

FM-Zukunftsstudie

Facility-Management-Dienstleistungen in Deutschland 2020

Ein Exposé der Lünendonk®-Studie
in Zusammenarbeit mit

 **BILFINGER BERGER**
Facility Services

 **HOCHTIEF**

Piepenbrock 

 **WISAG**

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	6
METHODIK	7
1. Der FM-Markt: Entwicklung	8
1.1. Marktgröße und Marktentwicklung – Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise	8
1.2. Mindestlohn	9
1.3. Entwicklung des Leistungsspektrums	10
2. Zukunftsfaktoren im Umfeld des Facility Managements	11
2.1. Technologische Zukunftsfaktoren – Energie-Innovationen	11
2.2. Technologische Zukunftsfaktoren – Automatisierung und Robotik	12
2.3. Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren – Urbanisierung	12
2.4. Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren – Steigender globaler Energiebedarf	13
3. Die wahrscheinliche Zukunft: Ergebnisse der Annahmen-Befragung	13
3.1. Forderung der Kunden nach Internationalität in 2020	14
3.2. Entscheidungsfaktor – Eigenleistungsquote in 2020	15
3.3. Kundenerwartungen an die Facility-Management-Dienstleistungen in 2020	16
4. Potenzielle Überraschungen aus Sicht der FM-Unternehmen	17
4.1. Technologische Überraschungen 2020	17
4.1.1 Wartungsfreiheit	17
4.1.2 Service-Robotik	18
4.2. Politisch und gesellschaftliche Überraschungen 2020	18
4.2.1 Flexibilisierung	18
4.3. Wettbewerbsbezogene Überraschungen 2020	18
4.3.1 Eintritt internationaler Player	18
5. Die Gestaltbare Zukunft: Chancen aus Sicht der FM-Anbieter	19
5.1. Neue Leistungen und Geschäftsfelder	19
5.2. Neue Leistungskerne	19
5.3. Positionierung	20
5.4. Neue Zielgruppen	20
5.5. Kommunikation zum Kunden verbessern	21



5.6. Steigerung der Wahrnehmung des Wertbeitrags der Branche	21
5.7. Effizienzsteigerung	22
5.8. Flexibilisierung	22
5.9. Sicherung der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal	23
6. Fazit	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eltviller Modell für Zukunftsmanagement (Quelle: FutureManagement Group – FMG)	7
Abbildung 2: Gesamtumsatzentwicklung 2006 bis 2009 sowie Umsatzerwartungen 2010, 2010 bis 2015 p.a. und 2015 bis 2020 p.a. (Quelle: Lünendonk GmbH)	8
Abbildung 3: Gesamtumsatzentwicklung 2004 bis 2009 – Ergebnisse aus den FM-Studien 2008, 2009 (Quelle: Lünendonk GmbH)	9
Abbildung 4: Entwicklung der Tätigkeitsfelder 2005 bis 2009; Alle Unternehmen – Mittelwerte – Angaben in Prozent (Quelle: Lünendonk GmbH)	10
Abbildung 5: Technologische Zukunftsfaktoren	11
Abbildung 6: Technologische Zukunftsfaktoren	12
Abbildung 7: Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren	12
Abbildung 8: Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren	13
Abbildung 9: Annahmen Befragung – Internationalität (Quelle: Lünendonk GmbH, FMG)	14
Abbildung 10: Annahmen-Befragung – Entscheidungsfaktor (Quelle: Lünendonk GmbH, FMG)	15
Abbildung 11: Annahmen-Befragung – Kundenerwartungen (Quelle: Lünendonk GmbH, FMG)	16

»Zukunft ist das,
was wir heute gestalten«



Einleitung

Wir können die Zukunft nicht vorhersagen, aber wir können Annahmen treffen, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Dinge in Zukunft eintreten.

Das vorliegende Exposé stellt einen exklusiven Auszug aus der Lünendonk®-Studie „Facility-Management-Dienstleistungen in 2020“ dar, die im Frühjahr 2011 in Zusammenarbeit mit der FutureManagementGroup, Eltville, und den Facility-Management-Unternehmen:

- Bilfinger Berger Facility Services, Neu-Isenburg,
- Hochtief Facility Management, Essen,
- Piepenbrock Facility Management, Osnabrück,
- Wisag Facility Service Holding, Frankfurt/Main, entstand.

Weder dieser Extrakt noch die zugrunde liegende Studie verfolgen das Ziel, die „Zukunft vorherzusagen“. Sie möchten vielmehr den heutigen Blick handelnder Facility-Management-Unternehmen (FM) in Deutschland auf eine vermutete Zukunft aus dem Kontext der aktuellen Situation heraus zusammenfassen, um damit allen Leserinnen und Lesern die Möglichkeit zu eröffnen, ihre eigene Sichtweise und Unternehmensstrategie zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Das Ziel der Studie ist es demnach, den Facility-Management-Standort Deutschland sowie die agierenden Unternehmen für ihr aktuelles und künftiges Handeln zu stärken. Das Exposé sowie die Studie richten sich an Unternehmen, die ihre Zukunft aktiv und erfolgreich gestalten sowie ihre Strategie prüfen und festigen möchten. Dabei wird unter anderem den Fragen nachgegangen:

„Wie wird sich der Markt für Facility-Management-Dienstleistungen bis 2020 entwickeln?“, oder: „Mit welchen potenziellen Überraschungen und Chancen müssen und können die Anbieter rechnen?“.

