

Lünendonk®-Whitepaper 2025

# Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit





# Inhaltsverzeichnis

- VORWORT** ..... 3
- EINLEITUNG** ..... 5
- SPANNUNGSFELD DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG** ..... 7
  - Problemfelder der Dienstleistungssteuerung ..... 7
  - Divergierende Interessenslagen von Auftraggeber und Auftragnehmer. .... 8
- DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG IM FACILITY MANAGEMENT** ..... 11
  - Was ist Dienstleistungssteuerung? ..... 11
  - Prozess der Dienstleistungssteuerung ..... 12
  - Wer führt Dienstleistungssteuerung durch? ..... 16
- AUSWIRKUNGEN AKTUELLER MARKTENTWICKLUNGEN AUF STEUERUNGSPROZESSE** ..... 18
  - Personalmangel zentrale Herausforderung im Facility Management. .... 18
  - Digitalisierung als Katalysator für optimierte Dienstleistungssteuerung ..... 19
- VERÄNDERTE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN GEBÄUDEBETREIBERN UND GEBÄUDEDIENSTLEISTERN** ..... 21
  - Bedarfsorientierte Vergaben bieten mehr Flexibilität. .... 21
  - Integriertes Facility Management erleichtert Steuerungsprozesse. .... 22
- ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERGABE- UND STEUERUNGSMODELLE VON FACILITY SERVICES** ..... 23
  - Vergabe und Steuerung von Facility Services bei KMU und großen Unternehmen ..... 24
- FAZIT** ..... 27
- ERFOLGSFAKTOREN UND ERFAHRUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT FACILITY-SERVICE-DIENSTLEISTERN** ..... 29
- UNTERNEHMENSPROFILE** ..... 33



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Facility Management erlebt derzeit einen tiefgreifenden Wandel. Steigende Nachhaltigkeitsanforderungen, digitale und smarte Immobilien sowie zunehmender Kostendruck und neue Arbeitswelten sind nur einige der Trends, die das Management von Gewerbeimmobilien zunehmend komplexer machen. Vor diesem Hintergrund werden Facility Services immer anspruchsvoller, und die Bedeutung einer effektiven Dienstleistungssteuerung wächst.

In einer idealen Welt basiert die Zusammenarbeit zwischen Gebäudebetreibern und Dienstleistern auf Professionalität, Transparenz und Vertrauen. Doch die Realität sieht oft anders aus. Unterschiedliche Erwartungen, Interessen und dynamische Rahmenbedingungen erschweren die reibungslose Serviceerbringung und stellen beide Parteien vor große Herausforderungen.

Dieses Whitepaper bietet Ihnen einen umfassenden Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Facility Management und deren Auswirkungen auf die Dienstleistungssteuerung. Es stellt gängige Modelle und Erfolgsfaktoren vor und zeigt auf, wie durch strategische Kooperation und klare Leistungskennzahlen eine hohe Servicequalität sichergestellt werden kann. Besonders hervorzuheben sind die folgenden Punkte:

- Spannungsfelder der Dienstleistungserbringung: Unterschiedliche Interessen von Auftraggebern und Dienstleistern sowie externe Einflüsse wie Pandemien oder Wirtschaftskrisen erfordern flexible und anpassungsfähige Steuerungsprozesse.
- Bedeutung von KPIs und SLAs: Klare Service Level Agreements und messbare Key Performance Indicators sind essenziell, um die Qualität der Facility Services kontinuierlich zu überwachen und zu verbessern.
- Digitalisierung als Katalysator: Smarte Technologien und Big Data-Integration eröffnen neue Möglichkeiten der Echtzeit-Überwachung und Prozessoptimierung, die sowohl die Zusammenarbeit als auch die Dienstleistungssteuerung erheblich erleichtern.



**Christian Steen Larsen**

CEO ISS Deutschland



- Ressourcen und Expertise: Die Frage, wer die Steuerung der Dienstleister übernimmt, ist entscheidend. Ob interne Fachabteilungen, externe Partner oder Management Agents – jede Option hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, die sorgfältig abgewogen werden müssen.

Im hinteren Teil bietet das Whitepaper eine Analyse der Erfolgsfaktoren für Vergabe- und Steuerungsmodelle von Facility Services, berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Anforderungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie großen Konzernen und beleuchtet spezifische Herausforderungen und Lösungsansätze für verschiedene Branchen, von Gesundheitseinrichtungen bis hin zur Industrie. Zudem zeigt es auf, wie maßgeschneiderte Modelle zur effektiven Steuerung der Facility Services beitragen können.

Ich wünsche Ihnen eine informative und inspirierende Lektüre.

Mit freundlichen Grüßen

Christian Steen Larsen  
CEO ISS Deutschland





## Einleitung

Das Facility Management befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel. Nachhaltigkeit, digitale oder smarte Immobilien, Konzentration auf Kollaboration und neue Arbeitswelten sind nur einige der jüngsten Entwicklungen, die einen wesentlichen Einfluss auf das Management und die Bewirtschaftung von Gewerbeimmobilien haben. Alle verbindet jedoch Eines: Facility Management und die dazugehörigen Services werden komplexer. Gleichzeitig setzt sich der Trend fort, dass Betreiber sich auf strategische Aufgaben und Fragestellungen konzentrieren und eine schlanke und effiziente FM/CREM-Fachabteilung anstreben.

Die damit einhergehenden Veränderungen für die Organisation des Facility Managements sind wesentlich: Je größer und komplexer das Immobilienportfolio des Auftraggebers ist, desto sinnvoller ist die Bündelung des operativen und taktischen Servicemanagements bei einem oder wenigen Dienstleistern. Erst dann ist es möglich, das volle Potenzial von bedarfsorientierten Services zu nutzen. In diesem Spannungsfeld gewinnt die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister an Bedeutung. Diese kann und sollte nur bis zu einer bestimmten Grenze vertraglich geregelt werden.



Die Zusammenarbeit ist dann erfolgreich, wenn:

- Erwartungshaltung und das Verständnis von Auftraggeber und -nehmer übereinstimmen
- Die kalkulierten und notwendigen Ressourcen zur Vertragsabwicklung zusammenpassen
- Die vertraglich vereinbarten Leistungen oder Ergebnisse in Qualität, Zeitfenster und Budgetrahmen erbracht werden
- Lösungsorientierung im Vordergrund steht
- Eine Vertrauensbasis besteht

Eine typische Dienstleistungsbeziehung im Facility Management dauert mindestens drei, meist jedoch vier oder fünf Jahre. In diesem Zeitraum wirken auf Auftraggeber und Dienstleister zahlreiche interne und externe Impulse ein, die potenziell auch die Zusammenarbeit untereinander beeinflussen. Dies können Pandemien, regulatorische Anforderungen, Wirtschaftskrisen oder -boom-Phasen sein, um nur ausgewählte Einflüsse zu nennen. Sowohl beim Auftraggeber als auch beim Dienstleister wirken jedoch auch interne Veränderungen wie eine Veränderung der Unternehmensstrategie, Übernahmen und Verkäufe von Unternehmensteilen, der Ausfall von Partnern die für die Leistungserbringung eingeplant waren oder Modernisierungen wie neue IT-Systeme. Nicht zuletzt wirkt das Menschliche: Es werden Fehler gemacht und außergewöhnliche Leistungen bringen Vorteile.

Zu einer guten Zusammenarbeit zählt ein regelmäßiges Überprüfen ob und wie die vereinbarte Leistung erbracht werden, wie sich variable Kosten und die Zufriedenheit entwickeln. Kurzum: Ein Abgleich des Ist- mit dem vertraglich vereinbarten Soll-Zustand. Daraus ergeben sich regelmäßig Anregungen, wie die Zusammenarbeit verbessert werden und welche Bedürfnisse beide Vertragsparteien haben.

Eine gute und effektive Dienstleistungssteuerung ist somit nicht trivial und gleichzeitig hoch relevant. Dieses Whitepaper befasst sich mit aktuellen Entwicklungen im Facility Management, ihren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Auftraggebern und Dienstleistern, gängigen Modellen der Dienstleistungssteuerung sowie Erfolgsfaktoren in der Vergabe.

Wie alle Whitepaper, so ist auch das vorliegende als Management Brevier konzipiert. Es gibt einen Überblick über ein komplexes Thema und zeigt Handlungsalternativen auf.





## Spannungsfeld Dienstleistungserbringung

Eine ideale Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Gebäudedienstleister definiert sich durch Professionalität, Kompetenz und Effizienz. Durchgehend transparente Kommunikation, Vertrauen und gegenseitiges Verständnis bilden die Grundlage der Kooperation, bei der die Erwartungen des Gebäudebetreibers nahtlos mit den Fähigkeiten des Dienstleisters verknüpft werden. In diesem optimalen Szenario werden Facility Services ausgeschrieben, vergeben, in der gewünschten Qualität erbracht und anschließend abgerechnet.

Die Zusammenarbeit zwischen Gebäudebetreibern und Dienstleistern ist jedoch häufig deutlich komplizierter. Beide Seiten haben unterschiedliche kommunizierte und implizierte Erwartungen, Interessen und Herausforderungen. Die Rahmenbedingungen und Anforderungen ändern sich über die Vertragslaufzeit und erfordern eine flexible Reaktion. In der Praxis weicht die tatsächliche Leistungserbringung daher oft vom Idealzustand ab. Dies führt nicht selten zu einer Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Auftraggeber und der erbrachten Leistung und erfordert einen regelmäßigen Austausch und Justierung.

Neue  
Rahmenbedingungen  
erfordern Flexibilität

### PROBLEMFELDER DER DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG

Gebäudebetreiber und Gebäudedienstleister stehen vor zahlreichen Herausforderungen, die eine reibungslose Serviceerbringung und die Sicherstellung einer hohen Servicequalität erschweren. Besonders komplexe und umfangreiche Facility-Services, wie beispielsweise die Wartung von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage, die Verwaltung großer



Reinigungsdienste oder die Koordination umfangreicher Sicherheitsdienste, sind anfällig für eine Reihe von Problemfeldern, die während der Leistungserbringung auftreten können. Mangelhafte Service- und Leistungsqualität von Gebäudedienstleistungen kann Unternehmen erheblich und vielschichtig beeinträchtigen. Wenn Dienstleister die festgelegten Leistungen nicht in vereinbartem Umfang erfüllen, kann dies zu unmittelbaren betrieblichen Störungen führen.

#### DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG LÄUFT NICHT IMMER REIBUNGSLOS

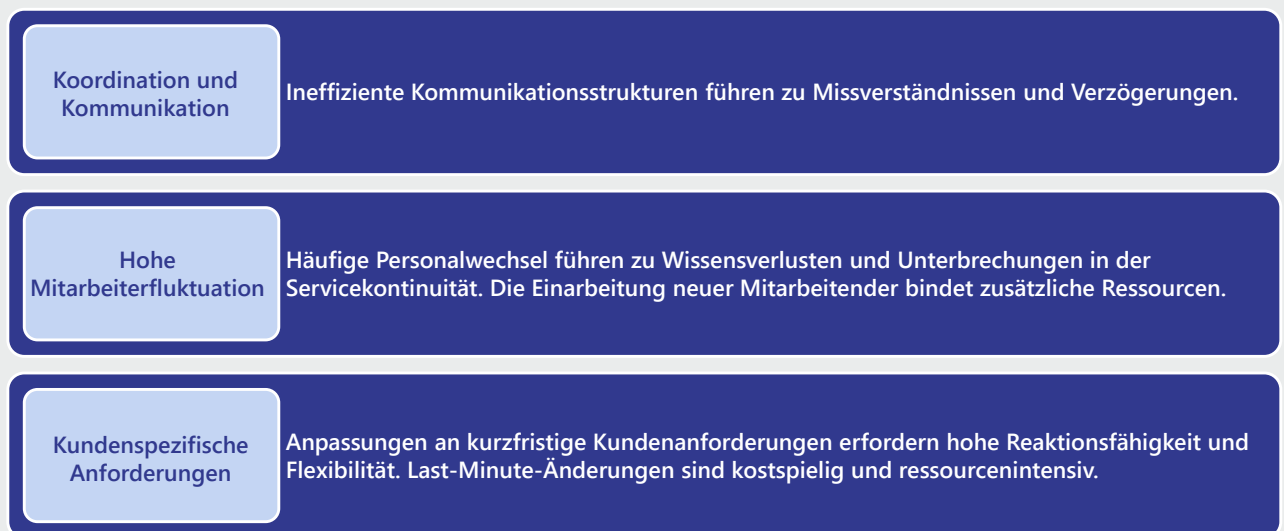


Abb. 1: Problemfelder der Dienstleistungserbringung, eigene Darstellung

#### DIVERGIERENDE INTERESSENSLAGEN VON AUFTRAGGEBER UND AUFTRAGNEHMER

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Verständnis nicht nur das „was“ der zu erbringenden Leistungen, sondern auch das „wie“ hoch relevant. Dem damit einhergehenden Konsensziel stehen unterschiedliche Interessen von Auftraggeber und Dienstleister gegenüber. Die häufigsten sind:

- Günstige Kosten für den Auftraggeber vs. hoher Deckungsbeitrag beim Dienstleister
- Viel Leistung vs. wenig zu erbringender Leistung
- Kurze Reaktionszeiten vs. viel Zeit für Planung und Disposition



Darüber hinaus gibt es Spannungsfelder, die sich nicht entlang der Achse Auftraggeber und Dienstleister bewegen, sondern vom Auftraggeber allein zu entscheiden sind. Sind möglichst geringe Ausgaben wichtiger oder eine möglichst hohe Leistungsqualität? Lange oder kurze Vertragslaufzeiten? Für die Lünendonk-Studie 2021 gaben die führenden Dienstleister in Deutschland Auskunft, welche Veränderungen im Vergabe- und Incentive-Verhalten von Auftraggebern sie beobachten.

#### VERGABEVERHALTEN VON FACILITY-DIENSTLEISTUNGEN VERÄNDERT SICH

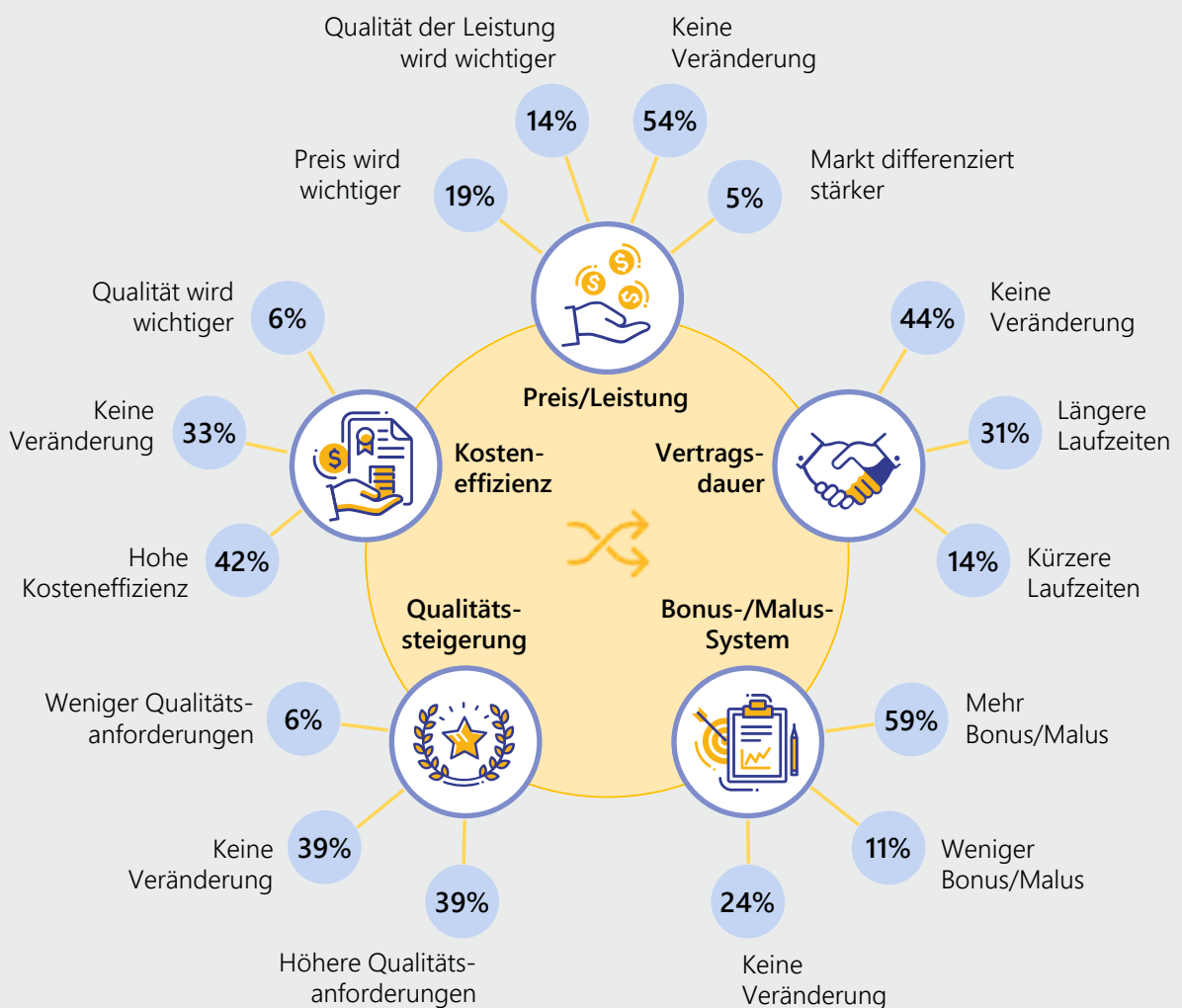


Abb. 2: Veränderungen in den Facility-Service-Ausschreibungen

Quelle: Lünendonk®-Studie 2021 Facility-Service-Unternehmen in Deutschland © Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Facility-Service-Unternehmen haben ein hohes Interesse an einer ausgewogenen Kosten-Nutzen-Relation, um langfristige und rentable Geschäftsbeziehungen aufzubauen. In stark umkämpften Märkten wie beispielsweise der Reinigung oder Sicherheitsdiensten herrscht ein hoher Wettbewerbsdruck, der Dienstleister dazu zwingt, mit knappen Margen zu kalkulieren. Das schränkt neben den verfügbaren Ressourcen der Dienstleister auch erheblich deren Handlungsspielraum für eine effektive Optimierung der Servicequalität ein. In anderen Branchen wie etwa der Gebäudetechnik sind so wenige Fachkräfte am Markt verfügbar, dass Preis und Marge inzwischen eine untergeordnete Rolle im Verhältnis zur Verfügbarkeit einnehmen.

Transparente Verhandlungen über Preise und Leistungsanforderungen, die Etablierung klarer vertraglicher Vereinbarungen sowie regelmäßige Leistungsüberprüfungen werden dadurch zu zentralen Aspekten zur Sicherung der Servicequalität. Eine effektive Dienstleistungssteuerung gilt hierbei als entscheidendes Instrument zur Bewältigung genannter Herausforderungen und zur Vorbeugung potenzieller Interessenskonflikte.

Transparenz sichert  
Servicequalität



# Dienstleistungssteuerung im Facility Management

#### WAS IST DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG?

Dienstleistungssteuerung ist definiert als objektübergreifende Betreuung und Kontrolle von Serviceleistungen, um das Kerngeschäft im Unternehmen optimal zu unterstützen und zu entlasten. Die Dienstleistungssteuerung umfasst dabei eine Vielzahl von zentralen Aufgaben, die darauf abzielen, eine effektive und effiziente Bereitstellung von Facility Services und eine hohe Dienstleistungsqualität sicherzustellen.

Das Risikomanagement spielt im Rahmen der Dienstleistungssteuerung ebenfalls eine entscheidende Rolle. Durch die gründliche Analyse und Bewertung potenzieller Risiken im Zusammenhang mit der Einbindung externer Dienstleister werden über die Steuerungsprozesse präventive Maßnahmen angestoßen, wodurch Gebäudebetreiber Störungen oder Ausfälle frühzeitig erkennen und eindämmen können.

