LÜNENDONK



Lünendonk®-Whitepaper 2024

Ausschreibungen im Facility Management unter New Work

Herausforderungen, Strategien und aktuelle Modelle bei der Vergabe von FM-Dienstleistungen

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

Sasse



Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3
EINLEITUNG 4
Die neue Arbeitswelt fordert traditionelle FM-Modelle heraus 4
MEGATRENDS VERÄNDERN DAS FACILITY MANAGEMENT 6
Personalmangel 6
Robotik in den Facility Services 7
Nachhaltigkeit 9
VERGABE VON FM IN DER OLD UND DER NEW WORK 11
Von der preis- zur konzeptorientierten Vergabe 14
Neue Vergabemodelle und rechtlicher Rahmen 15
AUSBLICK: ORIENTIERUNG FÜR KOMPLEXE ANFORDERUNGEN 17
UNTERNEHMENSPROFILE 19

Vorwort

FACILITY MANAGEMENT IM WANDEL: DIE REVOLUTION DER VERTRAGSMODELLE

Die Welt des Facility Managements (FM) erlebt derzeit einen Wandel. Getrieben von den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt und den Chancen der Digitalisierung, stehen FM-Experten vor der Aufgabe, auch innovative Vertragsmodelle zu entwickeln, die den sich verändernden Bedürfnissen in der Leistungserbringung gerecht werden.



Clara Sasse
Vorstand Sales | Marketing
Dr. Sasse Gruppe

Neue Arbeitsweisen, Fachkräftemangel, EU-Nachhaltigkeitsanforderungen (z. B. EU-Taxonomie) und Digitalisierung verändern die Arbeitswelt und damit auch die Anforderungen an ganzheitliche FM-Provider. Diese verstehen sich als Partner für Wertschöpfung und Produktivität.

Um hier die notwendigen Mehrwerte auch langfristig bieten zu können und nicht nur Pflichtenhefte abzuarbeiten, müssen Dienstleister ihre Rolle im Wertschöpfungsprozess neu definieren. Gerade wenn es um das Erreichen der Klimaziele geht, sind FM-Experten Datensammler, -analysten und Umsetzer von Optimierungsmaßnahmen.

Traditionelle starre Vertragsmodelle können all diese Veränderungen jedoch nicht abbilden. Sie sind nicht flexibel genug für die dynamische und bedarfsorientierte Leistungserbringung. Es ist somit an der Zeit, neue rechtliche Möglichkeiten zu überdenken und gemeinschaftlich innovative Vertragsmodelle mit allen Stakeholdern zu entwickeln. Nur so können die Herausforderungen eines zeitgemäßen Facility Management gemeistert werden.

Eine offene Haltung gegenüber neuen Möglichkeiten und eine kooperative Herangehensweise sind entscheidend, um eine effiziente und nachhaltige Leistungserbringung im Facility Management zu gewährleisten.

Diese Zeit bietet spannende Chancen für Nutzer und Dienstleister von Facility Services, um den Wandel aktiv mitzugestalten und eine erfolgreiche, wirtschaftlich nachhaltige Zukunft zu sichern.



Einleitung

DIE NEUE ARBEITSWELT FORDERT TRADITIONELLE FM-MODELLE HERAUS

Die Veränderungen der Arbeitswelt und unserer Gesellschaft haben einen wesentlichen Einfluss auf die Bewirtschaftung von Gewerbeimmobilien. Der demografische Wandel hat zu einem nahezu alle Branchen ergreifenden Personal- und Fachkräftemangel geführt. Ein verändertes Nutzerverhalten erfordert breitere Angebote und innovative Services. Nachhaltigkeit ist inzwischen bei vielen Entscheidungen zu berücksichtigen. Gleichzeitig ist der Kostendruck hoch. Die Rahmenbedingungen werden nicht leichter, sondern verändern sich.

Nicht nur gesamtgesellschaftlich ist ein Wandel zu beobachten, sondern auch in der Gebäudebewirtschaftung: Stetig steigende Anforderungen wie etwa moderne New-Work-Konzepte, komplexere Gebäudetechnik und Zusatzangebote wie Ladeinfrastruktur für Elektromobilität fordern das Facility Management heraus und bringen etablierte Serviceportfolios an ihre Leistungsgrenze. Auf der anderen Seite sinkt die Planbarkeit deutlich: Sowohl kurzfristig als auch langfristig schwanken die Auslastung und die Nutzung von Arbeitsplätzen. „Work from anywhere" bedeutet, dass an manchen Tagen Büros nahezu leer sind, an anderen Tagen jedoch kaum ein freier Arbeitsplatz zur Verfügung steht. Die Post-Corona-Arbeitswelt verbindet die Vorteile von Homeoffice und Third-Place-Arbeit mit kooperativen und kreativen Tätigkeiten in Präsenz. In Zeiten des War for Talents stößt eine Betriebsanweisung über die Anwesenheit in den Unternehmensimmobilien oft an Grenzen.