Methodik

Die vorliegende Analyse der Zukunft des Marktes für Facility Management basiert auf den Grundsätzen des Eltviller Modells für Zukunftsmanagement. Es unterscheidet fünf elementar unterschiedliche Sichtweisen auf die Zukunft. Diese sind:

- **Blaue Zukunftsbrille:**
Projektionen zur wahrscheinlichen Zukunft des FM-Umfeldes (Annahmen-Befragung von führenden FM-Unternehmen sowie externen Marktexperten nach der Delphi-Methodik)
- **Rote Zukunftsbrille:**
Bewertung von unerwarteten Ereignissen und Entwicklungen, die im Falle des Eintritts große Auswirkungen nach sich ziehen würde
- **Grüne Zukunftsbrille:**
Kombination der Zukunftsfaktoren und der Experten-Annahmen ergeben mögliche Handlungsalternativen für Unternehmen.
- **Gelbe und violette Zukunftsbrille:**
Unternehmensspezifische Betrachtung notwendig, da hier die strategische Vision sowie Definition der Strategie erfolgt.



Abbildung 1: Eltviller Modell für Zukunftsmanagement (Quelle: FutureManagement Group – FMG)

In dieser Studie werden die wahrscheinliche Zukunft sowie die gestaltbare Zukunft thematisiert, da diese Sichtweise allgemein auf den gesamten Markt zutrifft. Sowohl die angestrebte als auch die geplante Zukunft sind Themen, die unternehmensspezifisch sind und nur individuell aufbereitet werden können.

1. Der FM-Markt: Entwicklung

1.1. Marktgröße und Marktentwicklung – Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise

Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat die FM-Branche erreicht. Auch wenn die negativen Auswirkungen weniger dramatisch waren als in anderen B2B-Dienstleistungsmärkten, so hat es doch auch in der „FM-Welt“ Veränderungen gegeben. Im Vergleich gingen die Umsätze 2009 bei den Managementberatungen um -2,6 Prozent und bei den Zeitarbeitsunternehmen um -20,3 Prozent zurück.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise verursachte viel Unsicherheit und führte damit zu Investitionszurückhaltung und sinkender Nachfrage. Einige FM-Anbieter hatten daher starke Umsatzeinbrüche und mussten aufgrund eines temporären Insourcing der Kundenunternehmen sowie dem Ausfall von Zusatzgeschäften rückläufige Auftragseingänge verkraften – oder diese zu härteren Konditionen weiterführen. Übernahmen und Fusionen setzten neben dem organischen Wachstum weiterhin Akzente, und die Branche – die schon seit jeher gewohnt ist, mit hohem Preisdruck und geringen Margen erfolgreich zu arbeiten – beklagt erste Liquiditätsengpässe oder gar Insolvenzen.

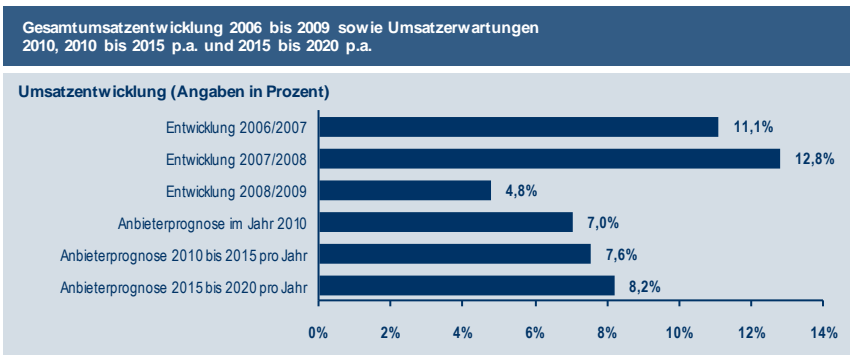


Abbildung 2: Gesamtumsatzentwicklung 2006 bis 2009 sowie Umsatzerwartungen 2010, 2010 bis 2015 p.a. und 2015 bis 2020 p.a. (Quelle: Lünendonk GmbH)

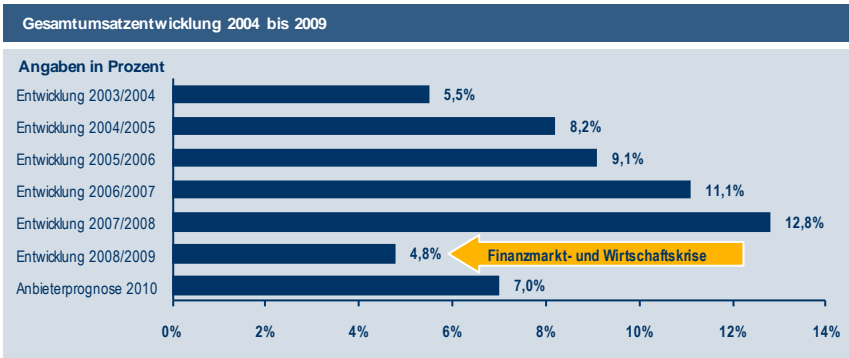


Abbildung 3: Gesamtumsatzentwicklung 2004 bis 2009 – Ergebnisse aus den FM-Studien 2008, 2009 (Quelle: Liniendonk GmbH)

Doch die Krise bietet auch Chancen für die FM-Unternehmen. Der FM-Markt wird auf eine Zweiteilung zulaufen: Große Anbieter, die als Komplettanbieter ein großes Leistungsspektrum aus einer Hand anbieten, auf der einen Seite und auf der anderen Seite kleine, hochspezialisierte Dienstleister, die über spezielles Know-how und Wissen auf einem bestimmten Gebiet verfügen. Mittelständische FM-Anbieter müssen dies erkennen und ihren Weg entsprechend vorbereiten. Die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise sorgt dafür, dass viele Unternehmen ihre Aufstellung und Strategie überdenken, um sich nach der Krise entsprechend zu positionieren.

Das Heil muss hierbei aber nicht in der Spezialisierung liegen. Möglich – und wie auch schon die Praxis zeigt – ist es Kooperationen und Partnerschaften mit anderen FM-Anbietern einzugehen. Mittelständische FM-Unternehmen, die weder genug Spezialwissen intern haben noch die kritische Umsatzgröße erreichen, um als Komplettanbieter am Markt aufzutreten, werden in den Fokus von M&A-Aktivitäten geraten oder im schlimmsten Fall vom Markt verschwinden.