Präventive Maßnahmen  
unterstützen das  
Risikomanagement

Die Dienstleistungssteuerung ist somit ein ganzheitlicher Ansatz zur Sicherstellung der vertragskonformen Leistungserbringung externer und interner Dienstleister unter kontinuierlicher Optimierung der Prozesse und Kosten.



#### AUFGABEN DER DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG

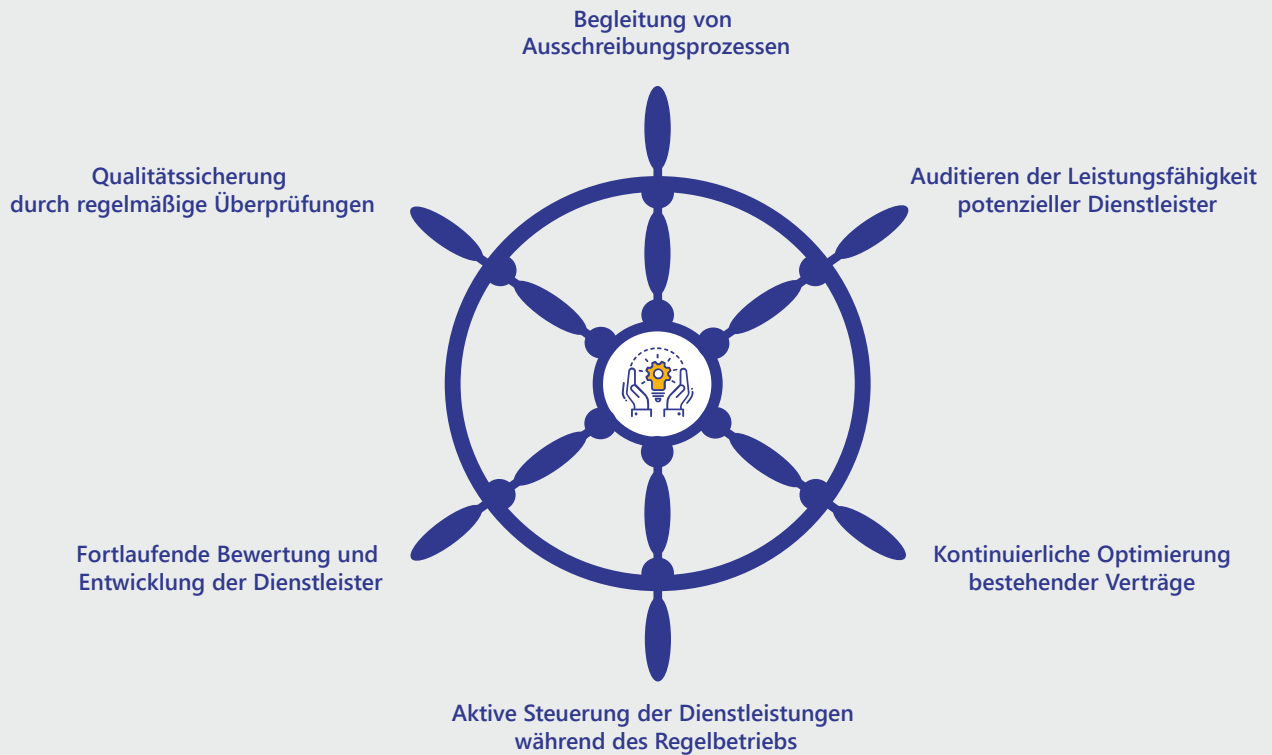


Abb. 3: Aufgaben der Dienstleistungssteuerung, eigene Darstellung

#### PROZESS DER DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG

Im Verlauf der Geschäftsbeziehung zwischen Gebäudebetreiber und Service-Anbietern hat die Dienstleistungssteuerung das Ziel, sicherzustellen, dass Dienstleister ihren Aufgaben gemäß den getroffenen Vereinbarungen, den sogenannten Service Level Agreements (SLAs), nachkommen. Ein SLA spezifiziert dabei detailliert die zu erbringenden Leistungen sowie deren Qualitätsanforderungen und definiert die Rechte und Pflichten beider Vertragsparteien, um Konfliktpotenziale zu minimieren. Zur Gewährleistung der SLA-Einhaltung spielen festgelegte Key Performance Indicators (KPIs) eine zentrale Rolle.

Definierte KPIs spielen eine zentrale Rolle zur Qualitätssicherung

Zu den wesentlichen KPIs für die Dienstleistungssteuerung zählen unter anderem:

- Verfügbarkeitsquote der Service-Mitarbeitenden
- Antwort-/Reaktionszeit
- Anzahl der bereitgestellten Personen
- Budgetdisziplin
- Termineinhaltung
- Kunden-/Anwenderzufriedenheit



Durch die Definition konkreter Kennzahlen im Rahmen der SLA-Vereinbarungen sind Gebäudebetreiber in der Lage eine effektive Identifikation, Steuerung und Überwachung potenzieller Risiken im Facility Management durchzuführen. Auftraggeber können beispielsweise die durchschnittliche Reaktionszeit zur vollständigen Behebung technischer Störungen im Gebäude durch den Dienstleister erfassen. Diese Zeitspanne ist im entsprechenden Service Level Agreement festgelegt und stellt sicher, dass die Problemlösung innerhalb einer maximalen Zeitgrenze erfolgt.

Damit die Servicequalität durchgängig gewährleistet wird, sind klare Ziele und Regeln für das Unter- und Überschreiten hilfreich. In der Praxis haben sich dabei verschiedene Anreizsysteme wie Bonus-Malus-Systeme etabliert, indem der Dienstleister finanziell incentiviert wird.

Anreizstrukturen fördern  
die Servicequalität

#### BONUS-MALUS-SYSTEM

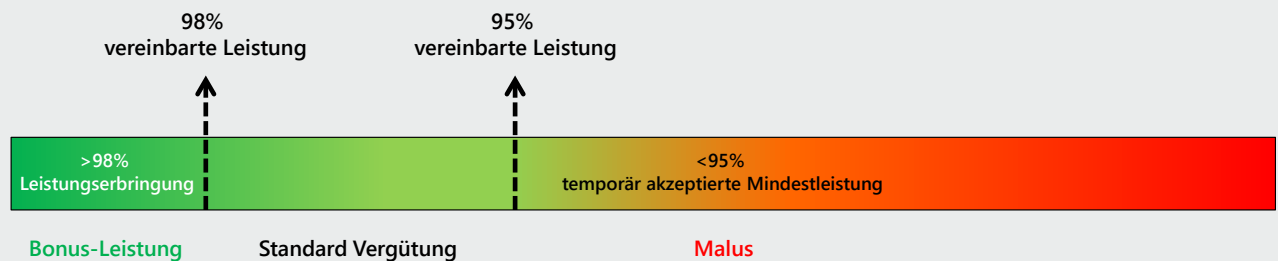


Abb. 4: Beispiel eines Bonus-Malus-Systems, eigene Darstellung

Eine wirksame Steuerung solcher Anreizsysteme erfordert dabei ein detailliertes Verständnis der Prozesse der Gebäudedienstleister und ihrer Einzelheiten. Zentral sind dabei folgende Fragen:

- Wie planen Dienstleister ihre Abläufe?
- Wie kann sichergestellt werden, dass diese Abläufe den Anforderungen der eigenen Organisation entsprechen?

Enge Abstimmungen und transparente Kommunikation mit den Dienstleistern sind hierbei maßgeblich. Mithilfe regelmäßiger Audits können Auftraggeber die Einhaltung der vereinbarten Leistungsstandards überprüfen, potenzielle Schwachstellen aufdecken und dadurch die Einhaltung hoher Servicequalität gewährleisten.



Die Dienstleistungssteuerung im Facility Management ist ein fortlaufender Prozess, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Evaluation und Optimierung der Servicequalität. Nur eine systematische und sorgfältige Herangehensweise stellt eine effiziente Dienstleistungssteuerung und damit hohe Servicequalität im Facility Management sicher.

