6: Drei Ebenen des Kulturbegriffs

Und genau hier zeigt sich der aktuelle und zukünftig benötigte Wandel. Die skizzierten sechs großen Trends in den Facility Services können nur dann erfolgreich gemeistert werden, wenn eine kulturelle Neudefinition des FM erfolgt, die es Auftraggebern und Auftragnehmern ermöglicht, den voneinander abhängigen Entwicklungen gemeinsam auf Augenhöhe zu begegnen.

Die Unterscheidung zwischen Primär- und Sekundärprozessen verwischt dabei immer mehr, klare Zuordnungen in Auftraggeber- und Auftragnehmeraufgaben fallen zusehends schwer, wie am Beispiel ESG klar wird. Die traditionelle FM-Kultur stößt an ihre Grenzen. Dabei hat eine moderne FM-Kultur den Schlüssel in der Hand, den Herausforderungen der nächsten Jahre angemessen zu begegnen und das Facility Management einen großen Entwicklungsschritt voranzubringen.

**Kultur**  
als zentraler  
Lösungsbaustein



#### DIE KULTUR ALS ZENTRALER LÖSUNGSBAUSTEIN



Abb. 7: Trends im Facility Management

#### EIGENSCHAFTEN EINER MODERNEN FM-KULTUR

Die Bedarfe, die die sechs großen Trends im FM generieren, setzen einen echten Kulturwandel voraus. Um beispielsweise einen integrierten FM-Ansatz mit hoher Leistungsbreite und einem flexiblen, partnerschaftlichen Vertragsmodell umzusetzen, ist eine grundlegend neue Beziehung zwischen Anbieter und Anwender vonnöten. Die Kultur des Zusammenlebens und -arbeitens sollte dabei von gegenseitigem Respekt und der Achtung der Kompetenzen des Partners geprägt sein, um auf Augenhöhe miteinander agieren zu können. Ein klassisches, asymmetrisches Auftraggeber-Dienstleister-Verhältnis stößt hier schnell an seine Grenzen.

Für ein erfolgreiches Facility Management unter Berücksichtigung der aktuellen Trends sollte der Kunde den FM-Provider somit nicht mehr als Zulieferer betrachten und behandeln, sondern als Kooperationspartner. Der Dienstleister hingegen muss eine höhere Initiativ- und Innovationskraft an den Tag legen und sich die strategischen Ziele des Auftraggebers zu eigen machen. All dies benötigt gegenseitiges Vertrauen, das mit vielfältigen Mitteln gefördert werden muss.

Eine weitere wichtige Veränderung im Mindset aller handelnden Personen und somit für die Unternehmenskultur ist es, Digitalisierung nicht mehr als Werkzeug zu begreifen und zu behandeln, sondern als integralen Bestandteil des Kernprozesses im Gebäudebetrieb. Für



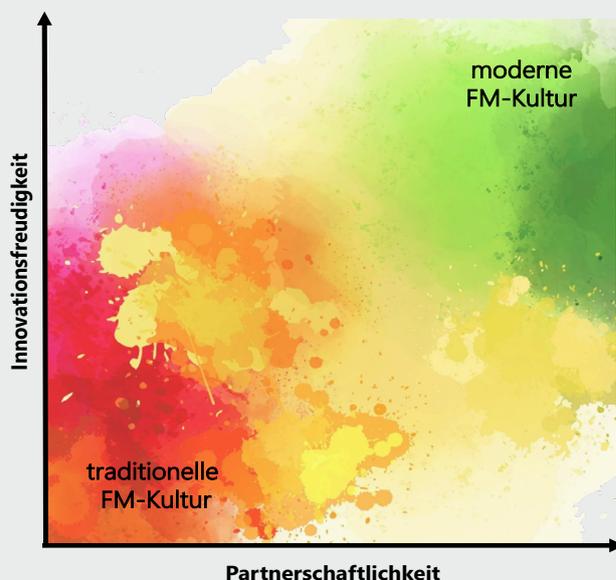
### Trends und Kultur im Facility Management

die Service-Provider heißt dies, dass sie ihre „Unternehmens-DNA“ digitalisieren, also Daten und Datenräume als Quelle der Wertschöpfung behandeln müssen. Das FM ist im Kern weiterhin eine vom Handwerk geprägte Branche. Viele Mitarbeitende sind nicht mit den digitalen Möglichkeiten und Werkzeugen im Berufsleben sozialisiert worden, da diese für die Ausübung der Tätigkeiten on site nicht notwendig waren. Die Herausforderung besteht also darin, den Mitarbeitenden den Mehrwert von Digitalisierung für den Arbeitsalltag aufzuzeigen und sie im klassischen Sinne von Betroffenen zu Beteiligten zu machen.

