

Lünendonk®-Whitepaper 2017

# Aktuelle Herausforderungen im Facility und Energy Management

Eine Branche im Wandel



Eine Publikation von business factors und Lünendonk anlässlich der



vom 24./25. Oktober 2016 im Schloss Bensberg

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>2</b>
<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>FREMDVERGABE VERSUS EIGENLEISTUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>SCHAFFUNG VON MEHRWERTEN DURCH TRANSPARENZ</b> .....	<b>6</b>
<b>NACHHALTIGE GESTALTUNG VON ENERGIEMANAGEMENT</b> .....	<b>8</b>
<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>11</b>
<b>UNTERNEHMENSPROFILE</b> .....	<b>12</b>
business factors Deutschland .....	12
Lünendonk .....	13



## Vorwort



Jörg Hossenfelder,  
geschäftsführender  
Gesellschafter,  
Lünendonk GmbH



Dr. Hagen Streb,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
business factors Deutschland

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in diesem Jahr standen die StrategieTage Facility und Energy Management auf Schloss Bensberg unter dem großen Thema der aktuellen Trends und Entwicklungen – eingedenk der Marktregulierung. Während der zwei Tage wurde in Vorträgen, Workshops und One-to-One-Sessions intensiv über den Einfluss der Digitalisierung und des Energiewandels auf die Branche diskutiert.

Als Grundlage der Diskussionen dienten neben umfassenden praktischen Fachwissen und Erfahrung auch Zahlen, Daten und Fakten. Gemeinsam haben business factors Deutschland und Lünendonk im Vorfeld der Veranstaltung eine Befragung durchgeführt, um die relevanten Themen und Trends für die StrategieTage Facility und Energy Management identifizieren zu können. An der Befragung haben sich 46 Verantwortliche für Facility- beziehungsweise Energiemanagement beteiligt, die überwiegend aus Großunternehmen und Konzernen stammen. Die Ergebnisse flossen nahezu eins zu eins in die inhaltliche Gestaltung der Konferenz ein.

Zusätzlich wurde in diesem Jahr erstmalig ein Live-Voting während der beiden Veranstaltungstage durchgeführt, an dem sich 66 Teilnehmer beteiligten.

Dabei wurden drei Kern-Fragen aus der zuvor durchgeführten Online-Befragung wiederholt. So können gute Vergleichswerte über die Stabilität der Einstellungen und Meinungen der Teilnehmer festgehalten werden. Einen Auszug der Ergebnisse beider Befragungen finden Sie hier.

Unter anderem werden folgende Fragen behandelt:

- Wie ist der Status quo der Fremdvergabe und wie wird sich das Vergabeverhalten zukünftig entwickeln?
- Welche Maßnahmen helfen dabei, die Kundenbeziehung transparenter zu gestalten?
- Wird Energiemanagement durch Contracting und Smart Metering bereits vorangetrieben?

Wir wünschen Ihnen eine nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Jörg Hossenfelder  
Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Lünendonk GmbH

Dr. Hagen Streb  
Mitglied der Geschäftsleitung  
business factors  
Deutschland GmbH



## Fremdvergabe versus Eigenleistung

Gebäudereinigung, Catering, Sicherheits- und Empfangspersonal sind nur wenige von zahlreichen Facility-Service-Leistungen. Bei diesen Leistungen stehen Unternehmen vor der Wahl, sie mit eigenem Personal zu erbringen oder an ein Dienstleistungsunternehmen zu vergeben. Die Fremdvergabe von Facility- und Energieservices blieb auch im Jahr 2016 ein viel diskutiertes Thema. Bei den Studienteilnehmern, vornehmlich Konzerne und Großunternehmen, hat sich die Vergabe von Facility- und Energiemanagement-Leistungen bereits etabliert. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt jährlich mehr als 10 Millionen Euro für externe Leistungen aus, davon sogar mehr als ein Viertel 50 Millionen Euro und mehr.

Doch welche Leistungen vergeben die Unternehmen an externe Anbieter? Hier zeigen sich deutliche Unterschiede bei den einzelnen Leistungen. Die Gebäudereinigung erfolgt nur noch in Ausnahmefällen in Eigenleistung. Sie wird nach Angaben der Studienteilnehmer fast vollständig von Dienstleistern erbracht. Eine ähnli-

che Fremdvergabequote ist auch bei Sicherheit/Empfang, Gebäudetechnik und Catering festzustellen, wo bereits häufig eine Beauftragung von Facility-Service-Unternehmen stattfindet.