1.2. Mindestlohn

Arbeitgeber, Politik und Gewerkschaften haben sich kürzlich auf einen Mindestlohn im Sicherheits- und Reinigungsgewerbe geeinigt. Nun ist es nach Ansicht vieler FM-Unternehmen dringend an der Zeit, auch ihre Branche in das Entsendegesetz mit aufzunehmen. Hintergrund ist der 1. Mai 2011. Für die FM-Branche wird dies ein wichtiger Tag werden, denn bis dato war die Arbeitnehmerfreizügigkeit innerhalb der EU be-



schränkt. Doch ab dem 1. Mai dürfen Unternehmen der EU in allen anderen EU-Ländern ihre Dienstleistung anbieten – zu Konditionen des Ursprungslands. Osteuropäischen Firmen wird es möglich sein, ihre (Dienst-)Leistungen am hiesigen Arbeitsmarkt zu osteuropäischen Preisen anzubieten, sofern kein gesetzlicher Mindestlohn vorliegt. Um dem Preisverfall in Deutschland entgegenzuwirken, werden in besonders gefährdeten Branchen schrittweise Mindestlöhne eingeführt, die auch von ausländischen Firmen nicht unterboten werden dürfen. Derzeit gibt es in 20 der 27 EU-Mitgliedsstaaten Mindestlöhne, unter anderem in Frankreich, Großbritannien, Österreich und den Niederlanden.

Die Einführung eines Mindestlohns befürwortet die Mehrheit der FM-Akteure. Sie sehen im Mindestlohn den entscheidenden Faktor, um soziale und trotzdem marktgerechte Tarife für die Beschäftigten festzulegen sowie faire Wettbewerbsbedingungen zwischen den Unternehmen zu schaffen.

1.3. Entwicklung des Leistungsspektrums

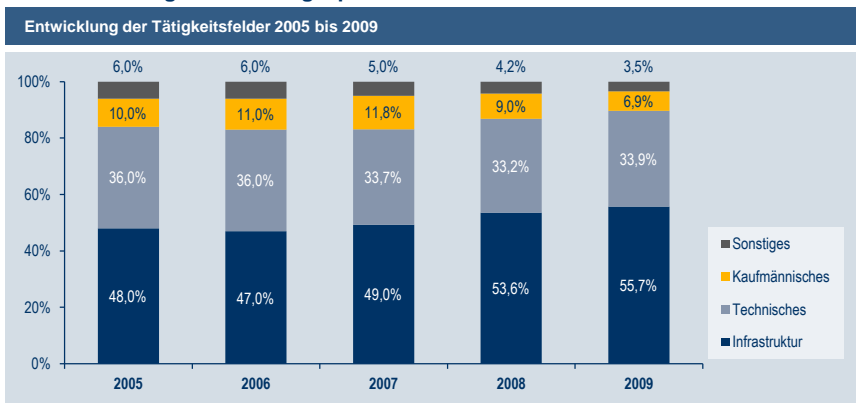


Abbildung 4: Entwicklung der Tätigkeitsfelder 2005 bis 2009; Alle Unternehmen – Mittelwerte – Angaben in Prozent (Quelle: Lünendonk GmbH)

Der Zukunftsstudie liegt die klassische Dreiteilung des FM-Begriffs zugrunde: infrastrukturelles, technisches und kaufmännisches Gebäudemanagement. Auch im Jahr 2009 belegte der infrastrukturelle Bereich unangefochten Platz eins. Im Zeitverlauf bauten die befragten Unternehmen ihren Umsatz mit infrastrukturellen Leistungen stetig aus: von 48 Prozent im Jahr 2005 auf aktuell 55,7 Prozent.

Technische Dienstleistungen verloren nach zwei konstanten Jahren (2005 und 2006) 2,3 Prozentpunkte und kommen in 2007 auf 33,7 Prozent in Bezug auf den Umsatz. 2008 und 2009 pendelte sich dieser Wert um die 33 Prozent ein. In den Jahren 2005 bis 2007 stieg der Anteil des kaufmännischen FM kontinuierlich leicht an und nahm 2007 seinen höchsten Wert von 11,8 Prozent ein. Bis 2009 verlor es 4,9 Prozentpunkte und kommt nun auf 6,9 Prozent des Umsatzes.

Die Tätigkeitsfelder der FM-Unternehmen weisen eine hohe Konstanz auf. Der geringe Anteil an kaufmännischem Gebäudemanagement ist indes nicht verwunderlich, da sich die Lünendonk-FM-Studie auf die infrastrukturellen und technischen FM-Anbieter fokussiert.

2. Zukunftsfaktoren im Umfeld des Facility Managements

Im Folgenden werden exemplarisch einige ausgewählte Zukunftsfaktoren vorgestellt. Diese Zukunftsfaktoren sind die grundlegenden Kräfte, die die Entwicklung der Zukunft bestimmen. Im Rahmen der Studie werden 66 Zukunftsfaktoren detailliert dargestellt. Ergänzt wird diese Darstellung um Signale, die jetzt schon am Markt erkennbar sind und um *Projektionen*, d. h. welche Veränderungen bzw. welche Folgen diese Zukunftsfaktoren mit sich bringen. Abschließend werden bei jedem Zukunftsfaktor Querverweise angeführt, die den Kontext zum FM-Markt und die Auswirkung auf den FM-Markt verdeutlichen.