Auftraggeber sollten insbesondere überdenken, inwieweit sie ihre Datenräume weiter öffnen und digitale Informationen über ihre Liegenschaften als gemeinsame Grundlage für ein partnerschaftliches Vertragsverhältnis mit dem Service-Provider möglichst weitgehend teilen.

Eine moderne FM-Kultur lässt sich somit an zwei Dimensionen messen: Zum einen an der Partnerschaftlichkeit im Umgang miteinander – insbesondere zwischen Dienstleister und Auftraggeber. Zum anderen an der Bereitschaft, Digitalisierung wirklich immer weiter voranzutreiben – der digitalen Innovationsfreude also:

#### FM-PROVIDER WERDEN VON REINEN DIENSTLEISTERN ZU STRATEGISCHEN TRANSFORMATIONSPARTNERN



#### Merkmale einer modernen FM-Kultur

- gemeinsame Werte und Ziele
- Empathie und Verstehen der jeweiligen Bedürfnisse
- Kooperatives, dynamisches Vertragsmodell
- Offenheit und Flexibilität auf beiden Seiten
- Verhältnis auf Augenhöhe
- outcomeorientiertes, prozessuales und indikatorengestütztes Denken und Handeln
- Bereitschaft für „digitales Neuland“
- gemeinsames Innovationbudget
- Anstreben langfristiger, nachhaltiger Lösungen als gemeinsames Interesse
- gemeinsame Daten als essenzielle Grundlage für ein partnerschaftliches Vertragsverhältnis
- geteilte Verantwortung (Riskmanagement)

Abb. 8: Die traditionelle und moderne Kultur des Facility Managements

#### **DER ROLLENWECHSEL: FM-PROVIDER ALS STRATEGISCHE TRANSFORMATIONSPARTNER**

Aus einer modernen FM-Kultur entstehen fast zwangsläufig neue Formen der Zusammenarbeit. Diese kann man unter dem Motto „Lose Kopplung statt fester Kopplung“ zusammenfassen. An die Stelle starrer Vertragsverhältnisse mit klaren Vorgaben und Leistungsverzeichnissen treten atmende, agile, outcomeorientierte Teams und Prozesse, die beiden Seiten mehr Handlungsspielraum einräumen, aber ebenso digitale Innovationen, echtes Verständnis des jeweiligen Partners und Proaktivität einfordern. Konkret bedeutet dies, dass internationale und nationale IFM-Vertragsmodelle mit konkreten Verpflichtungen aufgrund gemeinsam festgelegter Parameter zur Zielerreichung, beispielsweise für die ESG-Zielerreichung, wichtiger werden, die sich dieser neuen Kultur verpflichtet fühlen. Benötigt wird ein gemeinsamer „Wertekorridor“, der die Grundregeln der Zusammenarbeit beinhaltet und von allen Seiten aktiv mitgestaltet wird. So entstehen gemeinsame Handlungs- und Handlungsfreiräume, die wiederum die neue FM-Kultur fördern.

Die FM-Provider werden also von reinen Dienstleistern zu strategischen Transformationspartnern, die zusammen mit den Kunden Strategien zum Umgang mit den großen Trends der nachhaltigen Gebäudebewirtschaftung entwickeln und im proaktiven Zusammenwirken aller Beteiligten umsetzen. Die FM-Branche hat somit die große Chance, eine wesentlich stärkere soziale und gesellschaftliche Wirkung zu entfalten.