Dienstleistungssteuerung  
ist ein kontinuierlicher  
Prozess

### DAS FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL IM FACILITY MANAGEMENT

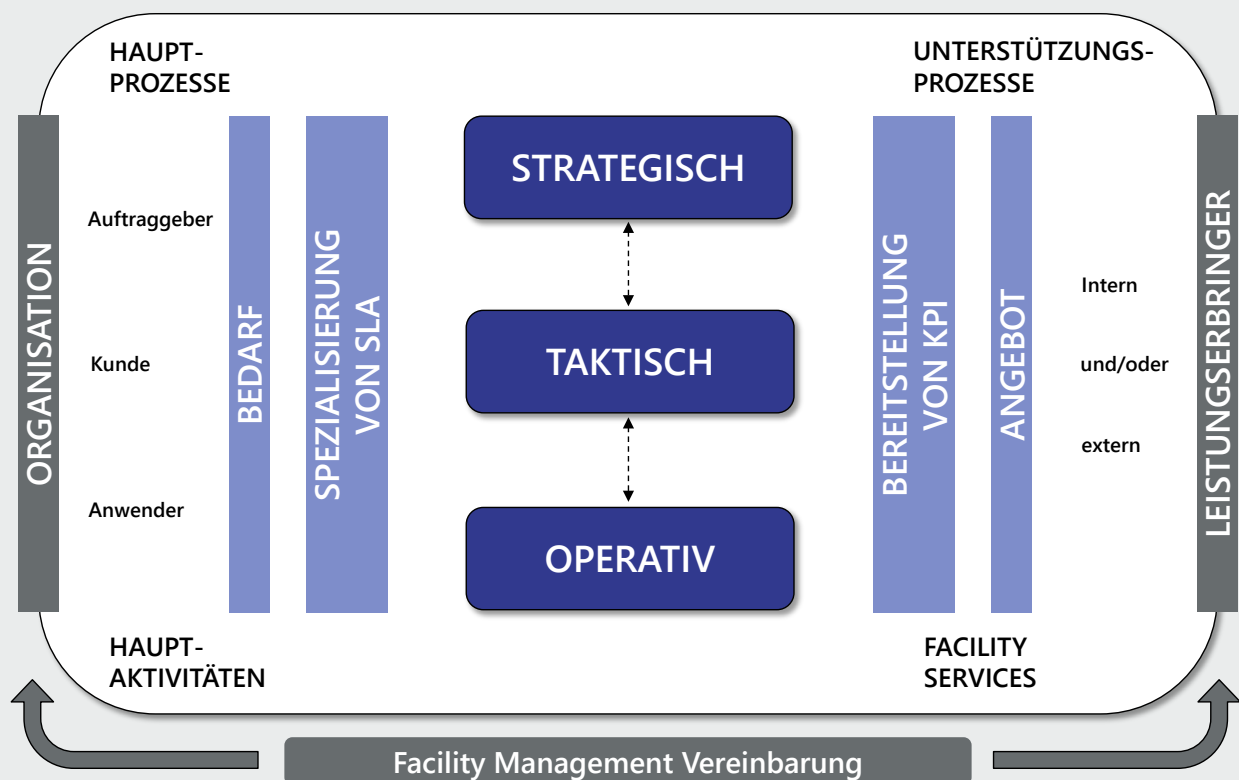


Abb. 5: Abgeleitetes Funktions- und Leistungsmodell nach DIN EN 15221

Als Grundlage für die Entwicklung effektiver Steuerungsprozesse von Facility Services können Unternehmen auf das aus der DIN EN 15221 abgeleitete Leistungs- und Funktionsmodell von RealFM, SVIT FM und FMA zurückgreifen. Mithilfe strukturierter Bedarfsanalysen unterstützt das Modell sowohl Unternehmen als auch Dienstleister dabei eine Grundlage zu schaffen, auf der Zeitpunkt, Qualitätsniveau und der Ort der Leistungserbringung festgelegt werden. Dadurch erhalten sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer einen klaren und transparenten Überblick über die erforderlichen Leistungen.

Bedarfsanalysen schaffen  
die Grundlage für das  
Qualitätsniveau

### Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Diese Transparenz erleichtert die Planung, Koordination und Kontrolle der Facility Services und fördert darüber hinaus eine effektive Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien. Die durch das Modell angestrebte Normierung der Prozesse unterstützt darüber hinaus eine bessere Transparenz im Facility Management.

#### DAS FUNKTIONS- UND LEISTUNGSMODELL ERLEICHTERT PLANUNG, KOORDINATION UND KONTROLLE VON FACILITY SERVICES

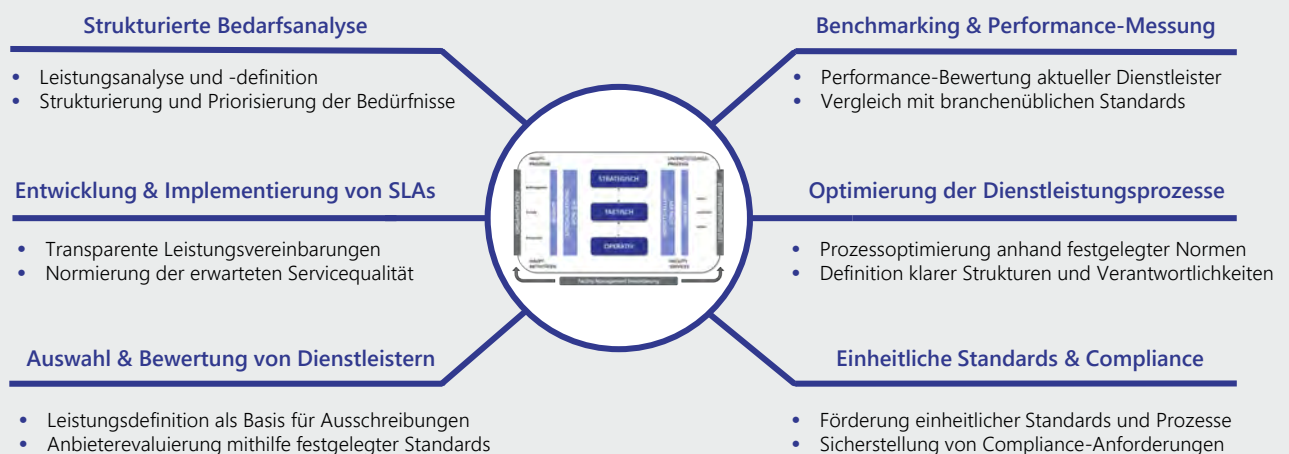


Abb. 6: Funktions- und Leistungsmodell nach DIN EN 15221

Bei der Implementierung eines Steuerungsverfahrens wie dem Funktions- und Leistungsmodell gilt es, Herausforderungen und Hindernisse zu berücksichtigen, die einer zeitnahe Integration und Verwendung für die Dienstleistungssteuerung entgegenstehen können.

**Veränderungen bestehender Unternehmensprozesse:** Die Implementierung des Funktions- und Leistungsmodells erfordert eine umfassende Anpassungen bestehender Unternehmensprozesse und -strukturen. In großen oder stark heterogen aufgebauten Unternehmen sind solche Organisationsveränderung und -entwicklung nicht selten komplex und zeitaufwendig, was die Einführung und Verwendung des Modells für eine effektive Dienstleistungssteuerung erheblich verzögern kann.



### Dienstleistungssteuerung im Facility Management

**Hoher Ressourcenbedarf:** Weitläufige Anpassungen bestehender Organisationsstrukturen und die Einführung neuer Prozesse erfordern einen hohen Ressourcenaufwand in Form von finanziellen Investitionen und Personal. Unternehmen benötigen qualifizierte Arbeitskräfte mit spezifischem Fachwissen im Facility Management, um die neuen Prozesse effizient umzusetzen und anzuwenden. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen stellt der hohe Kosten- und Personalaufwand eine große Herausforderung dar, da sie häufig nur über begrenzte Budgets und Mittel verfügen.



**Akzeptanz neuer Prozesse bei Entscheidungsträgern:** Oftmals sind Entscheidungsträger in den Unternehmen daran gewöhnt, auf bewährte Praktiken und individuelle Erfahrungen zu vertrauen. Die Einführung eines normbasierten Modells, das bestehende Prozesse im Facility Management weitläufig anpasst und verändert und gleichzeitig hohe Ressourcenaufwendungen bedingt, stößt daher nicht selten auf Widerstand.



#### WER FÜHRT DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG DURCH?

Die Steuerung von Dienstleistern muss nicht in Eigenleistung erfolgen. Die Frage, wer die Service-Partner steuert ist abhängig von den Prioritäten und der Organisation des Auftraggebers. Neben der eigenen Fachabteilung können dies etwa Dienstleister im Management-Agent-Modell sein oder auf Dienstleistungssteuerung spezialisierte Beratungshäuser.

Bei der internen Dienstleistungssteuerung übernehmen unternehmenseigene Fachkräfte wie Facility und Property Manager oder der Einkauf die Koordination, Leistungskontrolle und -bewertung der Facility Services sowie gegebenenfalls die Anpassung der Rahmenbedingungen mit den Servicepartnern. Diese Strategie bietet Auftraggebern mehr direkte Kontrolle über die Qualität und Flexibilität der Dienstleistungen, erfordert jedoch erhebliche interne Ressourcen und Expertise, über die vor allem kleine und mittelständische Unternehmen häufig nur begrenzt verfügen.

Interne Steuerung  
bietet Betreibern  
direkte Kontrolle

Alternativ sind externe Unternehmen am Markt aktiv, die Dienstleistungssteuerung anbieten. Sie verfügen über tiefgehendes Fachwissen im Facility Management sowie eine hohe Kenntnis unterschiedlicher Auftraggeber und Organisationen und Erfahrungen mit zahlreichen Dienstleistern. Auf Basis dieser Erfahrungen haben sie Detailsteuerungsmechanismen erarbeitet. Neben einer schnellen Implementierung einer effektiven Dienstleistungssteuerung kann so auf vorhandene Expertise zurückgegriffen werden. Allerdings erfordert die Beauftragung externer Anbieter für die Dienstleistungssteuerung wiederum einen gewissen Kontrollaufwand der Auftraggeber – gewissermaßen die Steuerung der Dienstleistungssteuerung.

Externe Partner bringen  
Know-how ein



### Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Das dritte Modell ist das des Management Agents, der als Generaldienstleister mit Nachunternehmen zusammenarbeitet und gegenüber dem Auftraggeber die Leistungserbringung sicherstellt. Management Agents agieren dabei sowohl als Dienstleister als auch als Dienstleistungssteuerer. Sie nehmen dabei nicht nur eine steuernde Funktion ein, sondern schulden selbst als Vertragspartner die vereinbarte Leistung.

Management Agents  
erbringen und steuern  
die Leistung

Die Wahl zwischen den unterschiedlichen Modellen sollte intensiv abgewägt werden und eine Entscheidung getroffen werden abhängig von den spezifischen Bedürfnissen und Ressourcen des eigenen Unternehmens. Sie beeinflusst nicht nur die Kostenstruktur, sondern auch die Qualität und Flexibilität der bereitgestellten Dienstleistungen erheblich. Die Auswahl sollte danach getroffen werden, welche Prioritäten die eigene Organisation setzt. Die Eigenleistung ist ressourcenintensiv, ermöglicht jedoch ein tieferes Kenntnis der Leistungserbringung als die Zusammenarbeit mit einem externen Partner.

Wahl des  
Steuerungsmodells  
entscheidet über  
Qualität und Flexibilität





## Auswirkungen aktueller Marktentwicklungen auf Steuerungsprozesse

Die Zusammenarbeit mit Dienstleistern findet nicht im luftleeren Raum statt. Sie ist wesentlich beeinflusst von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen. Was sind die derzeit zentralen Herausforderungen der Dienstleister? Worauf muss in der Dienstleistungssteuerung geachtet werden? Was betrifft jedes Unternehmen und wofür sollte der Auftraggeber Verständnis haben? Was ist eine Besonderheit des eigenen Unternehmens oder Dienstleisters?

