

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Themendossier

Facility Services für die Wohnungswirtschaft

Wirtschaftlicher Betrieb. Bezahlbares Wohnen. Nachhaltige Bestände.

Eine Publikation von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

APLEONA

Inhaltsverzeichnis

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



Vorwort



Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder



Ralph Büchele
Geschäftsführer
Apleona Wohnservice



Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

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

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

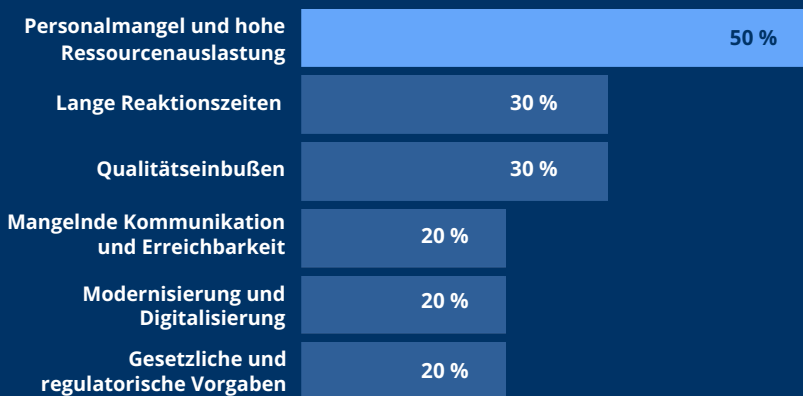
Ein solcher Ansatz bricht mit gewachsenen Strukturen. Er verlangt von Wohnungsunternehmen, Vergabemodelle zu modernisieren und Leistungspauschalen mit qualitativen Kriterien zu verknüpfen. Dienstleister müssen im Gegenzug garantieren, dass gebündelte Kapazitäten tatsächlich zu kürzeren Reaktionszeiten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

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

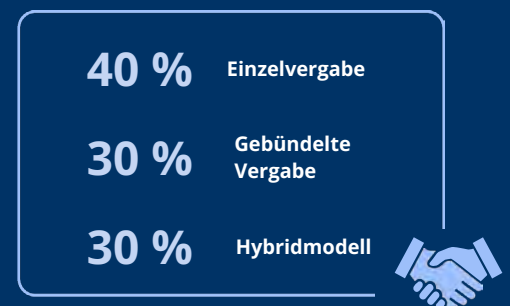
Mit dem Dossier möchten Lünendonk & Hossenfelder und Apleona zum offenen Dialog zwischen der Wohnungswirtschaft und Facility-Service-Anbietern einladen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihre zusätzlichen Impulse!

Management Summary

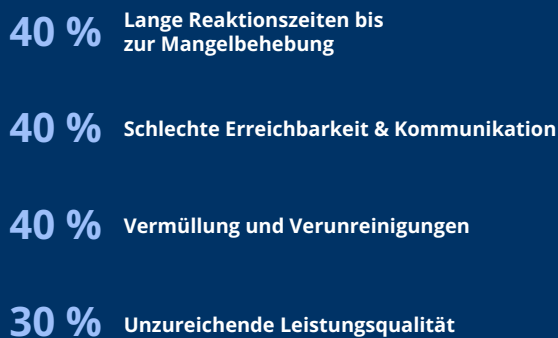
Herausforderungen der Wohnungsunternehmen



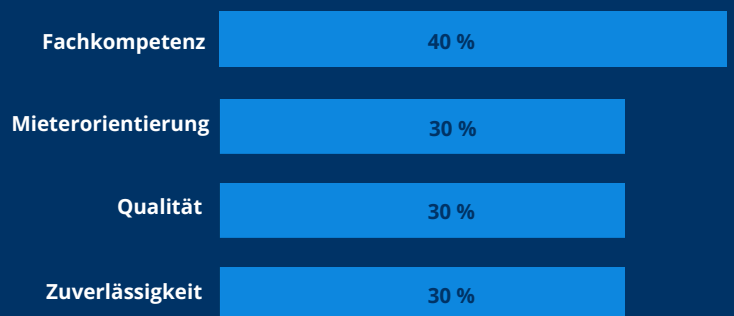
Einzelvergaben dominieren in der Wohnungswirtschaft



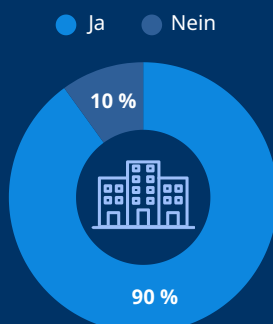
Die häufigsten Gründe für Unzufriedenheit bei Mieterinnen und Mietern



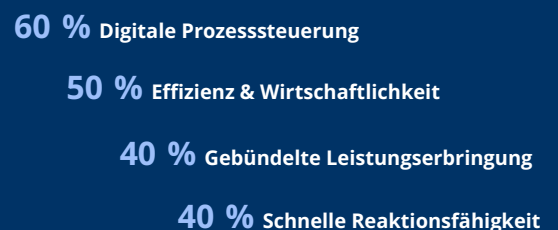
Wo Erwartungen und Realität auseinandergehen: Zufriedenheit mit dem Leistungsniveau



Wohnungsunternehmen planen ihr Facility Management zu professionalisieren



Erwartungen von Wohnungsunternehmen an ein professionelles Facility Management





Einleitung



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

**Wohnungswirtschaft
im Spannungsfeld**

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

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

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

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

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

**Hohe Auslastung bei
lokalen Dienstleistern**

Aufbau und Ziel des Themendossiers

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

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

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

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

Methodik

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

**Immobilienprozesse bieten
großes Effizienz- und
Optimierungspotenzial**

Aufbau des Dossiers

**Lünendonk-Dossier bietet
Orientierung und Impulse**