Die größten Outsourcing-Potenziale lassen sich bei Contracting und Energiemanagement feststellen. Hier setzen die Befragten deutlich weniger Service-Provider zur Leistungserbringung ein. Im Gegensatz zur Gebäudereinigung und -technik, Sicherheitsleistungen sowie Catering zählen Unternehmen Contracting und Energiemanagement häufig zu ihrem Kerngeschäft, da sie diesen Bereichen eine strategisch hohe Bedeutung zuweisen. Unternehmen sehen die Kompetenzen hier innerhalb des eigenen Unternehmens, da beispielsweise die Produktion davon betroffen ist. Zudem bedeutet eine Fremdvergabe der beiden Leistungen, sich mit einer Vielzahl von Prozessen auseinanderzusetzen. Diese werden von Unternehmen allerdings vielfach gescheut und deshalb bevorzugt in Eigenleistung erbracht.

### GEBÄUDEREINIGUNG WIRD MEIST FREMDVERGEBEN, ENERGIEMANAGEMENT UND CONTRACTING WENIGER

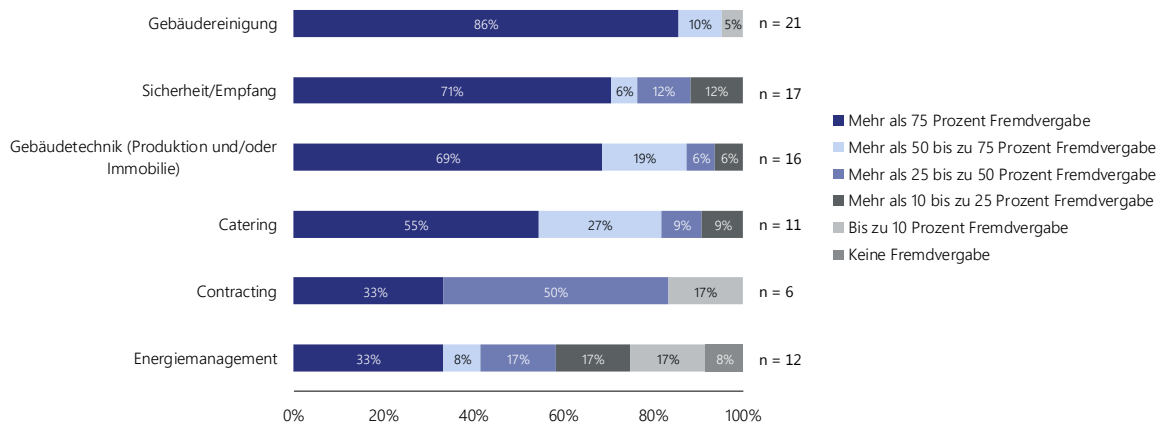


Abbildung 1: Wie groß ist der Anteil der Fremdvergabe bei diesen Gebäudedienstleistungen?



Für die Zukunft sehen die Studienteilnehmer, dass die Anteile der Leistungen, die heute bereits eine hohe Fremdvergabequote besitzen, weiter steigen werden und somit die Fremdvergabequote wachsen wird. Das größte Wachstumspotenzial wird dabei mit 58 Prozent bei der Vergabe von Gebäudetechnikleistungen prognostiziert.

Bei Contracting und Energiemanagement sind sich die Befragten nicht einig. Knapp die Hälfte sieht die Entwicklung von Energiemanagement (48 Prozent) und Contracting (46 Prozent) zukünftig stärker in der Hand der Facility- und Energiemanagement-Anbieter, die andere Hälfte sieht den Anteil der Fremdvergabe auch zukünftig auf dem heutigen Stand oder sogar mit einem leichten Rückgang.

Im Rahmen der StrategieTage Facility und Energy Management wurden die Teilnehmer sowohl im Vorfeld als auch während der Veranstaltung befragt, mit wie vielen Facility-Management-Dienstleistern sie zusammenarbeiten. Dabei wird deutlich, dass das oftmals diskutierte Modell „single provider“ bisher nur von einer geringen Minderheit gelebt wird. Nicht selten sind es sogar mehr als zehn Dienstleister, wie die Befragung während der Veranstaltung zeigt. Zwei Drittel der Teilnehmer gaben an, mit mehr als zehn Anbietern zusammenzuarbeiten. Bei nur rund einem

Drittel sind es weniger als zehn Dienstleister. Die Studienteilnehmer sind zwar zumeist große Unternehmen, bei denen zu vermuten ist, dass sie mehr als einen Standort besitzen und somit ihr dezentrales Immobilienportfolio nicht aus der Hand eines Anbieters betreut werden kann. Dies sollte die hohe Zahl der Service-Provider jedoch nicht ausschließlich begründen. Mehrere Faktoren können Gründe dafür sein. Häufig spielen das Vertrauen in den Dienstleister und die mangelnde Bereitschaft von der Abhängigkeit weniger Anbieter eine Rolle. Aber auch eine große Anzahl eigener Ressourcen oder ein hohes Kontroll- und Steuerungsbedürfnis können das Verhalten beeinflussen.