## Interview mit Gudrun Degenhart



**LÜNENDONK:** Was bedeutet Ihnen das Thema Kultur in Unternehmen?

**GUDRUN DEGENHART:** Es steckt viel Wahres in der Aussage von Peter Drucker "Culture eats strategy for breakfast". Ich bin überzeugt davon, dass eine mitarbeiterzentrierte und nachhaltige Kultur auch die Basis für jegliche moderne Services ist und in einer Organisation mit vielen Menschen CEO für "Culture Executive Officer" steht. Gerade im Facility Management, wo Menschen Services für Menschen erbringen, ist das so. Ich erinnere mich an meine ersten persönlichen Begegnungen mit ISS und dass ich genau das von der ersten Sekunde an im Unternehmen gespürt habe: eine Servicekultur, die getragen wird von Professionalität und Freundlichkeit und die einen echten Unterschied macht. Oder wie ISS es ausdrückt: "People make places and places make people." Wenn das Umfeld eines Menschen stimmt, fühlt er sich wohl und kann produktiver, kreativer sein und sich weiterentwickeln.

Die Trends und Herausforderungen, die wir in der Branche in den kommenden Jahren zu meistern haben, lassen sich nur in einem partnerschaftlichen, vertrauensvollen Miteinander mit den Kunden angehen. Und das wiederum funktioniert nur, wenn die eigenen Mitarbeitenden eine solche Kultur der menschlichen Werte an ihrem Arbeitsplatz vorfinden.

**LÜNENDONK:** Wie setzen Sie diese hohen Ansprüche bei ISS um?

**GUDRUN DEGENHART:** Bei ISS sind wir alle Placemakers – von der Führungskraft bis zu den Kolleginnen und Kollegen beim Kunden vor Ort. Zusammen arbeiten wir an der Umsetzung unseres gemeinsamen Ziels: Wir bringen Menschen und Orte in Einklang für eine bessere Arbeitswelt. Das können wir nur gemeinsam schaffen. Damit wir alle das gleiche Verständnis haben durchlaufen alle Mitarbeitenden beispielsweise den interaktiven „Placemaker-Workshop“, um unsere hohen Servicestandards zu gewährleisten und besser zu unterstützen. Organisiert und geschult wird dies durch unser ISS College in Zusammenarbeit mit dem Bereich Workplace Experience. Bewährt hat sich zudem die Wissensvermittlung durch E-Learnings und „train the trainer“ Schulungskonzepte. Wir leben flache Hierarchien, Transparenz sorgt für Vertrauen und offene Kommunikation ist ein zentraler Wert. So unterstützt alle Mitarbeitenden für den internen Austausch über alle Ebenen eine ISS App.



**Gudrun Degenhart**  
Chief Executive Officer  
ISS Facility Services Holding GmbH



### Trends und Kultur im Facility Management

**LÜNENDONK:** Sie sprechen von Vielfalt. Das Facility Management wird oft als eine traditionell männerdominierte Branche wahrgenommen, besonders, was die Führungskräfte betrifft. Sie selbst sind eine von wenigen Top-Managerinnen im FM. Wie sehen Sie hier Ihre Aufgabe?

**GUDRUN DEGENHART:** Ich bin froh, ein Unternehmen führen zu dürfen, das schon jetzt eine ganz hohe Vielfalt in sich trägt. Unsere Mitarbeitenden kommen aus 98 Nationen. Wir beschäftigen in Deutschland 815 Menschen mit Einschränkung und Inklusion ist uns eine Herzensangelegenheit. Verschiedenste Altersgruppen sind vertreten – von der Babyboomer-Generation bis hin zu den jungen Menschen, die wir für eine Ausbildung bei uns gewinnen können.

38 Prozent des Personals sind weiblich. Allerdings bei Weitem noch nicht so viele in den Reihen der Führungskräfte. Wir haben uns deshalb bis 2025 zum Ziel gesetzt, anteilig so viele Frauen in Führungspositionen zu bringen wie sie in der Mitarbeiterschaft vertreten sind. Diversity und Nachhaltigkeit gehen hier Hand in Hand.

**LÜNENDONK:** Stichwort Nachhaltigkeit: Kaum ein anderes Thema hat so an Bedeutung gewonnen. Wie sehen Sie ISS hier aufgestellt?

**GUDRUN DEGENHART:** Der Gebäudesektor ist einer der Hauptverursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland, und dieser Herausforderung wollen wir uns mit unserer Kompetenz stellen. Wie die im Auftrag des Digitalverbands Bitkom erstellte Studie „Klimaeffekte der Digitalisierung“ zeigt, können kurz- bis mittelfristig bis zu 14,7 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen, also ein Drittel der Emissionen bis 2030 allein durch Digitalisierung eingespart werden – ein weiterer Grund, warum uns der Technologiewandel so wichtig ist!