### PERSONALMANGEL ZENTRALE HERAUSFORDERUNG IM FACILITY MANAGEMENT

Ergebnisse des einmal im Quartal aktualisierten Lünendonk®-Konjunkturindex Facility Service bestätigen, dass der Personal- und Fachkräftemangel die aktuell größte Herausforderung im Facility Management ist. Mögliche Folgen sind längere Rekrutierungszeiten, bedingt verfügbare Qualifikationen, die gegebenenfalls bei weiteren Partnern eingekauft werden müssen und überdurchschnittlich steigende Lohn- und Rekrutierungskosten. Begrenzte personelle Ressourcen und Ausfälle erhöhen das Risiko, dass Dienstleistungen nicht in gleichbleibend hoher Qualität durchgeführt werden können und die Fluktuationsrate steigt. Dadurch steigt gleichzeitig der Bedarf an Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen bei den Auftraggebern, obwohl auch hier die personellen Ressourcen stark begrenzt sind.

Personalmangel wirkt auf  
Servicequalität



## Dienstleistungssteuerung im Facility Management

### ANBIETER SPÜREN AUSWIRKUNGEN DER SCHWACHEN KONJUNKTUR

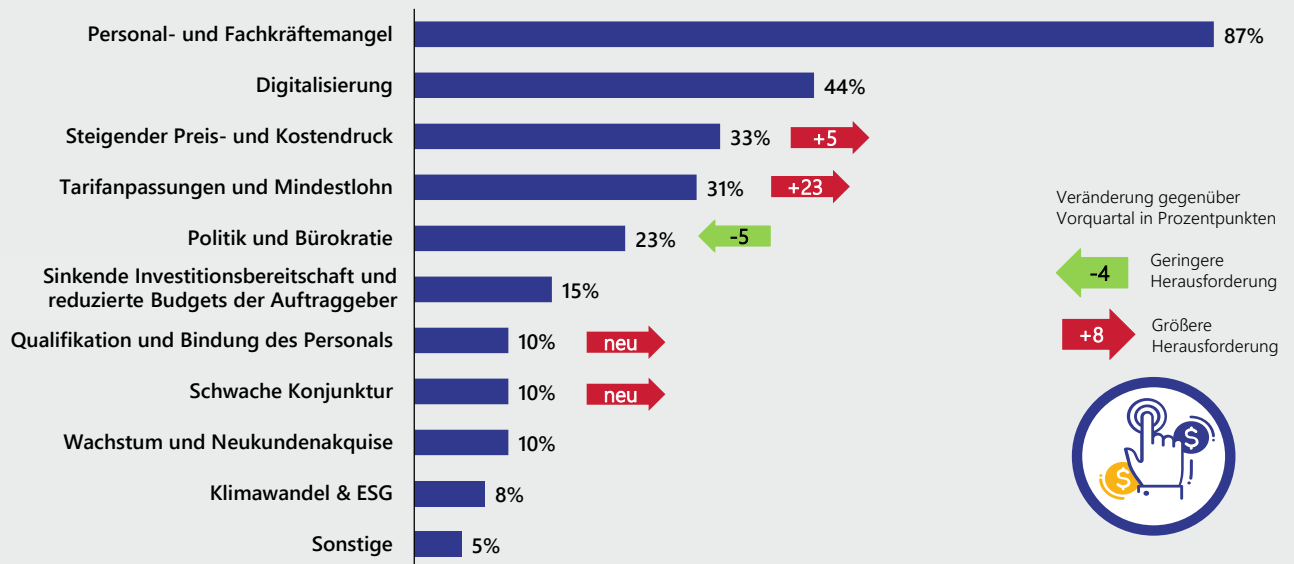


Abb. 7: Herausforderungen im Facility Management;  
Quelle: Lünendonk Konjunkturindex Facility Services 3. Quartal 2024

Um dennoch eine effektive Dienstleistungssteuerung und eine hohe Qualität der Facility Services zu ermöglichen, werden eine engere Zusammenarbeit und eine transparente Kommunikation zwischen den Betrieben und den Gebäudedienstleistern zu wesentlichen Erfolgsfaktoren. Durch regelmäßige Abstimmungen können personelle Engpässe bereits im Vorfeld identifiziert und durch proaktive Ressourcenallokation abgemildert werden. Beispielsweise können durch eine kooperative Entwicklung von Personalplänen sowohl Auftraggeber als auch Auftragnehmer ein gemeinsames Verständnis über verfügbares und benötigtes Personal schaffen und dessen Einsatz bedarfsgerecht planen und priorisieren.

Gemeinsames  
Verständnis unterstützt  
bedarfsgerechte  
Personalplanung

### DIGITALISIERUNG ALS KATALYSATOR FÜR OPTIMIERTE DIENSTLEISTUNGSSTEUERUNG

Neben dem akuten Personal- und Fachkräftemangel zählt die voranschreitende Digitalisierung derzeit als maßgeblicher Einflussfaktor auf das Facility Management. Das Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz und Big Data-Integration verändern das Immobilienmanagement indem Daten überhaupt vorhanden und deutlich leichter und schneller zugänglich sind. Smart-Building-Technologien ermöglichen es den Facility Managern, Gebäude in Echtzeit zu überwachen wodurch schneller reagiert und ungeplante Ausfallzeiten minimiert werden können und dadurch die Lebensdauer der Anlagen häufig verlängert wird.

Digitalisierung  
schafft neue  
Steuerungsmöglichkeiten  
im Facility Management



Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Die zunehmende Digitalisierung im Facility Management hat somit auch signifikante Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Gebäudebetreiber und Gebäudedienstleister. Sowohl Facility Managern als auch Dienstleistern stehen mehr Kommunikations- und Koordinationsmöglichkeiten zur Verfügung.

Das erleichtert die Zusammenarbeit von Dienstleister und Auftraggebern, da mehr detaillierte Datenpunkte, KPIs und Analysen vorhanden sind. Das erleichtert etwa ergebnisorientierte Vereinbarungen, die mangels Datengrundlage oftmals kaum eine belastbare Basis für die Steuerung der Zusammenarbeit ermöglichen. Dienstleistungssteuerungsmodelle wie beispielsweise die Balanced Scorecard (BSC) oder das Integrated Performance Measurement System (IPMS) setzen messbare Kennzahlen voraus.

Belastbare Daten  
ermöglichen effektive  
Steuerung

AUFSCHLÜSSELUNG DER BALANCED SCORECARD

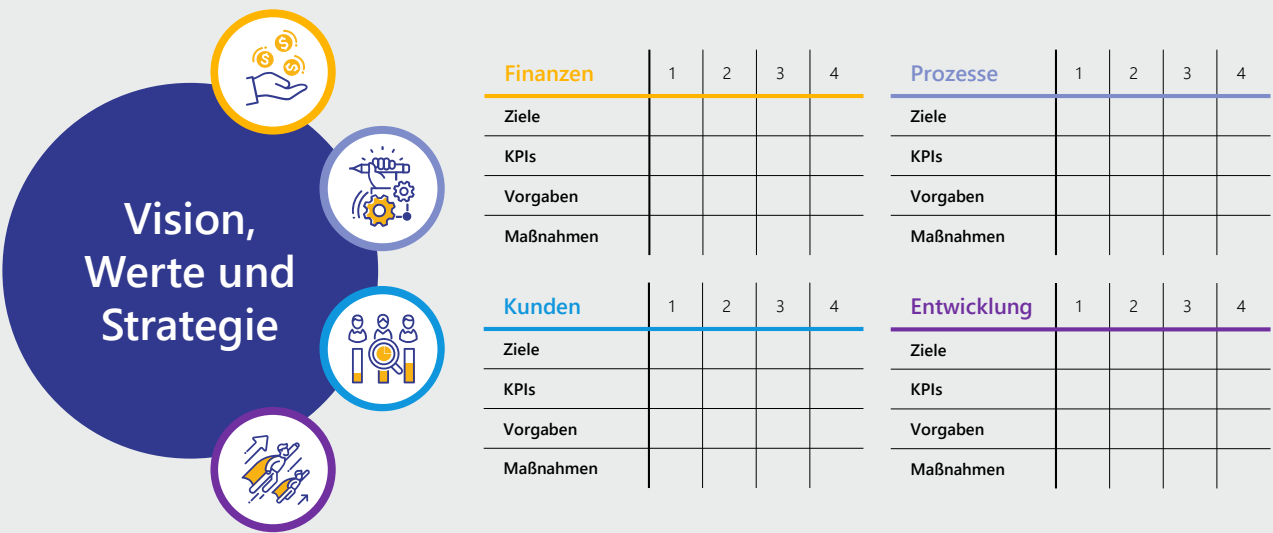
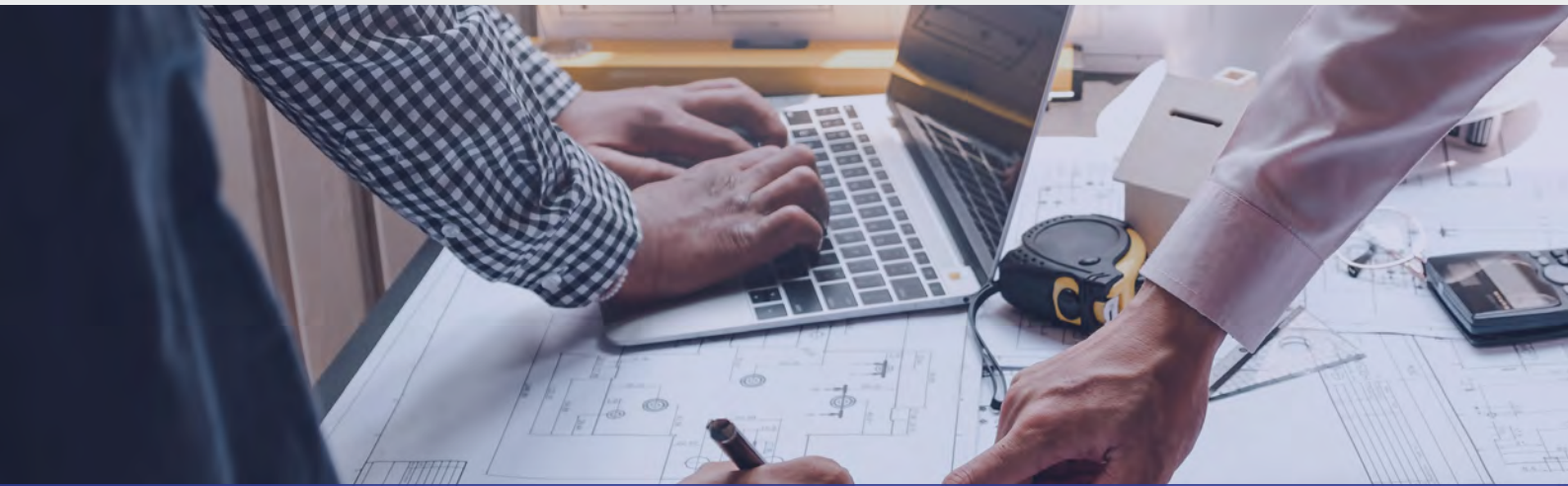


Abb. 8: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Durch die Integration von finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen aus den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung, bietet die BSC eine umfassende Betrachtung der Facility Services. Das IPMS verfolgt einen ähnlichen Ansatz, agiert jedoch stärker prozessorientiert und beschränkt sich bei der Integration von Leistungskennzahlen nicht auf eine vorgegebene Struktur.