Überlegungen zur Bündelung von Facility- und Energieservices werden oft durch die Frage nach Einsparungspotenzialen angestellt. Andere Studien von Lünendonk zeigen, dass Unternehmen vielfach nur die Ausgaben für die Fremdleistungen spontan benennen können, nicht aber für einzelne Leistungen oder den Steuerungs- und Verwaltungsaufwand. Werden allerdings die Kosten für den internen Steuerungsaufwand eingepreist und die geringere Flexibilität in Bezug auf Konjunkturschwankungen entgegengestellt, ergibt sich oftmals ein höherer Mehrwert, als wenn die Preise für die Einzelleistungen einander gegenübergestellt werden.

**ANZAHL DER FM-DIENSTLEISTER PRO UNTERNEHMEN IST WEITERHIN HOCH**

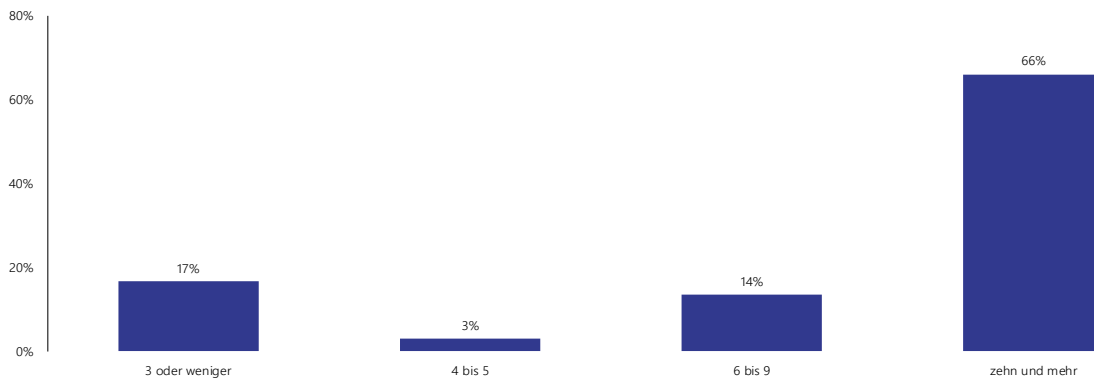


Abbildung 2: Mit wie vielen FM-Dienstleistern arbeiten Sie aktuell zusammen? Ergebnis Live-Voting; n = 66



## Schaffung von Mehrwerten durch Transparenz

Der Wunsch nach einer hohen Transparenz in der Kundenbeziehung ist hoch. Diese kann vor allem durch die Digitalisierung hervorgerufen werden. Transparenz zwischen den Kunden und Anbietern bietet nicht nur den Mehrwert, Preiskalkulationen offenzulegen, sondern auch eine Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen sowie eine bessere Kontrolle. Eine Methode, die Transparenz schafft, ist die Open Book Policy. Heute erwarten bereits drei Viertel der Befragten grundsätzlich eine Open Book Policy von ihren Dienstleistern.

Open Book und die daraus resultierende Transparenz kann wesentlich dabei unterstützen, Kundenbedürfnisse zu erfüllen. So verspricht sich knapp die Hälfte der Studienteilnehmer hiervon eine bessere Steuerung ihrer Facility- und Energiemanagement-Leistungen.

Auch bei der Angebotsausschreibung sowie für Benchmark-Projekte bieten diese Maßnahmen Mehrwerte, da direkte Vergleiche einfacher und schneller zu ziehen sind. Letztendlich ist auch der Aufbau von Vertrauen zwischen Kunden und Dienstleistern ein wesentliches Argument für eine Offenlegung der Kalkulation. Die Möglichkeit der Einsichtnahme in die Kalkulationen sowie ein regelmäßiges Reporting über die Leistungserbringung und anfallende Kosten unterstützen den Aufbau von Vertrauen.

Diejenigen, für die eine Open Book Policy nicht wichtig ist (25 Prozent), sehen hierin keinen wesentlichen Mehrwert. Nach Einschätzung der Anwender ist jedoch ein fehlendes transparentes System (64 Prozent) die Hauptbarriere für die Anwendung der Open Book Policy in der Praxis.