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, unsere Treibhausgasemissionen in unserer gesamten Lieferkette bis 2040 auf Netto-Null zu reduzieren. Und wir helfen den Kunden tatkräftig dabei, ihre Nachhaltigkeitsziele zu verwirklichen. Denn um das 1,5 Grad Ziel von Paris zu erreichen, müssten beispielsweise alle neuen Gebäude bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral sein. Um Stranded Assets zu vermeiden – also wertreduzierte beziehungsweise schwer verkäufliche oder vermietbare Immobilien – müssen Investoren ein zuverlässiges ESG-Reporting aufbauen. Wir können dabei helfen, dies zu lösen. Dafür müssen Immobilien weiter digitalisiert werden. Für die zentrale Datenablage stellen wir Kunden unsere eigene IOT-Plattform als erste "Anlaufstelle" jeglicher Sensor- & Immobiliendaten zur Verfügung, über die wir unsere Services managen. Zudem arbeiten wir auch eng mit dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) zusammen, um den europäischen Smart Readiness Indicator weiterzuentwickeln.



**LÜNENDONK:** Was zeichnet die ISS schon heute konkret im Bereich Nachhaltigkeit aus?

**GUDRUN DEGENHART:** Wir sind Vorreiter, und wir sind Trendsetter. Schon heute sind wir dabei die ESG-Konformität zu etablieren und den Wandel aktiv mitzugestalten: 2023 werden wir zu 76,6 Prozent Ökostrom in Deutschland nutzen. Wir elektrifizieren gerade systematisch unsere Fahrzeugflotte angepasst an die standortbezogene Ladeinfrastruktur und das Serviceportfolio. Im Bereich Food bieten wir Ernährungskonzepte mit bis zu 100 Prozent Bio, plantbased Gerichte sowie ein Mess-Tool zur Reduzierung der Lebensmittelabfälle an. Bei der Reinigung verwenden wir, wo möglich, Reinigungsmittel auf Basis von pflanzlichen Rohstoffen und wenden chemikalienfreie Reinigung mit ionisiertem Wasser an und reduzieren den Wasserverbrauch. Die Liste lässt sich weiter fortsetzen. Im Kern verfolgen wir den Ansatz, "Sustainability in a Service" immer mitzudenken und uns konstant zu fragen, wie unsere Dienstleistungen nachhaltiger gestaltet werden können. Dabei ist alles ständig auf dem Prüfstand.

Wir streben stetig an, die Kunden mit nachhaltigen Workplace Experience zu begeistern. Diese sind nicht zuletzt für die Mitarbeiterbindung und -gewinnung sehr wichtig geworden. Wir tragen bei unseren Kunden dazu bei, Arbeitsplätze zum Wohlfühlen zu schaffen, die sicher, flexibel und nachhaltig sind – also ESG-konform.

**LÜNENDONK:** Das alles geht wie von Ihnen erwähnt nicht ohne clevere Digitalisierung. Wo sehen Sie hier Ihre Schwerpunkte?

**GUDRUN DEGENHART:** Zum einen müssen wir die Digitalisierung, die wir heute schon leben, weiter voranbringen. ISS hat bereits eine Vielzahl von Serviceprodukten mit digitalen Komponenten angereichert. Beispielsweise im technischen und infrastrukturellen Bereich. Zum anderen verwenden wir für unsere 3.500 Techniker jedes Jahr 12 Millionen Meldungen aus der Gebäudeleittechnik. Daraus ergeben sich 3 Millionen qualifizierte Störmeldungen, die in 80.000 Service-Aktionen die Betriebssicherheit der technischen Anlagen unserer Kunden gewährleisten.

Zum anderen können wir in der Tagesreinigung, wir nennen es bei ISS „Pure Space Office“, durch eine IOT-basierte Erfassung der Raum- und Flächenbelegung effizienter und ressourcenschonender Leistungen steuern. Wir sind auf dem Weg der Transformation hin zu einer dynamischeren Leistungserbringung.