2.1. Technologische Zukunftsfaktoren – Energie-Innovationen

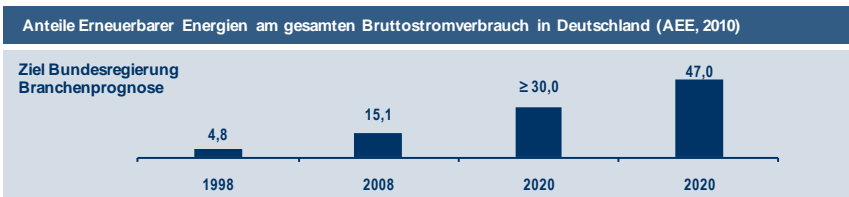


Abbildung 5: Technologische Zukunftsfaktoren

Der wachsende globale Verbrauch der zunehmend knappen fossilen Energieträger und die damit verbundenen ökologischen und geopolitischen Probleme – 65 Prozent der Welterdölreserven liegen im Nahen Osten – machen die Suche nach alternativen Energiequellen immer notwendiger. Zu den wichtigsten Alternativenenergien gehören Solarenergie, Bioenergie, Windenergie, Wasserenergie und Geothermie.



2.2. Technologische Zukunftsfaktoren – Automatisierung und Robotik

Roboter und Automaten verändern Arbeits- und Lebenswelten mit weit reichenden Folgen für die Organisation von Unternehmen, den Beschäftigungsgrad in der Industrie und das alltägliche Leben. Immer mehr kritische oder monotone Prozesse werden automatisiert. Sensoren und Aktuatoren (Adaptronik) ermöglichen und erleichtern zusammen mit der Computerisierung die Kontrolle und Steuerung fast aller Prozesse.

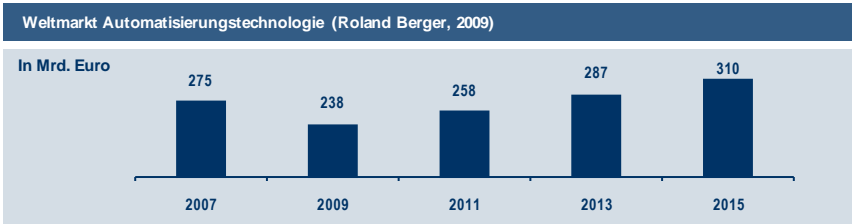


Abbildung 6: Technologische Zukunftsfaktoren

2.3. Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren – Urbanisierung

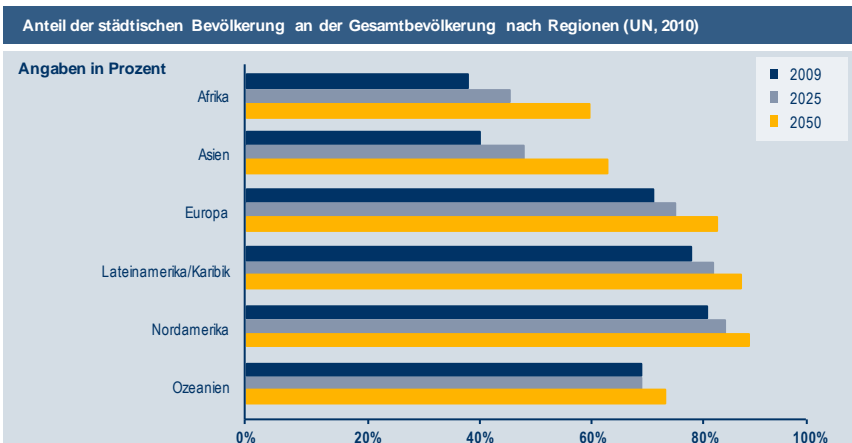


Abbildung 7: Gesellschaftliche Zukunftsfaktoren

Lebten 1950 weltweit weniger als ein Drittel der Menschen in Städten, sind es heute rund die Hälfte.

2.4. Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren – Steigender globaler Energiebedarf

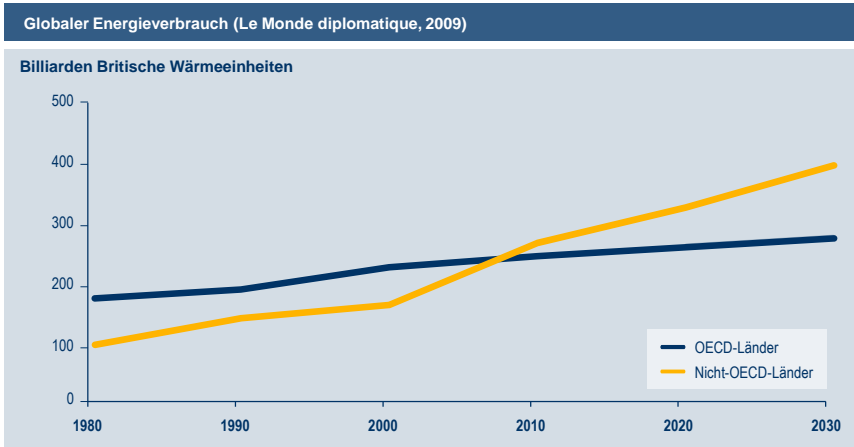


Abbildung 8: Wirtschaftliche Zukunftsfaktoren

Der globale Energiebedarf wird in den nächsten Jahrzehnten rapide ansteigen. Höhere Energieeffizienz und Einsparpotenziale werden den Mehrbedarf nur marginal bremsen.

3. Die wahrscheinliche Zukunft: Ergebnisse der Annahmen-Befragung

Zukunftsprojektionen sind mögliche Entwicklungen eines Beobachtungsobjektes in der Zukunft. Dieser Kapitel geht also der Frage nach, welche Veränderungen in der Zukunft auf den Markt zukommen.

Die Projektionen sind als Beschreibung eines Zustandes im Jahr 2020 formuliert, als ob man aus dem Jahr 2020 auf die letzten zehn Jahre zurückschaut. Die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Projektionen wurde an Hand einer Delphi-Befragung mit Marktexperten und führenden FM-Unternehmen vorgenommen.

Auf der Bewertungsskala von 1 (10% Wahrscheinlichkeit) bis 9 (90% Wahrscheinlichkeit) konnten die befragten Experten die Erwartungswahrscheinlichkeit der Zukunftsprojektionen in zwei Stufen einschätzen. Eine kleine Auswahl der insgesamt 23 untersuchten Projektionen wird im Folgenden vorgestellt.