### EINE OPEN BOOK POLICY WIRD VON NUTZERN INZWISCHEN ERWARTET

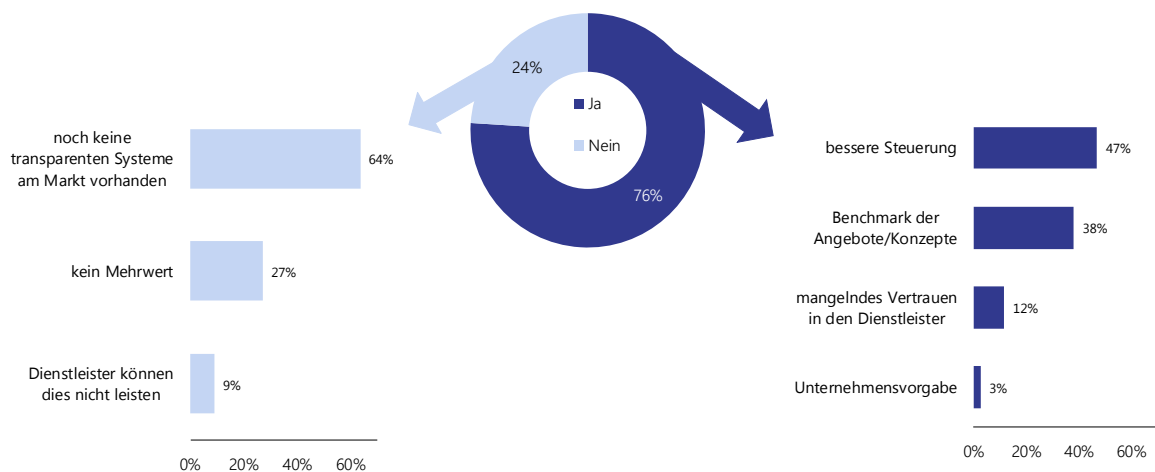


Abbildung 3: Erwarten Sie prinzipiell von Ihrem Dienstleister eine Open Book Policy? Warum? n= 45



Doch Transparenz entsteht nicht nur durch eine Open-Book-Politik. Auch der Einsatz von anderen Systemen, etwa zur Verwaltung der entsprechenden Services, ruft Transparenz hervor. Doch werden solche Systeme genutzt und wie arbeiten die Kunden mit den Serviceanbietern in der Praxis zusammen? Bereits 62 Prozent der Studienteilnehmer nutzen elektronische Dokumentation mit Systemen wie CAFM und SAP. Deutliche Unterschiede bestehen allerdings in der Umsetzung der Zusammenarbeit. Etwas mehr als die Hälfte gibt an, dass Dienstleister in den Systemen arbeiten, die sie ihnen selbst zur Verfügung stellen. Hingegen beurteilen die Auftraggeber, dass nur 31 Prozent der Dienstleister mit eigenen Systemen arbeiten und dann ein Reporting an die Kunden stattfindet. Immerhin rund 40 Prozent setzen noch Dokumentationen und Protokolle ein, denen kein professionelles elektronisches System zugrunde liegt. Grundsätzlich sollten die Partner beim Einsatz digitaler Systeme vertraglich vereinbaren, wer die Hoheit über die Daten hat.

Ein weiterer Ansatzpunkt, der sich durch Transparenz dauerhaft auszahlt, ist die Reparaturpauschale. Ziel dieser Vereinbarungen soll die Reduzierung des Bear-

beitungs- und Kontrollaufwands sowie die damit zusammenhängende Effizienzsteigerung sein. Diese wirkt sich in der Regel positiv auf die Kundenbeziehung aus.

Reparaturpauschalen sind am Markt bereits verbreitet. Über die Hälfte der Studienteilnehmer schließt schon generell Pauschalen für Reparaturleistungen ab. Weitere 16 Prozent verfügen über eine Vereinbarung für mehrere Gewerkegruppen. Über die Höhe der Reparaturpauschale herrscht in den Unternehmen jedoch noch keine Einigkeit. Hier geben die Befragten eine Spanne zwischen 200 und 5.000 Euro an. Im Durchschnitt beträgt die Reparaturpauschale 1.300 Euro. Die Spanne ist auf die Diversität der Unternehmen zurückzuführen. Jedes Unternehmen muss in Bezug auf seine Gebäude und Anlagen sowie durch Erfahrung abschätzen, in welcher Höhe der optimal festzulegende Betrag der Pauschlaue liegt, sodass er nicht zu hoch, aber auch nicht zu niedrig festgesetzt wird. Sind alle Informationen zu Reparaturen in einem elektronischen Dokumentationssystem gesammelt und somit leicht abzurufen, kann dies den Verantwortlichen helfen, eine optimale Reparaturpauschale für das Unternehmen zu ermitteln.