Wir arbeiten aktiv an digitalen Zukunftslösungen. Dazu gehört eine vollständige digitale Erfassung des Energieverbrauchs ebenso wie eine Integration von Internet of Things-Elementen in den Immobilienbetrieb, beispielsweise für eine automatisierte Ticketerstellung



und -schließung. Ein großes Potenzial sehe ich generell in der Sensortechnik. Durch Visualisierung von Flächennutzung geben wir der Operative Transparenz und Impulse, die Leistungserbringung der Nutzungscharakteristik anzupassen. Wir können auf erkennbare Anomalien reagieren, bevor es die Nutzer bemerken (z.B. hohe CO<sub>2</sub>-Werte, unpassende Temperaturen).

Unsere Kunden nutzen die von uns betriebene Sensorik für Flächennutzungsanalysen für CREM-Bewertungen und -Entscheidungen. Denn eine moderne Flächenbedarfsplanung beruht auf der Messbarkeit der Raumkonzepte, die wiederum die Sensorik ermöglicht. Vor dem Hintergrund des Bedarfs an modernem Workplace Design ist das hochrelevant für das neue, hybride Arbeitsumfeld und dessen Planung.

**LÜNENDONK:** Wieso haben Sie persönlich sich eigentlich entschieden, zu ISS zu gehen?

**GUDRUN DEGENHART:** Den Ausschlag gegeben haben die Unternehmenskultur und die Menschen. Mein Interesse geweckt hat die Kompetenz, die Agilität und die Innovationsfähigkeit von ISS.

ISS hat den Anspruch, möglichst alle IFM-Services in Eigenleistung zu erbringen und so Qualität und Synergien stetig zu steigern. Dabei umfasst die Kompetenz die komplette FM-Wertschöpfungskette von Planung, Baumanagement bis hin zum Betrieb der Gebäude. Mit einem großen eigenen Planungs- und Baumanagementbereich bietet ISS auch diese Dienstleistungen flächendeckend an und ist damit ein ganzheitlicher Gesprächspartner für unsere Kunden.

Fokus von ISS ist in Digitalisierung und ESG führend zu sein und daran wird hart gearbeitet. Innovation ist dabei kein Selbstzweck, sondern wird individuell entsprechend des Kundenbedarfs erarbeitet und partnerschaftlich umgesetzt. Das hat mich in Summe beeindruckt und überzeugt, dass man mit ISS etwas im Markt bewegen kann.



UNTERNEHMENSPROFIL

## ISS Facility Services Holding GmbH



ISS, ein führendes Unternehmen im Bereich Workplace Experience und Facility Management, schafft Raumlösungen, die zu einer besseren Unternehmensleistung beitragen und das Leben einfacher, produktiver und angenehmer machen – nach hohen Standards geliefert von engagierten Menschen. Das erreicht ISS durch die intelligente Verknüpfung von Sensorik, KI-basierte Insight Reportings und Service Excellence.

Mit langjähriger Erfahrung im Bereich der integrierten Serviceleistungen sorgt ISS für eine hygienische Arbeitsumgebung. Damit trägt ISS zum Erhalt der Gesundheit von Gebäudenutzern bei. ISS bietet eine breite Servicepalette: Technical, Cleaning, Food, Security, Support und Workplace Services sowie Integrated Property- und Facility Management.



Weltweit ist ISS in über 30 Ländern vertreten. Im Jahr 2021 belief sich der weltweite Umsatz der ISS Gruppe auf 9,6 Milliarden Euro bei über 350.000 Mitarbeitenden. 1901 in Kopenhagen gegründet, ist ISS seit 1960 in Deutschland tätig. 2021 erzielte ISS Deutschland einen Jahresumsatz von 730 Millionen Euro und beschäftigt über 11.000 Mitarbeitende.

### KONTAKT

ISS Facility Services Holding GmbH

**Alexandra Pabst**

Chief Commercial Officer

Theodorstraße 178, 40472 Düsseldorf

Telefon: +49 151 41464837

E-Mail: [alexandra.pabst@de.issworld.com](mailto:alexandra.pabst@de.issworld.com)

Website: [www.de.issworld.com/de-de](http://www.de.issworld.com/de-de)



UNTERNEHMENSPROFIL

## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Thomas Ball**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 151 23012703

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

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

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.



## 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@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autor:  
Thomas Ball, Partner

Bilderquellen:  
Titel © Adobe Stock /  
ArtBackground & LogoStockimages

S. 2 © Adobe Stock / HeGraDe  
S. 5 © Adobe Stock / New Africa  
S. 16 © Adobe Stock / freshidea