3.1. Forderung der Kunden nach Internationalität in 2020

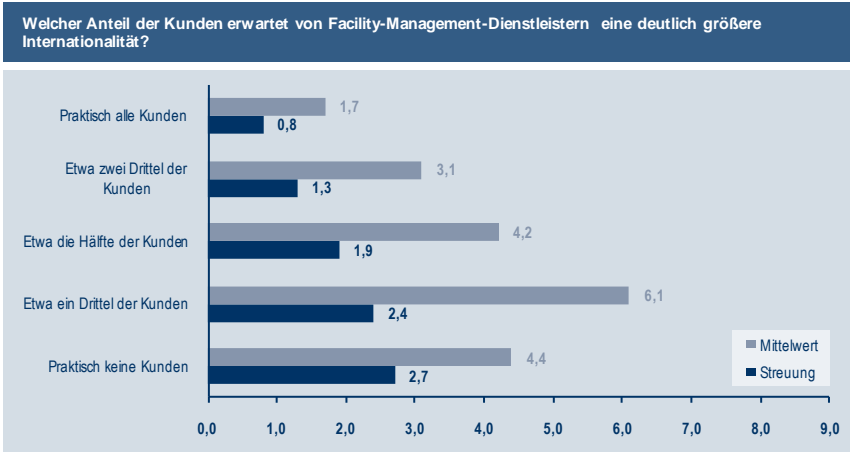


Abbildung 9: Annahmen Befragung – Internationalität (Quelle: Lünendonk GmbH, FMG)

Kommentar

- Ob die Kunden Internationalität von ihren FM-Dienstleistern fordern, ist von deren Aktionsradius abhängig. Die Internationalität des FM-Dienstleisters wird bei einem nur in Deutschland tätigen Unternehmen kein Entscheidungskriterium sein. Plant hingegen der Kunde, ins Ausland zu gehen, wird der Grad der Internationalität des Dienstleisters entscheidend.
- Festzustellen ist jedoch, dass international agierende Unternehmen vermehrt auf Gesamtvergabe umstellen (z.B. Hewlett-Packard).
- Betrachtet man den deutschen FM-Markt vor dem Hintergrund, wer schon jetzt international aufgestellt ist, wird man feststellen, dass es (noch) wenige sind. Unter den führenden FM-Dienstleistern können Bilfinger Berger, Hochtief FM, Voith, Wisag, Dussmann und Klüh dies leisten. Die europäischen FM-Allianzen wie SMI (Klüh), ECS (Wisag) und Euroliance (Gegenbauer) zeigen, dass FM-Anbieter sich internationalen Kunden öffnen.

3.2. Entscheidungsfaktor – Eigenleistungsquote in 2020

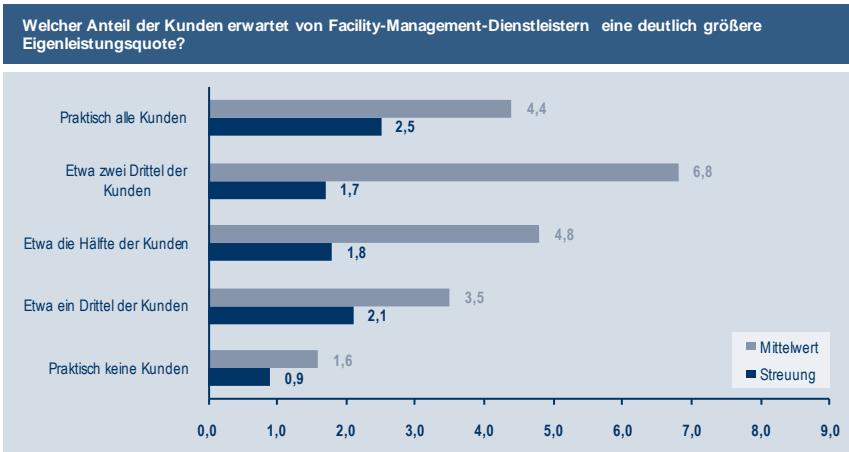


Abbildung 10: Annahmen-Befragung – Entscheidungsfaktor (Quelle: Liniendonk GmbH, FMG)

Kommentar

- Die Eigenleistungsquote und der Umsatz mit Subdienstleistern bedingen sich gegenseitig. Ist die Eigenleistungsquote hoch, so arbeitet der Dienstleister stark mit eigenem Personal und der Umsatzanteil mit Subdienstleistern ist gering.
- Vielen Kunden legen aber Wert darauf, zu wissen, wer beispielsweise die Büroräume reinigt oder den Sicherheitsdienst für die Gebäude übernimmt. In sensiblen Bereichen sind Vertrauen und eine persönliche Beziehung entscheidende Faktoren.



3.3. Kundenerwartungen an die Facility-Management-Dienstleistungen in 2020

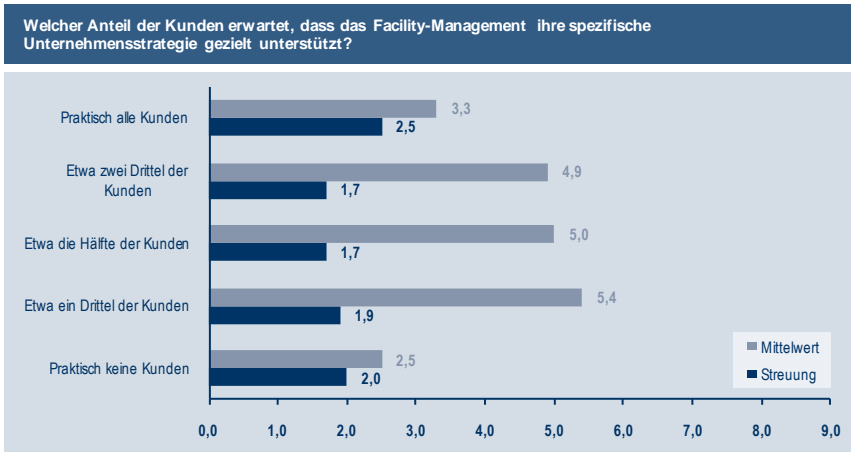


Abbildung 11: Annahmen-Befragung – Kundenerwartungen (Quelle: Lünendonk GmbH, FMG)