Um Kreativität und Austausch zu erhalten, sind die Immobilienbetreiber daher gut beraten, attraktive Arbeitsumgebungen bereitzustellen, die die Mitarbeitenden anregen, ins Büro zu gehen. Die Veränderungen betreffen nicht nur Bürogebäude. Mit dem boomenden Online-Handel verliert der stationäre Handel Kundschaft. Um diesem Trend entgegenzuwirken, passen Betreiber ihr Ladenkonzept an, um den Kundinnen und Kunden ein neues Einkaufserlebnis im Laden zu schaffen. Gleiches gilt für Verkehrsgebäude wie Bahnhöfe oder Flughäfen.

Langfristig verringern externe Schocks wie die Corona-Pandemie, explodierende Energiepreise oder die Nachhaltigkeitsregulierung die Planungssicherheit der gesamten Wirtschaft und demnach auch von Facility- und Real-Estate-Management-Unternehmen. All diese Entwicklungen stärken insgesamt den Wertbeitrag und die strategische Positionierung des Facility Managements, denn es hilft den Unternehmen, Komplexität zu reduzieren, sich auf das eigene Kerngeschäft zu konzentrieren und Effizienz durch bedarfsorientierte Services bereitzustellen. Die angebotsbegrenzenden Faktoren wie der Personalmangel betreffen dabei nicht nur den Dienstleister, sondern auch die Betreiber und begünstigen neue Servicemodelle, die das vorhandene Personal effektiver und flexibler einsetzen.

In der Realität sind starre, verrichtungsorientierte Leistungsverzeichnisse üblich, die jedoch nicht die notwendige Flexibilität und Kosteneffizienz für die neue dynamische Arbeitswelt bieten. Denn es gilt noch immer das Prinzip, dass die nicht benötigte und zu bewirtschaftende Fläche die günstigste Fläche ist.

Dieses Whitepaper befasst sich mit der Frage, welche Auswirkungen und Folgen die Entwicklungen der vergangenen Jahre für das Facility Management haben, welche Anforderungen sich daraus für eine moderne Gebäudebewirtschaftung ergeben und welche Service- und Vertragsmodelle den neuen Anforderungen an Gewerbeimmobilien entsprechen.



Megatrends verändern das Facility Management

PERSONALMANGEL

Die demografische Entwicklung und die strukturell belastbare Konjunktur sind nicht nur, aber insbesondere für Facility-Service-Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Die aktuellen Ergebnisse des Lünendonk®-Konjunkturindex Facility Service zeigen, dass selbst in Zeiten unsicherer Wirtschaftslage und erhöhter Inflation der Personalmangel die mit Abstand als am größten wahrgenommene Herausforderung ist. Viele Dienstleister sind schon heute nicht mehr in der Lage, aus Personalmangel an allen Vergabeverfahren teilzunehmen und alle möglichen Aufträge anzunehmen. Das hat zur Folge, dass Dienstleister sich zu einem gewissen Grad Aufträge aussuchen und an besonders wenig attraktiven Ausschreibungen nicht teilnehmen.

Das gilt nicht mehr nur für hoch qualifiziertes technisches Personal und Objektleitungen, sondern inzwischen auch in weiten Teilen für infrastrukturelle Services und auch für Helfertätigkeiten.

Der Mangel an Personal und Fachkräften, insbesondere in technischen Berufen, stellt Facility Management und Dienstleister vor Herausforderungen. Die Konsequenzen sind vielfältig:

- Rekrutierungskosten und -aufwand steigen erheblich
- Ausfallrisiken sind aufgrund von Krankheiten und Kündigungen hoch
- Qualifikationsniveaus sind unterschiedlich

PERSONAL- UND FACHKRÄFTEMANGEL IST WICHTIGSTE HERAUSFORDERUNG DER FACILITY-SERVICE-UNTERNEHMEN

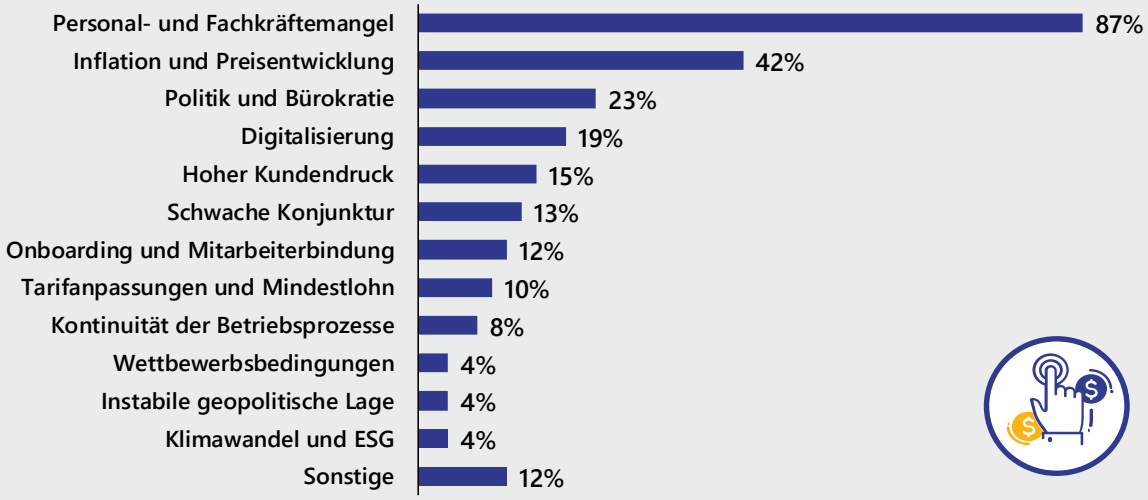


Abb. 1: Was sind aktuell die drei größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen?; Häufigkeitsverteilung; Mehrfachantworten möglich; Facility-Service-Unternehmen; Quelle: Lünendonk®-Konjunkturindex Facility Service 3/2023,
© Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2023

Diese Herausforderungen erfordern verschiedene Maßnahmen wie ein attraktives Aufgabenfeld, angemessene Vergütungen und Sonderleistungen, eine Infrastruktur zur zielgerichteten Nutzung vorhandener Qualifikationen sowie Ressourcen, um Personal frühzeitig und auf kreative Weise anzusprechen.