## Veränderte Zusammenarbeit zwischen Gebäudebetreibern und Gebäudedienstleistern

In Zeiten zunehmender Volatilität und komplexer Gebäudebewirtschaftung stoßen klassische, verrichtungsorientierte Verträge im Facility Management schnell an Grenzen. Traditionelle Verträge nach einem klassischen Leistungsverzeichnis sind stark auf spezifische Einzelleistungen ausgerichtet und bieten nur eingeschränkte Flexibilität für dynamische Anforderungen oder unvorhergesehene Betriebssituationen von Gebäuden und Anlagen. Die steigende Komplexität von FM-Serviceverträgen in den letzten Jahren spiegelt die aktuellen Marktbedingungen wie Preisdynamiken, Nachhaltigkeitsbestrebungen und weitere regulatorische Vorgaben sowie eine akute Ressourcenknappheit wider. Diese Entwicklung stellt sowohl Dienstleister als auch Gebäudebetreiber vor große Herausforderungen.

Leistungsverzeichnisse  
stoßen an Grenzen

### **BEDARFSORIENTIERTE VERGABEN BIETEN MEHR FLEXIBILITÄT**

Für ein nachhaltig erfolgreiches Facility Management, das auf dynamische Rahmenbedingungen, Trends und ökologischen Anforderungen reagiert, bieten umfassende Ansätze Chancen für ein effektiveres und Facility Management. Eine veränderte Vertragsgestaltung, die mehr Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleistet, hat hierbei einen erheblichen Einfluss darauf wie Facility-Services gesteuert werden. Bedarfsorientierte Modelle sind schwerer zu kalkulieren und die erbrachte Leistung zu bewerten, jedoch am Ergebnis und am tatsächlichen Bedarf orientiert. Das kann nicht nur finanzielle Vorteile bieten, sondern wirkt sich auch auf Nachhaltigkeitswerte aus. Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ist jedoch, dass ergebnisorientierte Modelle klare Vorteile gegenüber starren Leistungsverzeichnissen bieten.

Flexibilität und  
Anpassungsfähigkeit  
ermöglichen effektiveres  
Facility Management



## Dienstleistungssteuerung im Facility Management

### BEDARFSORIENTIERTE VERGABEN VON FACILITY SERVICES BRINGEN KLARE VORTEILE GEGENÜBER DER VERGABE NACH LEISTUNGSVERZEICHNISSEN







	Vergabe nach Leistungsverzeichnis	Bedarfsorientierte Vergabe
 <b>Vertragsgestaltung</b>	Verträge basieren auf detaillierten Leistungsverzeichnissen	Verträge basieren auf flexiblen und bedarfsorientierten Rahmenbedingungen
 <b>Dienstleistungserbringung</b>	Festgelegte Dienstleistungen mit vordefinierten Aufgaben und Zeitplänen	Dienstleistungen sind angepasst an aktuelle Bedürfnisse und Anforderungen
 <b>Qualitätskontrolle</b>	Qualität wird anhand festgelegter Parameter und Frequenzen gemessen	Qualität wird anhand der Erfüllung aktueller Bedürfnisse und Zufriedenheit gemessen
 <b>Leistungsüberwachung</b>	Überwachung anhand vordefinierter KPIs und festgelegter Service-Intervalle	Überwachung erfordert dynamische KPIs und kontinuierliche Anpassung
 <b>Kostenstruktur</b>	Kalkulierbare Kosten durch vordefinierte Leistungen	Variable Kosten abhängig von den tatsächlichen Bedürfnissen und Anforderungen
 <b>Anpassungsfähigkeit</b>	Schwierige Anpassung an kurzfristige Änderungen	Hohe Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und neuen Anforderungen

Abb. 9: Leistungsverzeichnisse versus bedarfsorientierte Vergabe von Facility Services

### INTEGRIERTES FACILITY MANAGEMENT ERLEICHTERT STEUERUNGSPROZESSE

Integrierte Facility-Management-Lösungen gewinnen in diesem Kontext an Bedeutung. Die gebündelte Vergabe von integrierten Service-Leistungen bei einem oder wenigen Dienstleister ermöglicht es Dienstleistern, Leistungen aufeinander abzustimmen und bei ergebnisorientierten Modellen optimal zu disponieren und koordinieren. Die gebündelte Vergabe ermöglicht bei entsprechenden flexibilisierenden Vereinbarungen eine stärkere Anpassung an veränderte Marktbedingungen.

Integriertes Facility Management fördert Flexibilität

### INTEGRIERTE FACILITY-MANAGEMENT-LÖSUNGEN GEWINNEN ZUNEHMEND AN RELEVANZ

	Einzelvergabe von Facility Services	Integriertes Facility Management
 <b>Vertragsgestaltung</b>	Separate Verträge für jede Dienstleistung	Ein einziger Vertrag für alle Dienstleistungen
 <b>Anzahl der Dienstleister</b>	Mehrere Dienstleister für verschiedene Services und Gewerke	Ein Hauptdienstleister mit ggf. Subdienstleistern
 <b>Leistungsüberwachung</b>	Separate Überwachung und Kontrolle für jede Dienstleistung	Zentralisierte Überwachung für alle Dienstleistungen
 <b>Kostenstruktur</b>	Potenziell höhere Kosten durch mehrere Verträge	Potenziell niedrigere Kosten durch Synergien
 <b>Flexibilität</b>	Eingeschränkte Flexibilität bei Anpassungen	Höhere Flexibilität durch integrierte Steuerung der Services

Abb. 10: Einzelvergabe versus integriertes Facility Management





# Erfolgsfaktoren für Vergabe- und Steuerungsmodelle von Facility Services

Das Facility Management steht vor der Herausforderung, heterogene Anforderungen an verschiedene Gewerke und Assets effizient zu bewältigen. Angesichts dieser Vielfalt existiert kein universell anwendbares Konzept für die Vergabe und Steuerung von Facility Services, das gleichermaßen auf alle Unternehmensgrößen, Branchen und Betriebsstätten zutrifft. Vielmehr erfordert die Auswahl eines passenden Vergabe- und Steuerungsprozesses eine sorgfältige Planung auf Basis der individuellen Anforderungen und Gegebenheiten jedes Unternehmens oder jeder Organisationseinheit.

Um Erfolgsfaktoren für die passenden Vergabe- und Dienstleistungssteuerungsmodelle für verschiedene Auftraggeber-Organisationen im Facility Management zu bestimmen, müssen die spezifischen Anforderungen und Betriebskontexte jeder Organisationsstruktur detailliert berücksichtigt werden. Damit die Prozesse im Facility Management reibungslos funktionieren und so das Kerngeschäft optimal unterstützt wird, spielt eine engere Zusammenarbeit mit den Gebäudedienstleistern, unabhängig der vertraglichen Rahmenbedingungen, eine zentrale Rolle. Sie fungieren nicht nur als externe Dienstleister, sondern auch als strategische Partner, die mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung maßgeschneiderte Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse unterschiedlicher Gewerke und Organisationen entwickeln können. Als konkrete Beispiele werden hierfür kleine und mittelständische Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen sowie Gesundheitseinrichtungen im Vergleich zu Industrieanlagen angeführt, die sich durch starke Variationen in Organisationsstruktur sowie den Bedürfnissen und Anforderungen an Facility Services unterscheiden.



#### VERGABE UND STEUERUNG VON FACILITY SERVICES BEI KMU UND GROSSEN UNTERNEHMEN

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel über eine weniger komplexe Organisation mit weniger Standorten, Immobilien und unterschiedlichen Immobilientypen als Großunternehmen und Konzerne. Zudem sind häufig die finanziellen Ressourcen begrenzter und der Mehrwert von Lösungen zum Beherrschen komplexer Strukturen geringer. Dies äußert sich überdurchschnittlich häufig in einer Präferenz für weniger komplexe und standardisierte Dienstleistungsverträge nach klassischen Leistungsverzeichnissen.

Mittelständische und kleine Unternehmen verfügen häufig nicht über eine Fachabteilung für das Immobilienmanagement. Komplexe Vertragsmodelle und eine feingliedrige Abstimmung mit den beauftragten Dienstleistern sind damit oft nur mit erheblichem Aufwand umsetzbar. Integrierte und gebündelte Service-Modelle bieten auch für Auftraggeber mit weniger komplexen Organisationen Mehrwerte, indem sie eine Vielzahl von Einzelbeauftragungen bündeln und die Anzahl der Ansprechpartner deutlich reduzieren. Für die Steuerung der Zusammenarbeit bietet sich in diesen Modellen die Zusammenarbeit mit einem externen Partner an.