**REPERATURPAUSCHALEN WERDEN BEREITS VON ÜBER ZWEI DRITTELN VEREINBART**

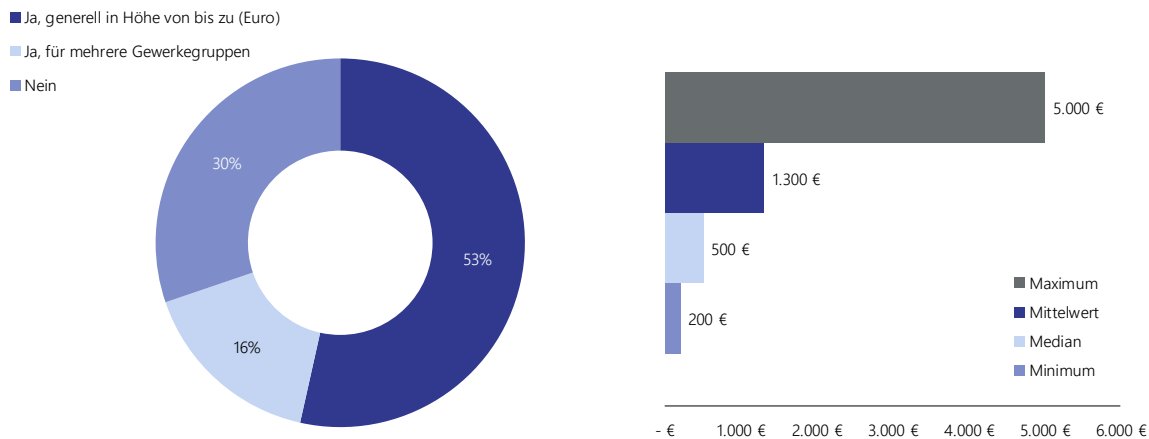


Abbildung 4: Haben Sie mit Ihrem Dienstleister Reparaturpauschalen vereinbart? Wenn ja, bis zu welcher Höhe? n = 43

## Nachhaltige Gestaltung von Energiemanagement

Im Sommer 2016 hat die Bundesregierung den verpflichtenden Einsatz von digitalen Stromzählern verabschiedet. Für Unternehmen tritt dieses Gesetz bereits Anfang 2017 in Kraft; somit hat sich bereits die große Mehrheit der Unternehmen mit der Einführung von Smart Meters befasst – Zeit für eine Bestandsaufnahme. Außerdem sind die Stromzähler die Grundvoraussetzung, um das intelligente Netz (Smart Grid) umzusetzen und dessen Mehrwerte zu nutzen.

Im Rahmen der StrategieTage Facility und Energy Management stehen die Befragten dem Thema positiv gegenüber: 85 Prozent begrüßen die neue Regelung. Die Anwender versprechen sich dadurch vor allem eine höhere Transparenz (46 Prozent). Durch den Einsatz der digitalen Stromzähler können Unternehmen genau auswerten, zu welcher Zeit welche Abnahmestelle wie viel Strom verbraucht. Im Idealfall lässt sich die Information sogar auf den jeweiligen Energieverbraucher herunterbrechen. Auch die daraus entstehenden Benchmarking-Daten, die zeigen sollen, ob der Verbrauch auf Unregelmäßigkeiten zurückzuführen ist, und das Frühwarnsystem für zu hohen Verbrauch sind für 29 Prozent ein wichtiger Mehrwert der Smart Meters. Das damit zusammenhängende Einsparpotenzial

ist für nur 17 Prozent der Befragten entscheidend. Aber nicht alle Teilnehmer begrüßen digitale Stromzähler. Kritikpunkt ist vor allem die hohe Transparenz des Energieverbrauchs beim Anbieter. Außerdem befürchten die Studienteilnehmer mangelnden Datenschutz und Hackerangriffe auf sensible Daten ihres Unternehmens und das Stromnetz.

Der Einsatz von digitalen Stromzählern ist trotz dieser relevanten Bedenken bei den Befragten bereits fortgeschritten. Jedoch müssen noch einige Unternehmen die Umsetzung abschließen, um bis zum Jahresanfang 2017 die gesetzlichen Vorschriften umzusetzen. Interessant ist der Vergleich der Befragungsdaten vor und während der Veranstaltung. Die Befragung vor der Veranstaltung wurde durchgeführt, bevor respektive während das Gesetz der digitalen Stromzähler verabschiedet wurde. Hier gaben noch 13 Prozent der Befragten an, eine Aufrüstung sei für sie nicht nötig. Die Befragung, die während der StrategieTage Facility und Energy Management im Oktober durchgeführt wurde, zeigt hier ein anderes Bild. Lediglich ein Prozent der Studienteilnehmer gab noch an, keine digitalen Stromzähler zu benötigen.