Gerade kleinere lokale Unternehmen sind hiervon besonders betroffen. Sie verfügen in der Regel über eine begrenzte Bekanntheit und haben oft nicht die notwendigen Ressourcen und Strukturen, um mit größeren Unternehmen zu konkurrieren. Eine aufwendige Personalabteilung mit Recruitern und Kenntnis von modernen und effektiven Kanälen ist hierbei eine Voraussetzung.

Integrierte Service-Dienstleister betreuen in der Regel größere und komplexere Liegenschaften mit einem vielfältigen Aufgabengebiet. Dadurch haben Techniker die Möglichkeit, anspruchsvollere Aufgaben durchzuführen und müssen weniger häufig zwischen verschiedenen Kunden und Objekten wechseln, wie es bei Handwerksbetrieben üblich ist.

ROBOTIK IN DEN FACILITY SERVICES

Wertschätzung und moderne Service-Modelle tragen dazu bei, den Personalmangel in der Reinigung abzuschwächen, vollständig kompensieren können sie ihn nicht. Was also tun? Serviceroboter können dazu beitragen, Personal zu entlasten, neue Aufgaben effizient wahrzunehmen und die Flächenleistung zu erhöhen. Oft wurde der Einsatz von Robotern bisher als zu teuer, zu unflexibel und als weniger produktiv als Menschen eingeschätzt.

Auch wenn dies in einigen Einsatzbereichen noch zutreffen mag, haben inzwischen fast alle führenden Unternehmen Roboter und Drohnen im Einsatz für Sicherheit, Reinigung, Geländeerfassung und Gebäudeinspektion.

Gerade bei größeren Flächen wie Hallen, Fluren, Bahnhöfen und Flughafen-Terminals oder Shopping-Centern übernehmen professionelle Serviceroboter die Unterhaltsreinigung. Schwer zugängliche Gebäudeteile und Anlagen werden mit Drohnen oder Robotern inspiziert, um abzuwägen, ob ein Mensch für die Tätigkeiten notwendig ist. Je stärker die Verfügbarkeit der menschlichen Arbeitskraft abnimmt, desto größer wird die Bereitschaft auf Kunden- und Dienstleisterseite, Roboter und Drohnen für Services zu akzeptieren.



Moderne FM-Konzepte wie Daytime Cleaning und Servicerobotik haben große Potenziale, um Personalengpässen bei Servicemitarbeitenden nachhaltig zu begegnen. Um diese Potenziale allerdings auszuschöpfen und die Konzepte erfolgreich in den Unternehmen implementieren und effizient nutzen zu können, ist eine engere Zusammenarbeit zwischen Gebäudedienstleistern und Objektbetreibern essenziell. Durch die enge Zusammenarbeit können individuelle betriebliche Anforderungen besser verstanden und maßgeschneiderte Lösungen entwickelt werden. Dies fördert nicht nur Effizienz in der Ressourcennutzung, sondern optimiert auch den Einsatz von Technologien wie der Robotik, die gezielt an die Bedürfnisse des Kunden angepasst wird.

Ausschreibungen im Facility Management unter New Work

ROBOTIK IN DER REINIGUNG WEIT VERBREITET

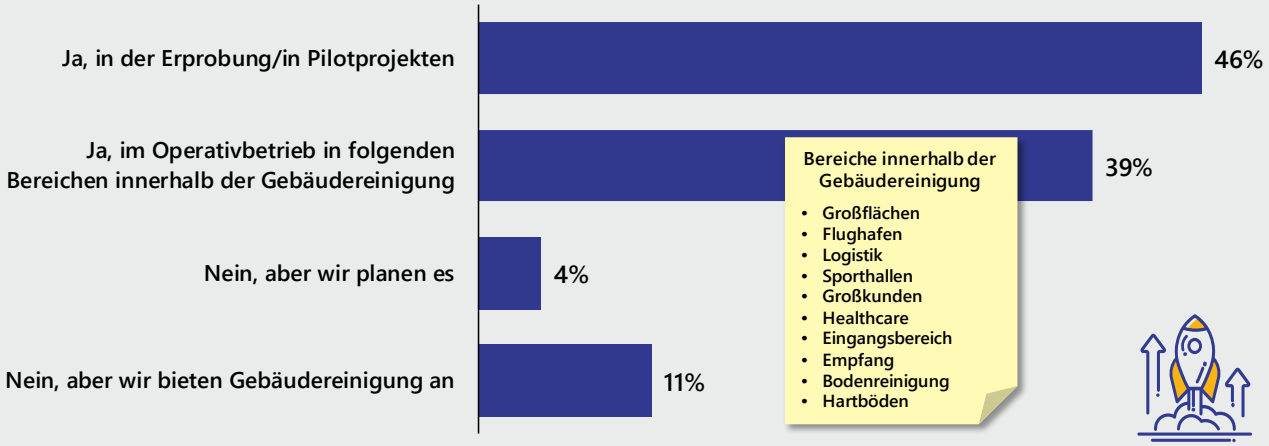


Abb. 2: Setzt Ihr Unternehmen Robotik in der Gebäudereinigung ein?; Häufigkeitsverteilung; Facility-Service-Unternehmen; Quelle: Lünendonk®-Konjunkturindex Facility Service 1/2023, © Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2023