Große Unternehmen verfügen hingegen über deutlich umfangreichere Ressourcen, und spezialisierte Abteilungen, was ihnen eine differenzierte Herangehensweise an die Vergabe und Steuerung von Facility Services ermöglicht. Große Unternehmen entwickeln und verwalten aufgrund ihrer diversifizierten Betriebsstätten komplexere und maßgeschneiderte Dienstleistungsverträge, wobei umfassende SLAs und Leistungskennzahlen zum Einsatz kommen. Für einen langfristigen Erfolg ist deshalb eine enge Zusammenarbeit zwischen den internen Fachabteilungen und den Dienstleistern von zentraler Bedeutung. Durch ständigen Austausch und mithilfe leistungsstarker Steuerungsmodelle können die Betriebe somit kurzfristig auftretende Problemfelder trotz heterogener Strukturen zeitnah aufdecken und bewältigen.

Servicebündelung bietet  
auch KMU Mehrwerte

Leistungsstarke  
Steuerungsmodelle  
ermöglichen großen  
Unternehmen Flexibilität



### Dienstleistungssteuerung im Facility Management

#### UNTERSCHIEDLICHE GEGEBENHEITEN UND PRÄFERENZEN ERFORDERN ENGE ZUSAMMENARBEIT MIT GEBÄUEDIENSTLEISTERN



Abb. 11: KMU versus große Unternehmen, eigene Darstellung

#### Gesundheitseinrichtungen

Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen sind aufgrund ihrer hohen Anforderungen an Hygiene und Sicherheit auf spezifische und besonders präzise Facility-Management-Lösungen angewiesen.

Ein detailliertes Leistungsverzeichnis mit klaren Verantwortlichkeiten und Ausführungsintervallen bietet hierbei eine strukturierte Grundlage, die für die präzise Erbringung von Dienstleistungen im Gesundheitswesen unerlässlich ist. Genaue Anforderungen und Standards stellen sicher, dass etwa die Hygiene-Anforderungen und Ausfallsicherheit erfüllt werden. Hierfür ist in der Regel eine Vergabe nach Leistungsverzeichnis sinnvoll.

Genaue Standards  
sichern Anforderungen  
an Hygiene



#### Industrie

Industrieunternehmen - unabhängig von Fertigungs- und Prozessindustrie - bündeln in der Regel unterschiedliche Immobilienklassen an Produktionsstandorten. Büro- und Verwaltungsgebäude gehören ebenso dazu wie Logistikimmobilien, Werkstätten und Produktionsgebäude, in denen die eigentliche Fertigung stattfindet. Industriegelände stellen hohe Sicherheitsanforderungen an Brand- und Explosionsvermeidung sowie Arbeitssicherheit. Unfälle und Fehler haben das Potenzial für Produktionsausfälle zu sorgen, die schnell Schäden in Millionenhöhe verursachen.

Hohe Sicherheits-  
anforderungen an  
Industriestandorten

Aufgrund der tendenziell höheren Anzahl und unterschiedlicheren Immobilientypen werden Facility Services eher gebündelt an einen oder wenige Dienstleister vergeben. Industrieunternehmen haben in der Regel eine eigene Fachabteilung für das Immobilienmanagement. Hohe Qualitätsanforderungen begünstigen eine enge Abstimmung mit Dienstleistern.





## Fazit

Die Bewirtschaftung von Immobilien ist ein komplexes Unterfangen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zu den Gründen zählen regulatorische Vorgaben, Dokumentationspflichten sowie anspruchsvollere Gebäudetechnik und eine Ausdifferenzierung von Lebens- und Nutzungsstilen. Darüber hinaus gibt es seit vielen Jahren gute Gründe für eine Bündelung der unterschiedlichen Gebäudedienstleistungen bei einem oder wenigen Dienstleistern. Mit steigender Komplexität wird es schwierig bis unmöglich, alle möglichen Szenarien bereits im Vergabeverfahren zu erkennen und zu berücksichtigen. Die klassischen verrichtungsorientierten Vertragsmodelle stoßen hierbei an Grenzen. Bedarfsorientierte Vertragsmodelle zielen auf das Ergebnis ab und überlassen die Erbringung im Prinzip dem Dienstleister. Beide Konzepte sind Idealvorstellungen, die in der Realität nur begrenzt umsetzbar sind.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit, insbesondere bei komplexen Vertragsmodellen, setzt eine enge Abstimmung zwischen Auftraggeber und Dienstleister voraus. Die Herausforderung bei der Steuerung von Dienstleistern besteht darin, die vertraglich vereinbarten Ziele zu erfüllen und gleichzeitig Anreize für eine hohe Eigenmotivation zu schaffen sowie auf der anderen Seite Budget und Kostenkontrolle sicherzustellen. Eine rein kontroll- und überwachungsorientierte Dienstleistersteuerung ist ebenso wenig zielführend wie ein reines laissez-faire-Verhalten, bei dem kein Abgleich der Erwartungshaltungen stattfindet.



Für komplexere Zusammenarbeiten empfehlen sich etablierte Modelle wie das Funktions- und Leistungsmodell, die Balanced Scorecard oder das Integrated Performance Measurement System. Entscheidend ist jedoch nicht nur das Modell der Zusammenarbeit, sondern auch eine ehrliche Bestandsaufnahme der Ressourcen, die die Auftraggeberorganisation erfordert, sowie der Zwänge und Einschränkungen, denen sie unterliegt. Ebenso ist es wichtig zu wissen, worin die Prioritäten der Organisation liegen. Sollte die eigene Organisation nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügen, ist es empfehlenswert, einen externen Partner für die Koordination der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister zu beauftragen.



## Erfolgsfaktoren und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Facility-Service-Dienstleistern

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Facility-Service-Dienstleistern spielt für alstria eine zentrale Rolle, da sie es dem Unternehmen ermöglicht, sich auf das Kerngeschäft eines Büroimmobilien-Bestandshalters zu konzentrieren und gleichzeitig die operativen Leistungen zur Erfüllung der Betreiberpflichten und Risikovermeidung auszulagern. Facility Services bei alstria umfassen sämtliche Leistungen des Eigentümers und Vermieters, die zur Erfüllung der operativen Pflichten erforderlich sind. Dazu zählen die lokale Objektbetreuung, Reinigung, Instandhaltung, technische Wartung, das Prüfwesen, Abfall- und Energiemanagement sowie technisches Monitoring. Im Folgenden werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Facility Service Dienstleistern beleuchtet.

### KLARE ZIELSETZUNG UND ERWARTUNGEN

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist eine klare Definition der Ziele und Erwartungen von Beginn an. Bevor ein Dienstleister beauftragt wird, werden alle grundsätzlich anwendbaren Facility Services nach einem einheitlichen System erfasst und über ein standardisiertes Vergabeverfahren in eine Bewirtschaftungssystematik überführt. Welche Leistungen tatsächlich benötigt werden, entscheiden die operativen Objektverantwortlichen in einem zweiten Schritt. Nicht aktivierte Positionen verbleiben im Leistungsverzeichnis, sind mit Einheitspreisen versehen und können bei Bedarf aktiviert werden. Die erwarteten Standards (Vertrag, Framework, Leistungsbeschreibung) sind hingegen dienstleisterübergreifend vereinheitlicht, so dass die Performance technisch und wirtschaftlich gegeneinander verglichen werden kann.

Durch alstrias stringent standardisierte Anlagen-, Flächen- und Personalkataster können präzise Leistungsverzeichnisse erstellt werden, die transparent die geforderten Leistungen abstecken.

### AUSWAHL DES DIENSTLEISTERS

Die Wahl des richtigen Dienstleisters ist entscheidend. Alstria verfolgt eine Multidienstleisterstrategie, um Abhängigkeiten zu vermeiden und langfristige Geschäftsbeziehungen mit den wichtigsten Marktteilnehmern aufzubauen. Die Auswahl von Partnern, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren und eine langfristige Partnerschaft anstreben, hat sich als besonders erfolgreich erwiesen.

GASTBEITRAG



**Gunter Lammering**

Head of Facility Management  
alstria office REIT-AG



## Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Dienstleister, die ihre internen Prozesse so organisieren, dass sie die dokumentarischen Anforderungen effizient umsetzen, erzielen meist bessere Ergebnisse bei Audits und zeichnen sich durch geringere Fluktuation und höhere Mitarbeiterzufriedenheit aus. Anbieter, die ihre Mitarbeiter betriebsorganisatorisch allein lassen, haben oft auch Schwierigkeiten die erbrachten Leistungen transparent nachzuweisen. Im Auditfall wird dann aufwendig versucht, für jede Leistungsposition nachträglich einen Nachweis zu erbringen, während die gut aufgestellten Wettbewerber bereits mit der Umsetzung der im neuen Bewirtschaftungsjahr zu erbringenden Leistungen beschäftigt sind.

### KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Zu den nichtdelegierbaren Eigentumspflichten zur rechtswirksamen Übertragung von Betreiberpflichten gehört im Kern die Überwachung, ob die Delegation auch wirksam ist. Die Erfüllung des Leistungssolls findet seinen Ausdruck in der Leistungsdokumentation des Dienstleisters. Der Eigentümer ist also auf diese Dokumentation zwingend angewiesen, um die Wirksamkeit der Delegation der Betreiberpflichten überwachen und beurteilen zu können.

Alstria arbeitet mit einer für alle im Prozess involvierten Stakeholder einheitlich strukturierten, cloudbasierten Struktur, in die alle für die Leistungserbringung erforderlichen Dokumente und Leistungsnachweise eingestellt werden. In vielen Bereichen setzt alstria darüber hinaus bereits auf digitale Tools, die Echtzeit-Einblicke in die Leistungserbringung ermöglichen. So können Betriebszustände, Störstatistiken, Energie- und Medienflüsse bereits über externe Plattformen tagesaktuell eingesehen werden. Ziel von alstria ist es, ein Netzwerk aufzubauen, in dem alle Daten tagesaktuell über REST-like-API-Schnittstellen elektronisch zwischen den Stakeholdern ausgetauscht werden.

### QUALITÄTSSICHERUNG, DATENPFLEGE UND KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG

Auf Basis der eingestellten Leistungsnachweise erfolgt jährlich eine Evaluierung des Leistungserfüllungsgrades auf Objektebene. Über die wiederkehrenden Audits ist es möglich, die Aktualität des Datensatzes zu prüfen, die Entwicklung der Zusammenarbeit zu bewerten und mit den jeweiligen Erwartungen abzugleichen.