Kommentar

- Im Jahr 2020 wird ein Drittel der Kunden fordern, dass das FM-Unternehmen die eigene Unternehmensstrategie unterstützt. Dies ist die Sichtweise aller in dieser Studie befragten Unternehmen.
- Fakt ist, dass Kern- und Sekundärprozesse sich gegenseitig bedingen und aufeinander abgestimmt sind. Auch der FM-Dienstleister muss hier wissen, wie die Prozesse und Abläufe sind, um seine Dienstleistungen adäquat auf den Kunden zuschneiden zu können. Ob er letztlich die Strategie des Kunden unterstützen kann, hängt davon ab, wie stark die Sekundärprozesse die Strategie maßgeblich tangieren.

4. Potenzielle Überraschungen aus Sicht der FM-Unternehmen

Für eine robuste Strategie ist es von essentieller Wichtigkeit sich mit einigen extremen Entwicklungen auseinander zu setzen, die im Falle des Eintritts große Auswirkungen auf den eigenen Markt und das eigene Unternehmen hätten.

In diesem Abschnitt wird eine Auswahl potenzieller strategischer Überraschungen beschrieben, die auf radikalen Marktveränderungen basieren. Diese Veränderungen sind aus heutiger Sicht unwahrscheinlich, jedoch können Sie nicht in letzter Konsequenz ausgeschlossen werden. Die Szenarien sind aus Sicht des Jahres 2020 geschrieben, also so als wären sie tatsächlich eingetreten.

Es geht hier demnach nicht um die Wahrscheinlichkeit der beschriebenen Ereignisse, sondern um die potenziellen Auswirkungen, die diese oder ähnliche Vorkommnisse hätten. Keine der hier dargestellten Entwicklungen darf als Prognose verstanden werden. Es handelt sich bewusst um „Unwahrscheinlichkeiten“. Sie können genutzt werden, um die Tragfähigkeit der eigenen Strategie im Falle extremer Entwicklungen zu prüfen.

Insgesamt werden in der Studie:

- technologische
- politische und gesellschaftliche
- wirtschaftliche und
- wettbewerbsbezogene

Überraschungen detailliert betrachtet.

Im Folgenden werden aus jeder Kategorie einzelne potenzielle Überraschungen exemplarisch angerissen. Eine ausführliche Darstellung findet sich in der dazugehörigen Studie.

4.1. Technologische Überraschungen 2020

4.1.1 Wartungsfreiheit

Werkstoff-Innovationen und Fortschritte in der Nanotechnologie haben dazu geführt, dass ein großer Teil der in Gebäuden und Anlagen eingesetzten Materialien nicht mehr gewartet werden muss.

Augmented-Reality-Anwendungen ermöglichen es dem kundeneigenen Personal, den Wartungsprozess auch ohne spezielles Fachwissen zu steuern. Die Unternehmen sind kaum noch auf entsprechende FM-Dienstleistungen angewiesen.



4.1.2 Service-Robotik

Fortschritte in der Robotik und im Bereich der künstlichen Intelligenz haben dazu geführt, dass Serviceroboter auch komplexere Aufgaben übernehmen können. Sie finden breiten Einsatz in den Privathaushalten, beispielsweise als persönliche Butler, und prägen das Bild in Einkaufszentren und im öffentlichen Raum.

4.2. Politisch und gesellschaftliche Überraschungen 2020

4.2.1 Flexibilisierung

Eine Veränderung der Arbeitsgesetze, insbesondere die Lockerung des Kündigungsschutzes und die Ausweitung befristeter Arbeitsverträge, hat die Flexibilität der Arbeitgeber deutlich erhöht. In Verbindung mit dem demographischen Wandel wird dies dazu führen, dass ältere Menschen besser und leichter in das Berufsleben integriert werden können und somit auch FM-interne Dienstleistungen übernehmen.

4.3. Wettbewerbsbezogene Überraschungen 2020

4.3.1 Eintritt internationaler Player

Die Globalisierung ist rasant fortgeschritten. Die meisten Unternehmen agieren international und beauftragen Serviceunternehmen, die ihren Kunden länderübergreifende Lösungen bieten.

Nach der Aufhebung der Beschränkung der Arbeitnehmerfreizügigkeit sind zunächst Dienstleister aus anderen EU-Ländern in Konkurrenz zu den heimischen FM-Anbietern getreten.

Mit dem Eintritt internationaler Player, die aggressiv in neue Märkte drängen, ist der Kostendruck durch Billigländer außerhalb der EU zusätzlich gewachsen. Es ist zu einer Standardisierung von Prozessen gekommen, die es internationalen Playern ermöglicht, auf nahezu jedem Markt Fuß zu fassen.

5. Die Gestaltbare Zukunft: Chancen aus Sicht der FM-Anbieter

Eine Analyse der treibenden Kräfte im Marktumfeld (Zukunftsfaktoren) sowie der erwarteten Entwicklungen im Markt (Projektionen) ermöglichen es, hieraus Chancen im Sinne von Handlungsoptionen für Facility-Management-Anbieter abzuleiten. Im Rahmen der umfassenden Lünendonk®-Studie werden diverse Chancen mit ihrer konkreten Auswirkung auf den FM-Markt dargestellt. Um nur einige der Chancen zu nennen: Neue Leistungen und Geschäftsfelder, neue Leistungskerne sowie, veränderte Positionierung.

Welche dieser Chancen ergriffen werden sollen, muss jedes Unternehmen individuell entscheiden, und ist in einem Workshop unter Einbeziehung dieser Studienergebnisse zu eruiieren.