NACHHALTIGKEIT

Durch die Optimierung von Gebäuden und Anlagen trägt das Facility Management dazu bei, den Energieverbrauch und damit die CO_2-Emissionen zu reduzieren. Neben Umweltschutz und einer besseren Kosteneffizienz unterstützt das Gebäudemanagement Unternehmen außerdem dabei, ihrer sozialen Verantwortung gerecht zu werden und durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Sicherheit der Beschäftigten ein besseres Arbeitsumfeld zu schaffen. Nachhaltigkeit bezieht sich in einem ESG-Konzept (Environmental, Social, Governance) auf eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in Bezug auf Umwelt und Klima wie auch auf soziale Verantwortung.

Facility-Service-Unternehmen tragen durch eine optimierte Anlagensteuerung der technischen Gebäudeausstattung, die Verwendung umweltfreundlicher Arbeitsgeräte wie auch durch Beratungs- und Installationsleistung zur Nachhaltigkeit ihrer Kunden bei. Als Teil der Lieferkette sind auch die Prozesse der Dienstleister relevant. Zwei exemplarische Fragen: Wie werden Flotten betrieben? Und wird der Dienstleister über seine Lieferkette der sozialen Verantwortung gerecht?

Ein integriertes Service-Modell erleichtert es den Immobilienbetreibern etwa die Scope-III-Emissionen in der Berichterstattung zu berücksichtigen gegenüber der Beauftragung von verschiedenen Einzelgewerkeanbietern.

Unternehmen, die auf den Zugang zum EU-Kapitalmarkt angewiesen sind, unterliegen aufgrund der EU-Taxonomie einer regulierten und zu testierenden Nachhaltigkeitsberichterstattung. In die Kennzahlen des Status quo fließen die Immobilien als wesentliche Energieverbraucher mit ein. Die Datenerfassung, die Aufbereitung und das Reporting vom einzelnen Zähler bis hin zur Portfolioebene sind häufig ohne die Facility-Service-Unternehmen, in diesem Zusammenhang liebevoll „Meister der Keller" genannt, nicht möglich. Mit der Erfassung des Status quo ist es jedoch meist nicht getan.
Wenn Nachhaltigkeitsziele verfolgt werden, dann ist „manage to green" im Immobilienbetrieb ohne das Facility Management nur schwer möglich. Eine optimierte, bedarfsorientierte Anlagensteuerung und ein regelmäßiges technisches Monitoring sind hierfür unerlässlich. Viele Immobilienbetreiber verfügen aus unterschiedlichen Gründen nicht über die entsprechende Expertise im eigenen Haus und arbeiten mit externen Partnern zusammen.





Vergabe von FM in der Old und der New Work

Die Vergabe von Facility Services muss eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen, die in einem Vertrag zwischen Auftraggeber/Immobilienbetreiber und Dienstleister rechtlich bindend vereinbart werden. Eine Analyse der üblichen Vertragsmodelle lässt gute Rückschlüsse auf die Marktentwicklung zu. Sie zeigt zudem auf, welche Themen und Trends zu berücksichtigen sind und ob diese die bis dato üblichen Vertragsbeziehungen herausfordern.

In den Ausschreibe- und Vertragsmodellen sind unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen:

- übliche Laufzeiten
- Tätigkeits- und Ergebnisorientierung
- Kostenmodelle
- Qualitätsniveau
- Leistungsarten und -bündelung

Traditionell waren im Facility Management fünfjährige Verträge mit Verlängerungsoption und einer Verrichtung nach Leistungsverzeichnis üblich. Das Qualitätsniveau wurde wesentlich durch die beauftragten Service-Intervalle und die Anzahl der Personen bestimmt. All dies war einfach zu kalkulieren und zu steuern. Bei Über- oder Unterschreiten vorab definierter Schwellwerte des Vertragserfüllungsgrades wurden Boni und Mali vereinbart und umgesetzt.