Das Audit wird grundsätzlich von einem unabhängigen FM-Berater erstellt. Dieser unabhängige Spezialist hilft, eine sachliche Professionalität in die Leistungsbeurteilung zu erhalten. Hierdurch werden Spannungen zwischen den Beteiligten reduziert und das natürliche Machtgefälle zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer entschärft. Ein offener und transparenter Austausch zu den Ergebnissen zwischen Auftraggeber und Dienstleister ist essenziell für die Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.



## Dienstleistungssteuerung im Facility Management

Über die Einarbeitung der Erkenntnisse in die Vertragsanlagen wird der zugrunde liegende Datensatz kontinuierlich gepflegt und aktuell gehalten. Ebenso unterstützen die regelmäßigen Feedbackschleifen dabei, wechselseitige Schwachstellen zu identifizieren und Verbesserungen umzusetzen.

### FLEXIBILITÄT UND KONTINUITÄT

Der Bürobestand von alstria befindet sich durch Nutzerwechsel in einem permanenten Wandel, was auch veränderte Anforderungen an die Facility Services mit sich bringt. Der Standard Facility Service Vertrag von alstria zeichnet sich durch hohe Flexibilität aus. Leistungspositionen können mit einer Frist von vier Wochen angepasst oder (de-)aktiviert werden, was den Objektverantwortlichen ermöglicht, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren.

Langfristige Partnerschaften, die auf Vertrauen basieren, sind für den Erfolg essenziell. Nach einer dreijährigen Vertragsphase verlängern sich die Verträge bei alstria automatisch um jeweils ein Jahr. Ist die Arbeit zufriedenstellend, entsteht so eine nahezu unbefristete Zusammenarbeit. Diese Kontinuität ermöglicht ein tiefes Verständnis der Objektbedürfnisse, was wiederum zu höheren Effizienzen führt.

### INNOVATIONSFÄHIGKEIT DER DIENSTLEISTER

Die Innovationsfähigkeit der Dienstleister ist ein entscheidender Faktor für ihren eigenen Geschäftserfolg. Da langfristige Festpreisverträge abgeschlossen werden, führt jede Optimierung während der Festlaufzeit zu einer Steigerung der Profitabilität. Gelingt es dem Dienstleister durch Innovation die Bereitstellungskosten der zugrunde liegenden Dienstleistung zu minimieren, steigt dies unmittelbar seinen Gewinn, da die vertraglich vereinbarten Konditionen zunächst konstant bleiben. Wesentliche Potenziale können hier beispielsweise im Bereich der Nutzung digitaler Plattformen für effizientere Kommunikations- und Arbeitsabläufe identifiziert werden, da eine händische Erstellung der Leistungsnachweisführung sehr zweitaufwendig ist. Innovativ agierende Dienstleister können hier nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch ihre eigene Rentabilität steigern und damit auch zukünftig ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

### NUTZERPERSPEKTIVE UND -ZUFRIEDENHEIT

Die Zufriedenheit der Nutzer steht für alstria im Mittelpunkt der Facility Services. Eine hohe Nutzerzufriedenheit trägt maßgeblich zur langfristigen Bindung von Mietern bei und beeinflusst direkt den Erfolg des Unternehmens. Aufgabe des Facility Managements ist es, operative Strukturen zu schaffen, die die Erwartungen der Nutzer erfüllen, ohne dass die Nutzer in Ihrem Alltag etwas davon mitbekommen. Werden die Erwartungen nicht erfüllt oder erfolgen Anregungen und Wünsche seitens der Mieter werden diese systematisch



## Dienstleistungssteuerung im Facility Management

erfasst und fließen in die kontinuierliche Verbesserung der Services mit ein. Wichtig sind hier vor allem die proaktive Kommunikation und schnelle Reaktionszeiten auf Anfragen. Über diese können Dienstleister das Vertrauen der Nutzer gewinnen und zur positiven Wahrnehmung Ihrer eigenen Leistung beitragen.

### KOSTEN-NUTZEN-ANALYSE

Neben qualitativen Aspekten spielt auch die Kosten-Nutzen-Analyse eine wichtige Rolle. Als Sachwalter des Vermögens der Nutzer im Bereich der Nebenkosten unterliegt alstria dem Wirtschaftlichkeitsgebot. Um die Betriebskosten der Mieter gering zu halten, strebt alstria schlanke Organisationsstrukturen und eine effiziente Leistungserbringung an. Durch den jährlichen Abgleich mit dem NEO Office Benchmark und dem Feedback der Asset Manager aus den Vermietungsaktivitäten wird regelmäßig überprüft, ob die Kostenstrukturen marktüblichen KPIs entsprechen.

Wie in jeder Geschäftsbeziehung gibt es auch im Facility Management Herausforderungen und Risiken. Dazu gehören Leistungsdefizite, Personalengpässe oder unklare Vertragsregelungen. Wichtig ist, dass beide Seiten auf solche Eventualitäten vorbereitet sind und identifizierte Schwachstellen partnerschaftlich korrigiert werden. Einer der wiederkehrenden Störfaktoren ist die unzureichende Beschäftigung des Vertriebs mit dem anschließenden Betrieb und eine Unterschätzung des Betreuungsaufwandes der Liegenschaften. Auch eine unzureichend genutzte Start-Up-Phase Verbunden mit einem Negieren vorliegenden Instandhaltungs- und/oder Wartungsstau führt zu keinem guten Start in eine auf Langfristigkeit ausgelegte Zusammenarbeit.

Werden die gegenseitigen Anforderungen dauerhaft nicht erfüllt, sollten Verträge konsequent aufgelöst werden, anstatt ein für beide Seiten unerfreuliches Miteinander zu pflegen.

### FAZIT

Die Zusammenarbeit mit Facility Service Dienstleistern bietet alstria zahlreiche Vorteile. Sie ermöglicht die Konzentration auf das immobilienwirtschaftliche Kerngeschäft der Vermietung sowie der Transformation in die Jahre gekommener Büroimmobilien in die ESG-konforme Bewirtschaftung. Der Erfolg dieser Zusammenarbeit hängt von klaren Zielsetzungen, der Auswahl des richtigen Partners, einer transparenten Kommunikation sowie kontinuierlicher Qualitätskontrolle ab. Die Berücksichtigung der Nutzerperspektive und die Förderung der Innovationsfähigkeit der Dienstleister sind weitere entscheidende Faktoren. Langfristige, vertrauensvolle Partnerschaften tragen dazu bei, Herausforderungen zu bewältigen und die Objekte nachhaltig zu bewirtschaften. So kann alstria seine Betreiberpflichten effizient und rechtssicher erfüllen und gleichzeitig die Zufriedenheit der Nutzer sicherstellen.



## Unternehmensprofile



## UNTERNEHMENSPROFIL

# ISS Facility Services Holding GmbH



ISS ist ein führendes Unternehmen im Bereich Facility Services und Workplace Experience, das Raumlösungen schafft, die die Unternehmensleistung verbessern und das Leben einfacher, produktiver und angenehmer gestalten. Diese Lösungen werden nach höchsten Standards von engagierten Menschen geliefert. ISS erreicht dies durch die intelligente Kombination von Sensorik, KI-basierten Insights und herausragendem Service.

Mit langjähriger Erfahrung in integrierten Serviceleistungen sorgt ISS für hygienische Arbeitsumgebungen, was maßgeblich zur Produktivität und Gesundheit der Gebäudenutzer beiträgt. Die breite Servicepalette von ISS umfasst Technische Services, Cleaning, Food, Security, Support Services, Property Management und Real Estate Advisory sowie Capital Projects.



Weltweit ist ISS in über 30 Ländern vertreten. Im Jahr 2023 belief sich der weltweite Umsatz der ISS Gruppe auf 10,6 Milliarden Euro bei über 350.000 Mitarbeitenden. 1901 in Kopenhagen gegründet, ist ISS seit 1960 in Deutschland tätig. 2023 erzielte ISS Deutschland einen Jahresumsatz von 800,9 Millionen Euro (Umsatz nach HGB) und beschäftigte gut 10.000 Mitarbeitende.

## KONTAKT

ISS Facility Services Holding GmbH

**Lars Weide**

Chief Commercial Officer

Theodorstraße 178, 40472 Düsseldorf

Telefon: +49 (211) 30278 0693

E-Mail: [lars.weide@de.issworld.com](mailto:lars.weide@de.issworld.com)

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



## UNTERNEHMENSPROFIL

# Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



Seit mehr als 40 Jahren bietet Lünendonk & Hossenfelder systematische Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Beratung. Lünendonk ist das einzige Research- und Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum, das sich auf B2B-Services spezialisiert hat. Lünendonk stellt Zahlen, Daten und Fakten zu den Branchen Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services, Personaldienstleistungen (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung zur Verfügung.

Der Geschäftsbereich Research betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. In Verbindung mit den Beratungsleistungen ist Lünendonk in der Lage, Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen. Damit nimmt Lünendonk die Position eines unabhängigen Informations- und Transformations-Partners für hochqualifizierte B2B-Dienstleistungsunternehmen in Europa ein.

## KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

E-Mail: [hossenfelder@lunenondk.de](mailto:hossenfelder@lunenondk.de)

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



## 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, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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

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



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung



Weiterbildung

### 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)

Autoren:  
Stefan Schubert, Junior Consultant  
Tobias Steiger, Junior Consultant

#### Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / Chrixxi  
S. 2 © iStock / Pinkypills  
S. 5 © Adobe Stock / LuxeShutter24/  
peopleimages.com  
S. 7 © Adobe Stock / Nicholas Felix/  
peopleimages.com

S. 11 © Adobe Stock / Chrixxi  
S. 17 © Adobe Stock / Pyroll  
S. 18 © Adobe Stock / Daenin  
S. 21 © Adobe Stock / amnaj  
S. 23 © Adobe Stock / ImageFlow  
S. 27 © Adobe Stock / wutzkoh