### DIE EINFÜHRUNG VON DIGITALEN STROMZÄHLERN WIRD BEGRÜSST

Häufigste Nennungen:

Datenschutz/Hackerzugriff  
Zusatzkosten  
Überregulierung des Staates

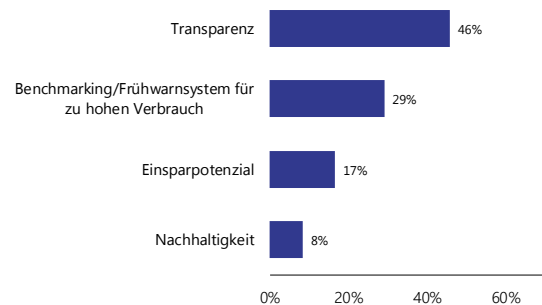
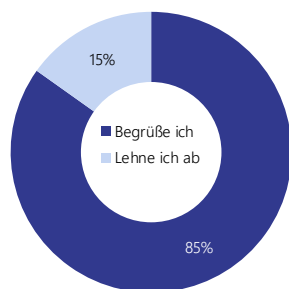


Abbildung 5: Wie bewerten Sie die gesetzliche Regelung zur verpflichtenden Einführung von intelligenten Stromzählern? n = 33





Nicht nur Smart Meters sorgen für eine höhere Effizienz beim Energiemanagement, sondern auch Energieerzeugungs- und Energieversorgungsanlagen. Allerdings sind die Planung und die Umsetzung solcher Anlagen durch die gestiegenen Anforderungen nicht ganz einfach. Contracting als intelligentes Energiedienstleistungskonzept kann Nutzer dabei unterstützen.

Wie bereits festgehalten, hat sich bei der Fremdvergabe Contracting noch nicht überall durchgesetzt. Contracting-Modelle bei der Energieversorgung, die im engen Zusammenhang mit dem Energiemanagement stehen, nutzen nur 45 Prozent der befragten Unternehmen. Unter ihnen wird als die häufigste Vertragsart das Energieliefer-Contracting (78 Prozent) angewendet. Bei dieser Vertragsvereinbarung plant, finanziert und errichtet ein Partner eine neue Energieerzeugungsanlage oder übernimmt eine bereits bestehende für eine gewisse Laufzeit. Dabei übernimmt der Contractor die volle Anlagenverantwortung. Neben dem Einkauf der Einsatzenergie und dem Verkauf der Nutzenenergie wartet er die Anlage und setzt sie in stand.

Bei dem Modell des Einspar-Contractings hingegen wird der Ansatz verfolgt, den Energieverbrauch und

die Energiekosten insgesamt zu reduzieren. Diese Vertragsart endet jedoch nicht bei der Energieerzeugung, sondern schließt die Energieverteilungs- und Energienutzungsanlagen mit ein. Diese werden vom Contractor sowohl geplant und finanziert als auch errichtet, betrieben und instand gehalten. Aus der garantierten Einsparung von Energiekosten amortisieren sich die Investitionen und Dienstleistungen während der Vertragsdauer, die meist auf sieben bis zehn Jahre festgelegt wird. Nicht selten werden hohe Einsparpotenziale gehoben. Die langfristige Abgabe dieser essenziellen, sensiblen Leistung scheint jedoch noch nicht weit verbreitet, denn die Vertragsart wird bisher nur bei einem Drittel der Befragten, die Contracting anwenden, genutzt.

Wer sind die wichtigsten Partner, wenn es um die Themen Contracting und Energiemanagement geht? Hier kristallisieren sich bei den Studienteilnehmern drei Gruppen heraus. Zum einem sind dies, als Experten, die klassischen Energieversorger (63 Prozent) und Facility-Management-Anbieter (57 Prozent). Da die Leistungen bisher aber oftmals nicht fremdvergeben werden, sind die Inhouse-Abteilungen ebenso ein sehr wichtiger Partner (51 Prozent). Weitere Anbieter wie Stadtwerke, Architekten und Facility-Management-Berater spielen eine untergeordnete Rolle.

**CONTRACTING-MODELLE BEI HABEN SICH NOCH NICHT ÜBERALL DURCHGESETZT**

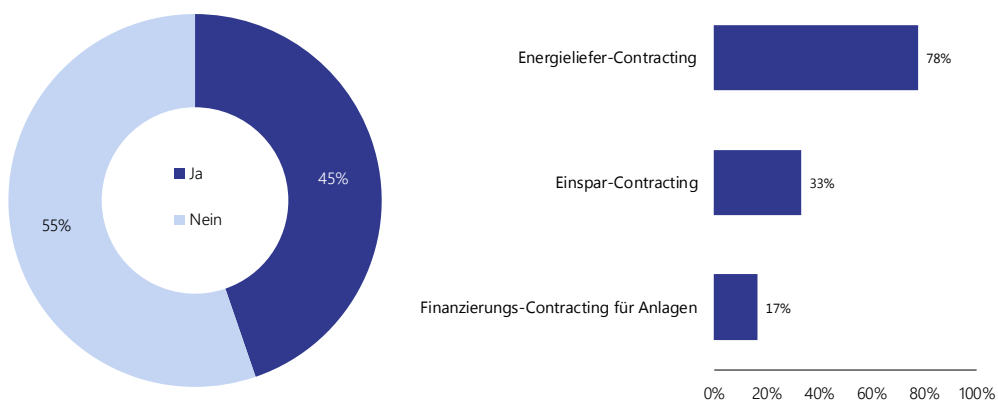


Abbildung 6: . Nutzen Sie Contracting-Modelle bei der Energieversorgung? n = 38; Wenn ja, welche? n = 18