5.1. Neue Leistungen und Geschäftsfelder

Die Facility-Management-Branche ist in ihren Leistungen breit aufgestellt. Aufgrund dieser Eigenschaft bieten sich zahlreiche Ansätze für eine Verlängerung und/oder Verbreiterung der Wertschöpfungskette. In dem Maße, wie Unternehmen immer flexibler auf veränderte Anforderungen auf dem globalen Markt reagieren müssen, rückt das Facility Management in den Fokus der strategischen Unternehmensplanung.

Beispiele neuer Betätigungsfelder sind:

- Übernahme von Produktionsprozessen
- Personaldienstleistungen
- Ver- und Entsorgung
- Spezialisierung als Grundprinzip

5.2. Neue Leistungskerne

Die heutige westliche Industriegesellschaft steht vor einigen Herausforderungen, die ihr Fortbestehen nachhaltig beeinflussen werden. Facility-Management-Dienstleister können hierbei einen wertvollen Beitrag leisten.

Umgang mit demografischem Wandel

Die demografische Entwicklung wird in den nächsten Jahren die Zahl der erwerbsfähigen Menschen in den Industrieländern reduzieren. Alterung und Bevölkerungsschrumpfung sind die wesentlichen Faktoren für den sich bereits heute abzeichnenden und in Zukunft weiter verschärfenden Fachkräftemangel.



Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit

Ökologische Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Energieeffizienz sind Megatrends der nächsten Jahre. Diesen Herausforderungen stellt sich insbesondere auch die Facility-Management-Branche sowie die Bau- und Immobilienwirtschaft.

5.3. Positionierung

Gesamtverantwortung statt Dienstleistung

Der reine Dienstleistungshändler wird zum Auslaufmodell: Jenseits von Services geht der Trend hin zur Gesamtverantwortung. Managementleistungen gewinnen an Bedeutung; dies entspricht einer neuen Rolle des Facility Managers – er soll Führung und mehr Verantwortung übernehmen, um den Kunden besser zu steuern und zu leiten. Die Honorierung erfolgt nicht mehr nach Aufwand, sondern zunehmend erfolgsorientiert.

Wirkung liefern

Durch die Konzentration auf die Wirkung und die Bewertung des konkreten Kundennutzens können sich Facility-Management-Dienstleister besser profilieren. Die Wirkungs- und Nutzenorientierung kann sich auch in der Vergütung niederschlagen, indem flexibel verrechnet wird. Die FM-Nehmer bezahlen dann nur die Leistungen, die sie auch tatsächlich in Anspruch genommen haben – etwa nach dem Prinzip des Cloud Computing.

5.4. Neue Zielgruppen

Private Haushalte

Private Haushalte sind für Facility-Management-Dienstleister ein attraktiver Nischenmarkt. Zu den interessanten Zielgruppen gehören Wohlhabende, Doppelverdiener und Senioren. Die Bereitstellung haushaltnaher, personenbezogener und pflegerischer Dienstleistungen kommt den Bedürfnissen einer sich wandelnden Gesellschaft entgegen. Entsprechende Services könnten auch Unternehmen angeboten werden, die mit attraktiven Leistungen (Kinderbetreuung, Reinigung, Einkauf, Logistik etc.) ihren Mitarbeitern den Rücken freihalten wollen.

Entrepreneure und Lebensunternehmer

Entrepreneurisierung und der Trend zum flexiblen und vernetzten Arbeiten in wechselnden Projekten lässt den Bedarf nach geeigneten Arbeitsumgebungen steigen. Facility-Management-Dienstleister können der wachsenden Zahl von Selbstständigen entsprechende Räumlichkeiten (Coworking Spaces, Existenzgründerzentren, Meetingräume etc.) zur Nutzung anbieten.

Nutzer großer Transportmittel

Der Betrieb großer Transportmittel ist in vielen Bereichen vergleichbar mit der Gebäudewirtschaftung, etwa bei Schiffen. Die ständigen Ortswechsel sowie Umwelteinflüsse bedingen aber auch sehr spezielle Herausforderungen.

Gesundheitswirtschaft

Die Gesundheitskosten in Deutschland sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Durch die demografische Entwicklung wird sich dieser Trend auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Bedingt durch den anhaltenden Kostendruck wird das Gesundheitswesen verstärkt Facility-Management-Leistungen nachfragen.

5.5. Kommunikation zum Kunden verbessern

Steigerung der Kundenloyalität

Kunden sind heute kritischer und anspruchsvoller als früher, in hohem Maße informiert und weniger loyal. Die Steigerung der Kundenloyalität durch innovative Kundenbindungsmaßnahmen wird folglich auch für Facility-Management-Dienstleister immer wichtiger.

„One Face“ trotz Dezentralisierung

Durch eine Reduzierung der Ansprechpartner lässt sich die Kommunikation zum Kunden verbessern. Wichtige Schritte in diese Richtung sind die Professionalisierung des Key-Account-Managements und die Bündelung von Kompetenzen im Overhead. Facility-Management-Dienstleister könnten zudem regelmäßige persönliche Jours fixes anbieten.

5.6. Steigerung der Wahrnehmung des Wertbeitrags der Branche

Ökologie

Nachhaltigkeit ist zu einem wichtigen Faktor in der Bau- und Immobilienbranche sowie der FM-Branche geworden. Mittel- bis langfristig werden nicht-zertifizierte Gebäude am Markt keine Chance mehr haben. Die bekanntesten Zertifizierungen hierfür sind heute: DGNB, LEED und BREEAM.

Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit wird zunehmend zu einem etablierten und erwarteten Verhaltensstandard von Unternehmen. Ein flächendeckender Tarifvertrag für die Facility-Management-Branche kann so beispielsweise einen wichtigen Imagebeitrag leisten. Gleichzeitig können sich die Dienstleister als attraktive Arbeitgeber positionieren.