Ausschreibungen im Facility Management unter New Work

FAST DIE HÄLFTE DER GENUTZTEN FM-DIENSTLEISTUNGEN ENTSTAMMEN AUS AD-HOC-BEDARF

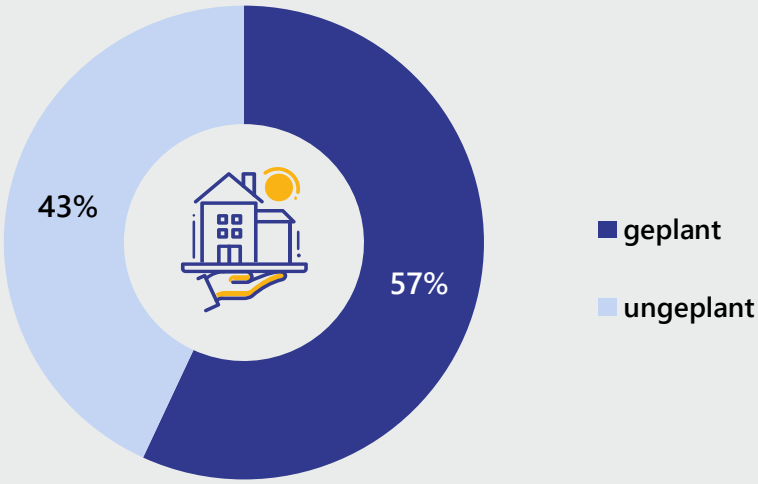


Abb. 3: Verhältnis von geplanten und ungeplanten Dienstleistungen; Auftraggeber;
Quelle: Lünendonk®-Studie 2019 Management aus Perspektive der Auftraggeber © Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2019

Dieses idealtypische traditionelle Vertragsmodell war und ist auf unterschiedliche Gewerke gleich gut anwendbar: Catering, Sicherheitsdienstleistungen, Reinigung, Gebäudetechnik oder Parkraumbewirtschaftung.

Allerdings ist das idealisierte „alte" Vertragsmodell über die vereinbarte Laufzeit starr und nur bedingt anzupassen. Größere Veränderungen werden nach Ende des Zyklus über ein angepasstes FM-Konzept abgebildet, ausgeschrieben und in Verhandlung mit den Bietern fixiert. In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hat die in den vorhergehenden Kapiteln beschriebene Marktentwicklung zahlreiche Weiterentwicklungen begründet, die inzwischen in unterschiedlichsten Ausprägungen in FM-Verträgen berücksichtigt werden.

Die starren, verrichtungsorientierten Verträge kommen in Zeiten einer hohen Volatilität und einer hochkomplexen Immobilienbewirtschaftung an Leistungsgrenzen. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass es „das eine" für alle passende Modell immer weniger gibt. Individuelle Anforderungen der Auftraggeber und der dazu passende Dienstleistungspartner bilden eine Konstellation, die trotz ähnlicher Ausgangslage in einem Fall gut harmonieren, in einem ähnlich gelagerten anderen Bezug jedoch nicht erfolgreich sind. Kulturelle Faktoren sollten daher im Vergabeverfahren berücksichtigt werden. Da Facility Services ein „people's business" sind, gilt es, sich aneinander zu gewöhnen und ausreichend flexibel zu sein, um die beidseitigen besonderen Merkmale in eine gewinnbringende gelebte Partnerschaft zu bringen. Das erfordert die Bereitschaft eines gegenseitigen Ausprobierens und Lernens, aber auch eines gemeinsamen Zielverständnisses.

Ausschreibungen im Facility Management unter New Work

VERÄNDERUNGEN IN DEN FACILITY-SERVICE-AUSSCHREIBUNGEN

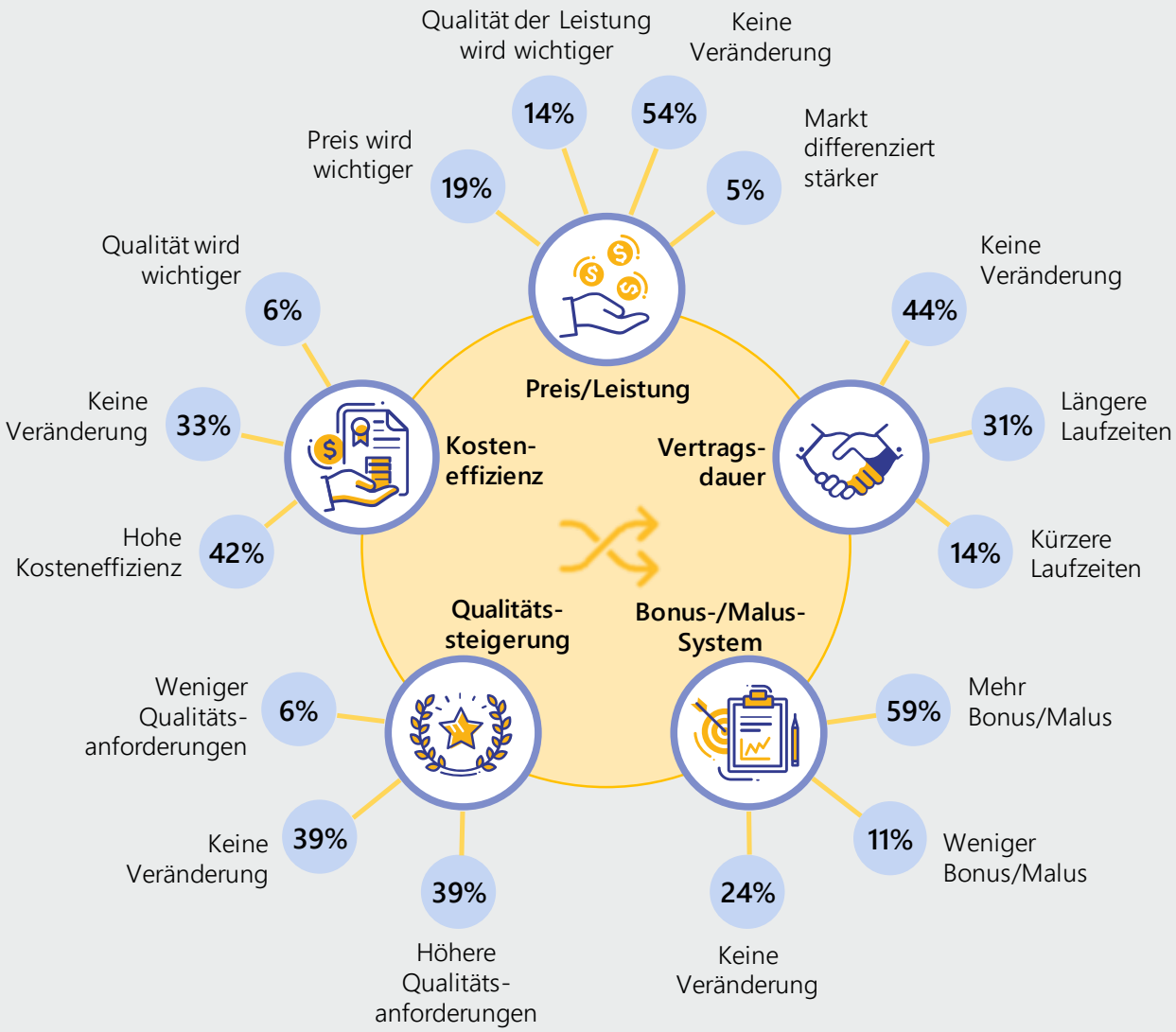


Abb. 4: Wie haben sich Ausschreibungen in den letzten drei Jahren in folgenden Bereichen entwickelt?
Einschätzung führender Facility-Service-Unternehmen in Deutschland,
Quelle: Lünendonk®-Studie 2021 Facility-Service-Unternehmen in Deutschland © Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim 2021

VON DER PREIS- ZUR KONZEPTORIENTIERTEN VERGABE

Facility Services sind traditionell von einem Effizienzgedanken geprägt: Über die Gebäude werden die bestmöglichen Arbeitsbedingungen für das Kerngeschäft zu dem geringstmöglichen Preis eingekauft. Diese vermeintlich einfache Logik ist in der Realität ein vielschichtiger Kompromiss aus gewünschtem Leistungsniveau, Servicekonzept und differenzierten Qualitätsanforderungen. Oftmals entspricht das Vorgehen dabei folgender Logik:

TRADITIONELLES VERGABEMODELL: MAXIMALE LEISTUNG ZU MINIMALEM PREIS

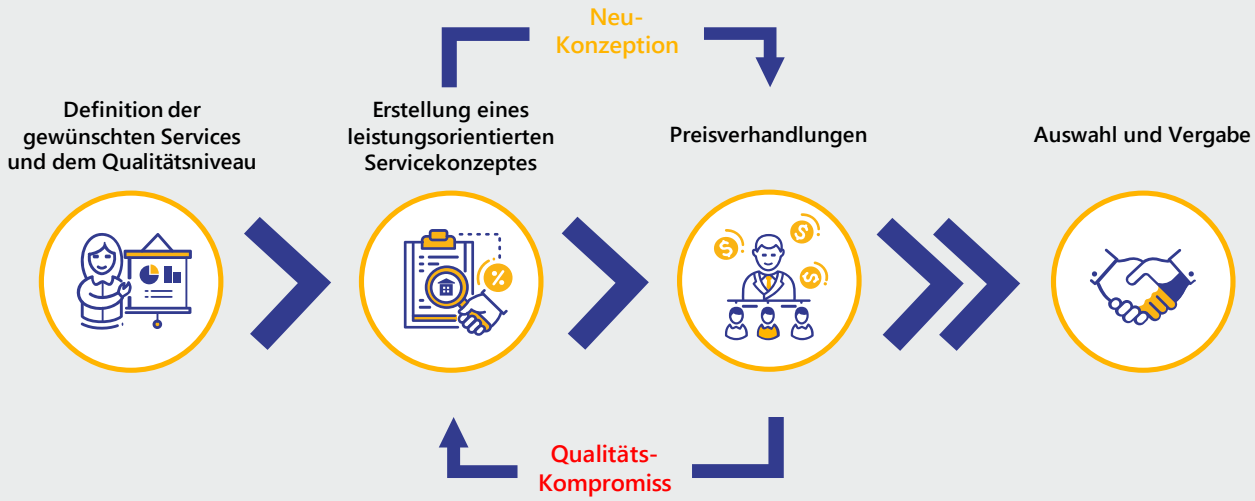


Abb. 5: Leistungsorientiertes Facility-Service-Vergabemodell; eigene Darstellung

In der Praxis wird über Stellschrauben wie Qualifikation und bereitgestellte Mitarbeitende versucht, einen möglichst günstigen Preis zu erzielen. Die damit verbundene Hoffnung ist, eine maximale Leistung zu einem minimalen – das heißt marktgerechten – Preis zu erhalten.

Es sind auch andere Modelle möglich: Der Auftraggeber gibt ein für ihn akzeptables Budget für das zu betreibende Immobilienportfolio – oder Gebäude – vor und definiert Prioritäten. Im Rahmen des Bieterprozesses erstellen Dienstleister Servicekonzepte. Dieses Modell hat den Vorteil, dass der Servicepartner über ein bedarfsorientiertes Konzept Freiheiten für eine operative Dienstleistungssteuerung erhält, die Mehrwerte gegenüber einem starren Leistungsverzeichnis generiert und über die Vertragslaufzeit Flexibilität ermöglicht. In diesem Modell sieht die Prioritätenkette wie folgt aus:

Ausschreibungen im Facility Management unter New Work

BEDARFSORIENTIERTES VERGABEMODELL: MEHR FLEXIBILITÄT WÄHREND DER VERTRAGSLAUFZEIT



Abb. 6: Bedarfsorientiertes Facility-Service-Vergabemodell; eigene Darstellung

In einer solchen konzeptorientierten Vergabe ist die Wahrscheinlichkeit für einen Bruch im Vergabeprozess geringer. Im Rahmen der Ausschreibung werden üblicherweise potenziell passende Dienstleister zur Teilnahme am Prozess und zur Besichtigung der Objekte eingeladen. In einer ersten Runde wird das Bieterfeld durch Präqualifikation anhand unterschiedlichster möglicher Merkmale auf wenige Unternehmen verdichtet. Deren Angebote werden dann in Bietergesprächen nachverhandelt und der Zuschlag erteilt. Dies führt oft zu der als Bruch wahrgenommenen Situation, dass Auftraggeber nach Qualität und Konzept entscheiden, der Preis in der Wahrnehmung der Dienstleister aber einen hohen Einfluss auf die Entscheidung hat.

NEUE VERGABEMODELLE UND RECHTLICHER RAHMEN

Bei einer Weiterentwicklung von lange als etabliert angesehenen Prozessen und Lösungen stellt sich schnell die Frage, ob Innovationen innerhalb des aktuellen rechtlichen Rahmen möglich sind. Bei der Vergabe von Facility-Service-Aufträgen ist dies in Deutschland zum Beispiel die Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (VgV), die auch Vergabeverordnung genannt wird.

Bei Bedarf kann vor Einleitung des Vergabeverfahrens durch eine Markterkundung gemäß § 28 VgV der Markt über die Auftragsvergabepläne und -anforderungen informiert werden. In diesem Rahmen könnten bereits Besichtigungen der Objekte angeboten werden.

Im Rahmen eines Verhandlungsverfahrens mit Teilnahmewettbewerb – zulässig gemäß § 14 Abs. 3 Nummer 2 VgV – wird das Bieterfeld im Teilnahmewettbewerb anhand zuvor vom Auftraggeber festgelegter Eignungsmerkmale auf eine vordefinierte Anzahl von Bewerbern verdichtet. Die ausgewählten Bewerber erhalten im Zuge der Angebotskalkulation die Gelegenheit, die Objekte durch Besichtigungen kennen zu lernen. Die eingereichten Angebote werden im Verhandlungsverfahren aufgeklärt und verhandelt, wobei eine weitere Verengung des Bieterkreises vor der Zuschlagserteilung in Betracht kommt.

Gemäß § 58 Abs. 1 Satz 2 VgV können öffentliche Auftraggeber sogar Festpreise oder Festkosten vorgeben, sodass das wirtschaftlichste Angebot ausschließlich anhand qualitativer, umweltbezogener oder sozialer Zuschlagskriterien bestimmt wird.

Durch eine solche Verfahrensgestaltung wird vermieden, dass die unterschiedlichen Erwartungshaltungen auf Auftraggeber- und Dienstleisterseite zu einer als Bruch wahrgenommenen Situationen führen: Die Auftraggeber meinen, auf der Basis von Qualität und Konzepten entschieden zu haben. Für die Dienstleister scheint der Preis einen hohen Einfluss auf die Entscheidung zu haben.

BEISPIELHAFTER PROZESS EINER BEDARFSORIENTIERTEN VERGABE



Abb. 7: Bedarfsorientiertes Vergabeverfahren



Ausblick: Orientierung für komplexe Anforderungen

In einer komplexen FM-Welt sind vielschichtige Entscheidungsprozesse auf Auftraggeberseite notwendig. Da Facility Management weniger allein agiert als in früheren Zeiten, ist der Input von mehreren Unternehmensfunktionen für ein modernes und am Kerngeschäft orientiertes Servicemodell hilfreich.

Während in der „alten" FM-Welt üblicherweise neben der Fachabteilung Facility Management und gegebenenfalls dem Corporate Real Estate Management noch der Einkauf wesentlich beteiligt war, berührt ein „neues" FM zusätzliche Funktionen:

- **HR** in Bezug auf moderne Arbeitsumgebungen und die notwendigen Services, die ein Employer Branding und flexible und kollaborative Workspaces unterstützen
- **IT** für die Schnittstelle zu Sensorik, Anlagen und Systemen mit Datenaustausch – sowohl hinsichtlich der IT-Architektur als auch in Bezug auf die IT-Sicherheit
- **Nachhaltigkeit** für die Anforderungen der Unternehmen in Bezug auf die ESG- respektive Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Bestimmung des CO_2-Fußabdrucks, die zu erreichenden Ziele und die damit verbundenen Reportings

HR, IT und die Organisationsfunktion Nachhaltigkeit wirken im Vergabeprozess als kompetente Ansprechpartner, um die jeweiligen Rahmenbedingungen für vorgestellte Konzepte und die beabsichtigten Mehrwerte frühzeitig abzustimmen. Hierzu zählen insbesondere Fragen zum Datenschutz, zur gemeinsamen Systemnutzung, zu den zugelassenen

technischen Möglichkeiten und zu besonderen Anforderungen der Beschäftigten des Auftraggebers etwa in Bezug auf Feel-Good-Services und viele weitere Aspekte.

Für ein modernes Facility Management sind zahlreiche relevante Richtlinien und Orientierungshilfen erarbeitet worden. Dies sind zum Beispiel in Bezug auf Nachhaltigkeit die folgenden:

Ausgewählte Orientierungshilfen für nachhaltiges Facility Management	
CDP	Carbon Disclosure Project
Ecore	ESG-Scoring
Ecovadis	Nachhaltigkeitsranking
Gefma 160	Richtlinie für Nachhaltigkeit im Facility Management
Gefma 190	Betreiberverantwortung 2.0 im Facility Management
GRESB	ESG-Performance-Daten (international)
ISO 14001	Internationale Umweltmanagementnorm
ISO 50001	Energiemanagement

Ein modernes Facility-Management-Konzept ist hochkomplex und erfordert ein tiefes Fachwissen in verschiedensten Themenfeldern. Gleichzeitig reduzieren viele Unternehmen die FM-Fachabteilungen, um flexibler zu werden und die Fixkosten zu senken. In Verbindung mit dem Personal- und Fachkräftemangel ist es für ein zeitgemäßes Facility Management hilfreich, wenn sich FM-Vergaben von einer Preisverhandlung hin zu einem Ideen- und Konzeptwettbewerb entwickeln, in dem der Auftraggeber seine Ziele vorgibt und darauf basierend das beste Konzept auswählt. Die Betriebsstrategie verbleibt in diesem Modell beim Auftraggeber, wohingegen die Steuerung der vereinbarten Dienstleistungen durch den Dienstleister übernommen wird. Das taktische FM, also die Organisation und Umsetzung der Service-Organisation, geht auf den Dienstleistungspartner über. Soll ein solches Modell erfolgreich sein und die damit verbundenen Vorteile erreichen, dann erfordert dies neue Ausschreibungsmodelle und Vertragsgestaltungen. Für die Überführung in den Alltag ist dann auch eine neue FM-Kultur notwendig, die von den Immobiliennutzern mitgetragen wird.

UNTERNEHMENSPROFIL

Dr. Sasse Gruppe

Die Dr. Sasse Gruppe ist eines der führenden Familienunternehmen im Bereich Facility-Management. Bereits in zweiter Generation leisten wir einen bedeutenden Beitrag zum langfristigen Werterhalt von Immobilien für Kunden aus der Immobilienwirtschaft, Industrie, Freizeit, Handel sowie dem Luftverkehrs- und Transportwesen. Das erreichen wir vor allem durch unseren Full-Service Ansatz sowie der intelligenten Kombination aus Service Excellence, innovativer Technologie und Nachhaltigkeit.

Dank unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der integrierten Facility Services können sich unsere Kunden auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Dafür entwickeln und implementieren wir maßgeschneiderte Lösungen und setzen auf ein breit aufgestelltes Serviceangebot, darunter Service-on-Demand, Energiemanagement, Instandhaltung, Concierge Services.

Tag für Tag sorgen mehr als 8.800 engagierte und motivierte Mitarbeitenden für eine optimale Wohlfühlatmosphäre bei den Gebäudenutzenden und tragen gleichzeitig zur Steigerung der Gebäudeeffizienz bei. Dafür ist die Dr. Sasse Gruppe an über 70 Standorten in 6 Ländern auf 2 Kontinenten direkt bei ihren Kunden vor Ort und fungiert als zuverlässiger Kompetenzpartner für integriertes Facility Management.

Auf unserer Webseite erfahren Sie mehr über Dr. Sasse Gruppe: www.sasse.de



Clara Sasse



Dr. Laura Sasse

KONTAKT

Dr. Sasse Gruppe

Clara Sasse
Vorstand Sales | Marketing
Am Westpark 1, 81373 München
E-Mail: clara.sasse@sasse.de

KONTAKT

Dr. Sasse Gruppe

Dr. Laura Sasse
Vorstand Finance | Digital | ESG
Am Westpark 1, 81373 München
E-Mail: laura.sasse@sasse.de

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder

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 Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

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



Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.

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 Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

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

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



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, Partner
Tobias Steiger, Research & Consulting

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / denisismagilov
S. 2 © Adobe Stock / THINK b
S. 4 © Adobe Stock / issaronow
S. 6 © Adobe Stock / SasinParaksa
S. 8 © pixabay / StockSnap
S. 10 © Adobe Stock / MelindaNagy
S. 11 © Adobe Stock / fitzkes
S. 17 © Adobe Stock / metamorworks

Copyright © 2024 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.