Wie nachhaltig und effizient ihre Gebäude sind, können Unternehmen bewerten lassen und durch Zertifikate nachweisen. Hierfür haben sich mittlerweile einige Standards etabliert. Allerdings verfügt rund ein Drittel der Befragten derzeit über keinerlei Zertifikate, welche die Nachhaltigkeit ihrer Immobilien nachweisen. Hier besteht bei einigen Unternehmen also noch Nachholbedarf. Jedoch ist der Aufwand, seine Gebäude zertifizieren und gegebenenfalls modernisieren zu lassen, nicht zu unterschätzen.

Stellen sich Unternehmen der Prüfung, werden zwei Zertifikatssysteme bevorzugt (jeweils 29 Prozent). Es handelt sich dabei um das aus Deutschland stammende

Zertifikat der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) und um das amerikanische LEED-Zertifikat. Letzteres wird vor allem von Unternehmen genutzt, die auch in den USA auftreten. Über das entsprechende britische Zertifikat BREEAM verfügen lediglich elf Prozent der Studienteilnehmer. Knapp ein Viertel der Befragten hat sich bereits einer Prüfung nach GEFMA 160 unterzogen. Dieses Zertifikat, das in Deutschland bisher noch recht unbekannt war, bewertet nicht nur die technische Steuerung, sondern auch die Nachhaltigkeit der Facility Services. Sie baut sich aus den bestehenden Systemen der ISO 9001 und DGNB auf.

**EIN DRITTEL DER UNTERNEHMEN VERFÜGT ÜBER KEINERLEI ZERTIFIKATE**

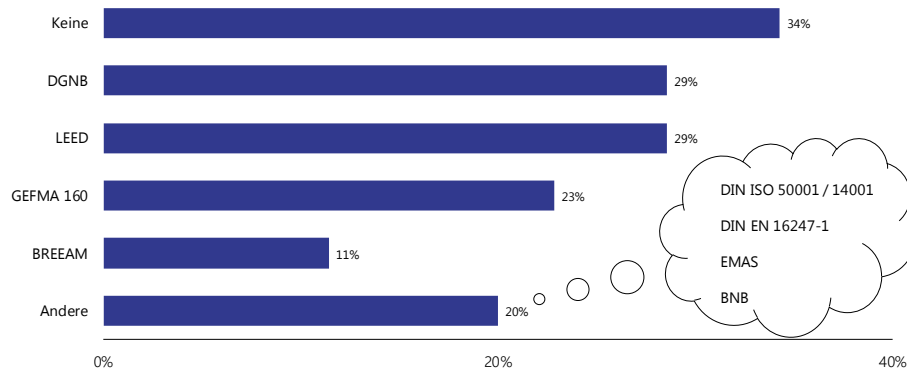


Abbildung 7: Über welche der folgenden Zertifikate verfügt Ihr Unternehmen? n = 35



## Methodologie

Im Vorfeld der StrategieTage Facility und Energy Management 2016, die jährlich von business factors organisiert werden, wurde die Online-Befragung durchgeführt. Als Zielgruppe der Befragung wurden über 230 Facility- und Energiemanagement-Verantwortliche gebeten, ausgewählte und veranstaltungsrelevante Fragen zu den Trends der Branche zu beantworten. Als Dank für die Teilnahme an der Studie hatten die Befragten die Möglichkeit, die StrategieTage Facility und Energy Management kostenlos zu besuchen. Insgesamt haben sich 46 Personen an der Umfrage beteiligt. Es wurden ausschließlich Anwender befragt; Dienstleister und Berater sowie Multiplikatoren flossen nicht in die Befragung ein.

Die Mehrheit der Befragten hat eine Position mit fachlichem Schwerpunkt im Real Estate Management beziehungsweise im Facility Management inne. Die übrigen

Teilnehmer sind Geschäftsführer und Vorstände oder Leiter des Einkaufs und der Beschaffung.

Die Teilnehmer repräsentieren überwiegend Konzerne und Großunternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Umsatz (82 Prozent). Ein Großteil agiert dabei in der Banken- oder in der Chemie- und Pharmabranche.

Zusätzlich zur Online-Befragung vor der Veranstaltung stimmten 66 Veranstaltungsteilnehmer während der StrategieTage im Raum mittels Live-Voting über drei Fragen der Umfrage erneut ab. Die Teilnahme erfolgte jeweils anonym, eine Doppelabstimmung im Vorfeld und im Raum war daher nicht ausgeschlossen. Dieses Vorgehen bietet aber gute Vergleichswerte, um die Stabilität der Einstellungen und Meinungen der Teilnehmer beurteilen zu können.

### ÜBERWIEGEND TEILNEHMER AUS GROSSUNTERNEHMEN DER BANKEN UND CHEMIE-/PHARMABRANCHE

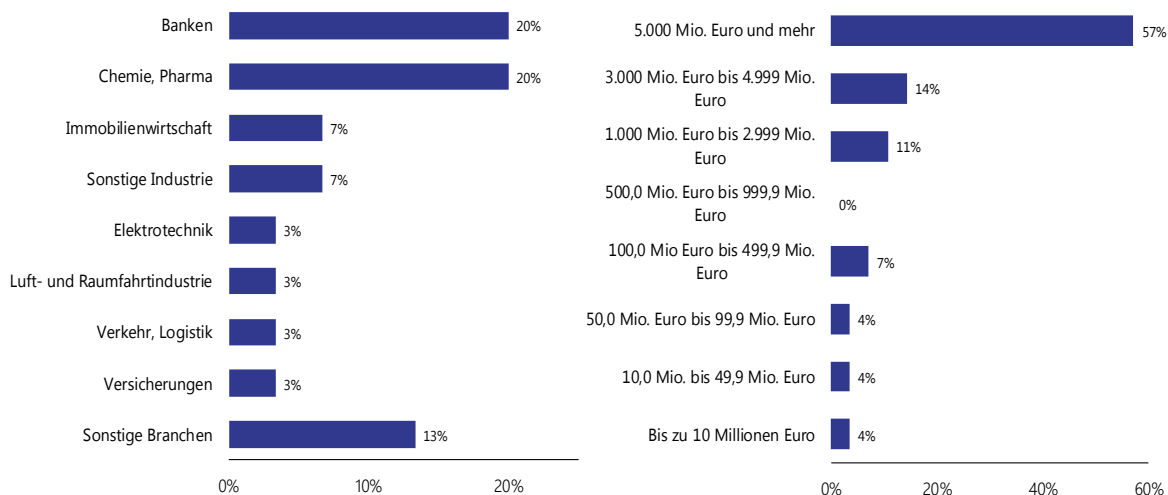


Abbildung 8: Branchen und Umsatzklassen der Teilnehmerunternehmen; n = 46



UNTERNEHMENSPROFIL



## business factors Deutschland

business factors schafft exklusive Kommunikationsräume für hochrangige Führungskräfte deutscher und internationaler Unternehmen.

Das Leistungsspektrum umfasst die Konzeption, Organisation und Umsetzung von Wirtschaftskongressen basierend auf einem umfangreichen Führungskräftenetzwerk und passgenauen, IT-gestützten Matching-Prozessen für die Abgleichung von Interessen, Herausforderungen und Lösungen.

Als unabhängiger Veranstalter zeichnet business factors mit den StrategieTagen auf Schloss Bensberg und in Zürich verantwortlich für maßgebende Kongresse in den Bereichen IT, HR, Vertrieb, Marketing, Kundenmanagement, Energie, Industrie und Finance. Diese bieten Führungskräften exzellente Möglichkeiten, sich umfassend zu informieren, auszutauschen und zu den entscheidenden Themen zu vernetzen.

Die Büros in Berlin, Bergisch Gladbach, Warschau und den Vereinigten Arabischen Emiraten gewährleisten die internationale Einbettung der D.A.CH-Kongresse ebenso wie die Etablierung neuer Veranstaltungsformate im EMEA-Raum.

### KONTAKT

business factors Deutschland GmbH

Dr. Hagen Streb

Mitglied der Geschäftsleitung

Tauentzienstraße 15, 10789 Berlin

Telefon: +49 30 2005136-13

Telefax: +49 30 2005136-29

E-Mail: [hagen.streb@businessfactors.de](mailto:hagen.streb@businessfactors.de)

Internet: [www.businessfactors.de](http://www.businessfactors.de)



## Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Mindelheim), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### KONTAKT

Lünendonk GmbH –  
Gesellschaft für Information und Kommunikation  
Jörg Hossenfelder  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [hossenfelder@lunendonk.de](mailto:hossenfelder@lunendonk.de)  
Internet: [www.lunendonk.de](http://www.lunendonk.de)



## ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informations-technik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre 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.

Wirtschaftsprüfung/  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung/  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikations-Technik

Facility Management/  
Industrieservice

Zeitarbeit/  
Personaldienstleistungen

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk GmbH

Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 - 8261 73140 – 0  
Telefax: +49 - 8261 73140 – 66  
E-Mail: [hossenfelder@lunenendok.de](mailto:hossenfelder@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Autor:  
Jörg Hossenfelder, Lünendonk GmbH

Copyright © 2017 Lünendonk GmbH, Mindelheim  
Alle Rechte vorbehalten



Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.lunenendok.de>

**MARKTFORSCHUNG UND MARKTBERATUNG AUS EINER HAND**