5.7. Effizienzsteigerung

Standardisierung

Durch die Standardisierung von Leistungsangeboten und einen höheren Technologieeinsatz können Prozesse im Facility Management noch weiter beschleunigt und teilweise sogar automatisiert werden. Wichtig ist dabei, Standards zu definieren und verbindlich zu machen.

Automatisierung und Robotik

Mit dem wachsenden Reifegrad der Robotertechnologien, vor allem hinsichtlich Autonomie, Intelligenz und Mobilität, eröffnen sich verstärkt kommerzielle Anwendungsfelder für Service-Roboter. Facility-Management-Dienstleister können einen Teil ihrer Mitarbeiter durch Reinigungs-, Inspektions- und Überwachungsroboter ersetzen und so Personalkosten sparen.

Kooperationen

Durch strategische Allianzen können Facility-Management-Dienstleister Synergieeffekte und Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen ermöglicht es den kooperierenden Partnern, ihr Leistungsportfolio sinnvoll zu ergänzen und aufzuwerten.

Gerade bei international ausgeschriebenem Lösen werden Kooperationen und Partnerschaften in Zukunft attraktiv sein, da die Präsenz deutscher FM-Unternehmen im Ausland nicht flächendeckend ist.

5.8. Flexibilisierung

Personalflexibilisierung

Vor allem die Globalisierung und Dynamisierung der Wirtschaft stellen hohe Anforderungen an das Personalmanagement der Unternehmen. Facility-Management-Dienstleister können auf den anhaltend hohen Bedarf der Unternehmen nach Personalflexibilisierung reagieren, indem sie die eigenen Tarifverträge auf die Grundlage intelligenter, flexiblerer Arbeitszeitlösungen stellen.

Eigenverantwortung

Verantwortungsübernahme beim Betreiber und eine ergebnisorientierte Leistungserbringung erfordern die stärkere Einbindung der Facility-Management-Dienstleister in die Entwicklung der Prozesse und Systeme beim Kunden. Das Konzept der Wertschöpfungspartnerschaft gewinnt an Bedeutung.

5.9. Sicherung der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal Verstärkte Investitionen in Personalentwicklung

Die Sicherung der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal gewinnt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels rasant an Bedeutung.

Image

Facility Management ist eine Schlüsselbranche der deutschen Wirtschaft. Die Facility-Management-Dienstleister können ihre Attraktivität erhöhen, indem sie durch nachhaltige Marketingmaßnahmen das Bewusstsein in der Öffentlichkeit dafür verstärken. Die Zukunftsfähigkeit der Branche und die Vielzahl und Vielfalt der Funktionen und Positionen sollten besser kommuniziert werden.



6. Fazit

Wie eingangs erwähnt, beinhaltet dieses Exposé nur Auszüge aus der umfassenden Lünendonk®-Studie, die in Zusammenarbeit mit der FutureManagementGroup AG, Eltville, entstand. Die Studie wie auch das Exposé haben nicht die Intention, die Zukunft exakt vorherzusagen, sondern – bildlich ausgedrückt – Leitplanken für wahrscheinlich eintretende Ereignisse zu setzen und hieraus Chancen und Risiken abzuleiten.

Die Leserin und der Leser dieses Exposés werden mit wahrscheinlichen Zukunftsszenarien konfrontiert, die auf Einschätzungen von Marktteilnehmern und Experten basieren. Auf dieser Grundlage sind FM-Anbieterunternehmen in der Lage, sich im Hinblick auf Strategie, Portfolio und Personal fit für die Zukunft zumachen, während FM-Nutzer ihre eigene Organisation und etwaige Kooperationsmodelle überdenken können.

Wer die Zukunft gestalten will, muss sich heute Gedanken machen. Um aber tragfähige Strategien, Pläne und Alternativen für das Unternehmen entwickeln zu können, reicht es nicht aus, sich auf sein „Bauchgefühl“ zu verlassen. Man braucht Daten, Fakten und Argumente von Marktexperten – und genau das bietet die erste Lünendonk®-Studie „Die Zukunft der Facility-Management-Dienstleistungen in 2020“.

Fest steht bereits heute: Der Begriff „Facility Management“ wird im Jahr 2020 eine ganz andere Bedeutung haben als heute. Zum einen wird es eine klare Abgrenzung zu anderen Disziplinen geben. Zum anderen hat der Stellenwert enorm zugenommen. Ein Facility Manager ist dann ein Lösungspartner, ein Systemanbieter, ein Möglichmacher. Diese Dekade wird spannend.

Weitere Informationen:

Die umfassende Lünendonk®-Studie „Zukunft der Facility-Management-Dienstleistungen in Deutschland 2020“ ist unter www.luenendonk.de bei der Lünendonk GmbH zum Preis von 3.950,- Euro (zzgl. Mehrwertsteuer, inklusive Versand als PDF-Datei) erhältlich. Ein Strategie-Workshop trägt dazu bei, die Inhalte der Studie mit den individuellen Unternehmensanforderungen zu verbinden, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

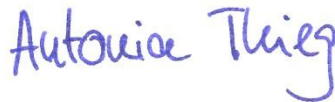
Danksagung

Wir danken Bilfinger Berger Facility Services, Hochtief Facility Management, Piepenbrock Facility Management und Wisag Facility Service Holding für die Unterstützung. Ohne diese vier Unternehmen wäre eine Realisierung der Zukunftsstudie nicht möglich gewesen.

Herzlichen Dank!



Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter



Antonia Thieg
Beraterin

Impressum

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 (0) 8341 - 96 636 - 0

Telefax: +49 (0) 8341 - 96 636 - 66

E-Mail: info@lunenendnk.de

Internet: <http://www.lunenendnk.de>

Verantwortlich für den Inhalt:

Jörg Hossenfelder, Lünendonk GmbH

Redaktion:

Antonia Thieg, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

K16 GmbH, St. Annenufer 5, 20457 Hamburg

Copyright © 2011 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten