

Lünendonk®-Whitepaper 2020

Workplace as a Service

Lösungen für die Real-Estate-Strategie nach Corona
und der Beitrag von Facility-Service-Unternehmen



Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH mit
freundlicher Unterstützung von



Inhalt

Vorwort	3	
Homeoffice und Mobilität: Wandel der Büroarbeit	4	Konzept der ISS Facility Service Holding GmbH 22
Veränderung der Erwartungshaltung an das Arbeitsleben	4	Der Endnutzer im Fokus 23
Verhilft Corona Homeoffice zum endgültigen Durchbruch?	6	„Workplace as a Service“ und „Co-Working“ 25
Geschäftsreisen	8	ICT im Rahmen von „Workplace as a Service“ 26
Büroarbeit und Mietpreisentwicklung	9	Unternehmensporträt 28
Flexible Arbeitsplätze	10	ISS 28
Unterschiedliche Arten von Coworking Spaces	11	Lünendonk & Hossenfelder GmbH 29
Workplace Management	12	Impressum 30
Konjunktur flexibler Arbeitsplätze	14	
IT-Infrastruktur	14	
Mehr Flexibilität durch Workplace as a Service?	15	
Ansätze für eine Wirtschaftlichkeitsrechnung	17	
Facility-Service-Unternehmen als Workplace-as-a-Service-Anbieter	18	
Resümee	20	



Vorwort



Thomas Ball ist Partner bei
Lünendonk & Hossenfelder
und verantwortlich
für Facility Management

Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist die vornehmliche Aufgabe des Real Estate und des Facility Managements, die Nutzung von Unternehmensimmobilien weiterzuentwickeln. Die Immobiliennutzung unterliegt kontinuierlichen Änderungen, die mal langsamer, mal schneller vorangehen. Seit vielen Jahren entwickeln sich die Möglichkeiten für mobiles Arbeiten weiter: Schnellere Internetverbindungen, allgegenwärtige und bezahlbare Notebooks, Tablets und Smartphones sowie konsequent auf Nutzung von unterwegs ausgelegte Software ermöglichen schon seit einigen Jahren standortunabhängiges Arbeiten.

Homeoffice und flexibles Arbeiten haben sich bisher vergleichsweise langsam verbreitet. Meist war Anwesenheit im Büro gesetzt und Heimarbeit die Ausnahme. Das war vor Corona. Plötzlich war möglich, was bisher von manchen Unternehmen kritisch gesehen wurde. Wer die Social Media verfolgt, konnte einen rapiden Lerneffekt bei Unternehmen, Führungskräften und Angestellten beobachten. Zusammenarbeit, das Führen von Teams, Kundengespräche – alles musste und konnte von außerhalb des angestammten Büros geführt werden.

Viele Beobachter sind sich einig, dass die Zukunft nach Corona anders aussehen wird. Es verdichten sich die Anzeichen für das New Normal: Arbeiten von zu Hause und von unterwegs wird zunehmen. Die Auslastung der Büroräume wird aufgrund von Urlaub, Geschäftsreisen, Homeoffice und Krankheitstagen etwas geringer wer-

den, vor allem wird sie aber stärker schwanken. Das hat Auswirkungen nicht nur für das Facility Management, sondern auch für das Asset und das Property Management.

Dieses Whitepaper beschäftigt sich mit dem Spannungsfeld von geringerem und schwankendem Flächenbedarf, höherer Flexibilität und der Immobiliennutzung der Zukunft. Real Estate und Facility Manager finden in diesem Whitepaper Zahlen, Daten und Fakten zur veränderten Nutzung von Arbeitsplätzen und eine Diskussion der These, dass die Real-Estate-Strategie von morgen stärker auf flexibel buchbare Arbeitsplätze setzen wird. Wenn Arbeitsplätze flexibel und einfach zu buchen sind, dann gewinnen die Nutzer Flexibilität und sparen sich Aufwand. In diesem Whitepaper wird dieses Modell als „Workplace as a Service“ bezeichnet.

Facility-Service-Unternehmen unterscheiden sich dabei von den klassischen Betreibern von Coworking Spaces oder Business Centern. Als integrierte Anbieter flexibel nutzbarer Flächen und der dazugehörigen infrastrukturellen und technischen Services mit einem flächendeckenden Niederlassungsnetz und Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Großunternehmen und Konzernen verfügen sie über Alleinstellungsmerkmale.

Wir freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen!

Ihr



”

Homeoffice und Mobilität: Wandel der Büroarbeit

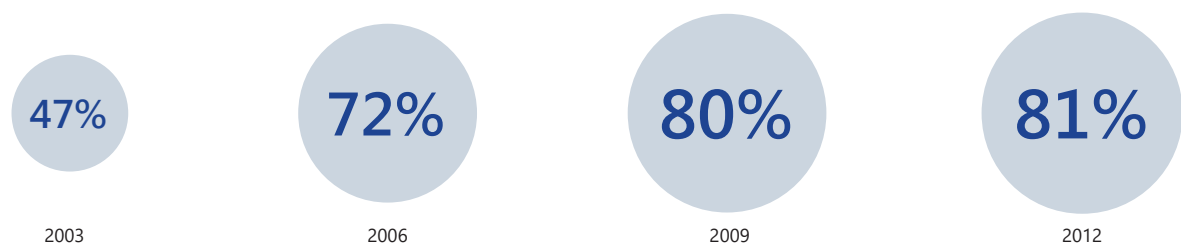
VERÄNDERUNG DER ERWARTUNGSHALTUNG AN DAS ARBEITSLEBEN

Die Anforderungen an die Arbeitsplätze der Zukunft spielen in Zeiten des strukturellen demografischen Wandels und des großen Personalbedarfs eine wesentliche Rolle. Unternehmen, die auf qualifiziertes Fachpersonal angewiesen sind, können mit zielgruppenspezifischen

Arbeitsplatzangeboten ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen. Die IDG-Studie „Arbeitsplatz der Zukunft“ aus dem Jahr 2018 ergab, dass sich Mitarbeiter eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, zeitliche Flexibilität und ortsungebundenes Arbeiten wünschen. Dabei unterscheiden sich die Werte bei Mitarbeitern unter und über 40 Jahren kaum.

Familienfreundlichkeit in Unternehmen wird wichtiger

Anteil der Unternehmen, die Familienfreundlichkeit als wichtig/eher wichtig für das Unternehmen betrachten.



Anteil der Unternehmen, die nach Angaben der vom IW Köln befragten Personalmanager die jeweilige familienfreundliche Maßnahme anbieten.



73%

Individuell
vereinbarte
Arbeitszeiten



64%

Flexible Tages-
und Wochenzeiten



21%

Telearbeit

Abbildung 1: Familienfreundlichkeit in Unternehmen, Quelle: BMFSFJ "Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit" (2013)

Eine Studie des Bundesfamilienministeriums bestätigt, dass Arbeitgeber zunehmend eine gute Vereinbarkeit von Familie und Arbeit als wichtiges Thema erkannt haben:



Ortsunabhängiges Arbeiten und weniger Präsenzpflcht im Büro (3) und flexiblen Arbeitszeiten (1) sind neben moderner IT-Ausstattung (2) wichtigstes Kriterium zur Arbeitgeberwahl

Abbildung 2: Chancen und Vorteile von Homeoffice, Mitarbeiterperspektive, Sortierung nach Relevanz, Mehrfachnennung möglich, n = 344. Quelle: IDG-Studie „Arbeitsplatz der Zukunft“ (2018)

VERHILFT CORONA HOMEOFFICE ZUM ENDGÜLTIGEN DURCHBRUCH?

Eine wesentliche aktuelle Veränderung ist die verstärkte Nutzung von Homeoffice. Momentan vor allem genutzt, um die Ausbreitung von SARS-CoV-2 zu begrenzen und die Infektionsgefahr für Mitarbeiter zu reduzieren, ermöglicht Homeoffice aber auch eine deutliche Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Homeoffice ist indes nicht aus der Corona-Krise entstanden, sondern hat „nur“ stark an Bedeutung gewonnen. Dieser Effekt wäre noch größer, wenn das Studiensample um den nicht bekannten Anteil der Berufstätigen bereinigt würde, die nicht im Homeoffice arbeiten können, wie etwa Krankenpfleger, Mitarbeiter im Einzelhandel, Gebäudereiniger etc. Die Intensität der Homeoffice-Nutzung hat zumindest temporär deutlich zugenommen.

Nutzung von Homeoffice bei Berufstätigen

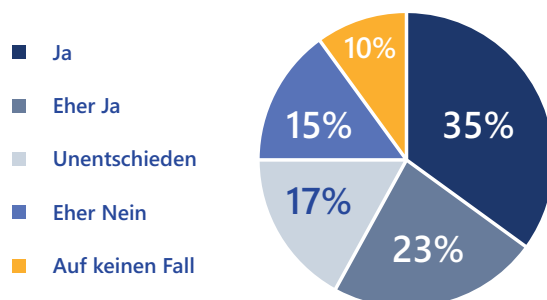


Intensität der Homeoffice-Nutzung bei Berufstätigen



Abbildung 3: Alle Berufstätigen; n = 1.595¹

Wunsch nach Homeoffice



**Jeder zweite
Arbeitgeber
kann Homeoffice
technisch ermöglichen**

Abbildung 4: Volljährige Bundesbürger; n=1.001²

¹ Bidt, Befragung von berufstätigen Onlinern ab 18 Jahren unter Nutzung von Google. Surveys (März 2020)

² Quelle: Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V., Durchführung: Civey GmbH, Befragung unter 1.001 deutschen Angestellten (volljährige Bundesbürger)

Gründe für Nicht-Nutzung

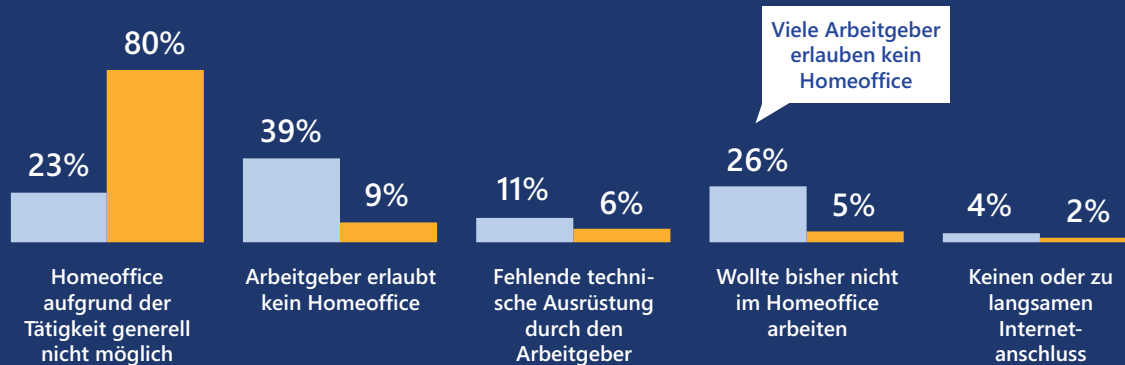


Abbildung 5: Homeoffice-Unerfahrene (kein Homeoffice vor und während der Coronakrise), n=847; Homeoffice-Neulinge (erstmalig Homeoffice während der Coronakrise), n=173¹

Homeoffice ist gut vorbereitet



Abbildung 6: Alle ArbeitnehmerInnen, bei denen Homeoffice ausgeweitet wurde, n=1.057¹

Zufriedenheit

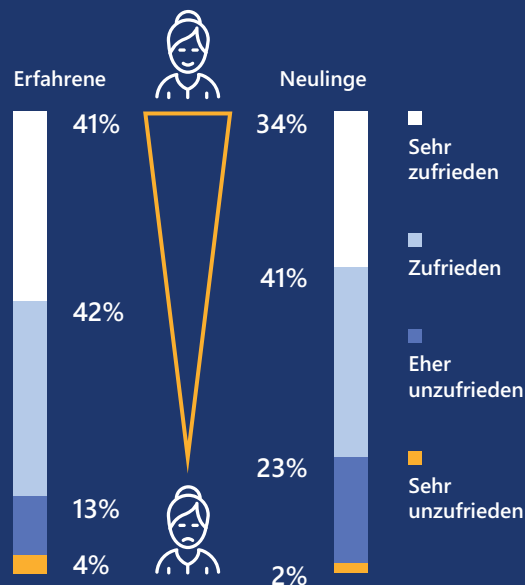


Abbildung 7: Homeoffice-Erfahrene (Homeoffice vor und während der Coronakrise), n=533; Homeoffice-Neulinge (erstmalig Homeoffice während der Coronakrise), n=173¹



Homeoffice erfordert etliche Voraussetzungen: Es ist eine andere Art der Teamzusammenarbeit und Mitarbeiterführung notwendig und die technische Infrastruktur weicht vom klassischen Büroarbeitsplatz ab. Laut Umfrage war Anfang März jeder zweite Arbeitgeber in der Lage, Homeoffice technisch zu ermöglichen. Dieser Wert dürfte sich seitdem erhöht haben. Bei bis zu 20 Prozent der Befragten sind Gründe anzunehmen, die von den Unternehmen ausgeräumt werden können, etwa die fehlende IT-Infrastruktur.

Welche Interpretation legt die Veränderungen in der Homeoffice-Nutzung nahe? Personen, die aufgrund von Corona erstmals Erfahrung mit regelmäßigem Homeoffice machen, zeigten sich im März – also zu Beginn der Kontaktbeschränkungen – zu großen Teilen zufrieden. Gewöhnungseffekte können zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch nicht flächendeckend unterstellt werden. Ein wesentlicher Anteil der Antwortenden wird sich der Vorteile des ausfallenden Weges zur Arbeit, des ungestörten Telefonierens, des Potenzials von Videokonferenzen etc. sehr bewusst gewesen sein. Erst später werden negative und positive Wahrnehmungen zunehmen und sich somit die Zufriedenheitswerte ändern können. Die Daten legen nahe, dass aufgrund der aktuellen Erfahrungen künftig stärker und dauerhafter Heimarbeit eingefordert und von den Unternehmen auch bewilligt werden könnte. Zumindest ein Teil dieser Beschäftigten wird auch nach Corona eine veränderte Heimarbeitsrichtlinie im Unternehmen vorfinden.

Aber auch bei einem Teil derjenigen, die bisher nicht im Homeoffice arbeiten wollten, wird sich durch die erzwungene Praxis die Einstellung ändern. Aber: Ein Abgang auf die Arbeit im Büro ist fehlgeleitet. Kreative Arbeit lebt vom persönlichen Austausch. Das wurde in der Corona-Zeit noch einmal besonders deutlich.

GESCHÄFTSREISEN

Für die Auslastung von Büroarbeitsplätzen und damit den Flächenbedarf der Unternehmen ist nicht nur die veränderte Homeoffice-Nutzung ausschlaggebend. Die Präsenz am Arbeitsplatz im Unternehmensgebäude ist zudem beeinflusst von Urlaub, Krankheit und der Reisetätigkeit der Angestellten.

Für die vorliegende Diskussion um den künftigen Flächenbedarf für Büros und Handlungsoptionen für die Real-Estate-/Facility-Management-Abteilungen spielen sie daher nur eine untergeordnete Rolle und werden daher im Folgenden nicht gesondert behandelt.

Allein von 2014 bis 2018 hat sich die Anzahl der Geschäftsreisen in Deutschland um 7,9 Prozent erhöht – obwohl Technologien wie Videokonferenzen und gemeinsames Bearbeiten von Dateien seit längerem verbreitet sind. Ein Ausblick in die Zukunft ist derzeit nicht belastbar möglich. Ein dauerhaft niedrigerer persönlicher Kontaktbedarf aufgrund der deutlich zugenommenen Akzeptanz von Videokonferenzen – insbesondere bei bestehenden Kontakten ist jedoch wahrscheinlich.

Geschäftsreisen



Abbildung 8: Anzahl der Geschäftsreisen in Deutschland in Millionen; Quelle: Verband Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) „VDR-Geschäftsreiseanalyse“ (2019)³

³ <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>

Büroarbeit und Mietpreisentwicklung

Laut der bso-Studie 2015 arbeitet die Hälfte aller Arbeitnehmer in Deutschland an einem Büroarbeitsplatz.⁴ Unter allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten des Jahres 2017 tun dies 37,3 Prozent. Über 50 Prozent der Befragten gaben an, derzeit in einem Einzel- oder Zweierbüro zu arbeiten. Nur 5 Prozent arbeiten in Open Spaces oder Großraumbüros mit über 25 Personen.⁴

50% aller Arbeitnehmer arbeiten an einem Büroarbeitsplatz

2% arbeiten zu 100% im Home-Office



Abbildung 9: Durch höhere Homeoffice-Quoten kann sich der Platzbedarf deutlich verringern.

Schon durch eine geringe Zunahme der flexiblen Arbeitsmodelle erhöht sich der Anteil der nicht genutzten Arbeitsplätze spürbar. Sinkt die Präsenzzeit am festen Arbeitsplatz deutlich und anhaltend ab, ergeben sich gesamtwirtschaftlich, aber auch auf Unternehmensebene Einsparpotenziale. Je nach Lage, Ausstattung und Kostenstruktur variieren die vermeidbaren Kosten.

Die gute Konjunktur seit der Wirtschafts- und Finanzkrise hat zu einem kontinuierlichen Rückgang des Leerstandes geführt. Auch die erhöhte Bautätigkeit konnte

2019



Abbildung 10: JLL „OSC‘AR-Analyse“, Durchschnittswerte der Büro-Nebenkosten für klimatisierte Gebäude im Jahresvergleich

diesen Effekt bestenfalls abbremsen, nicht aber zum Stillstand bringen. Die hohe Nachfrage ist ein wesentlicher Treiber der Mietkosten.⁵ Flexible Arbeitsplatzeangebote können gerade in guten Lagen dazu beitragen, die Zeit zwischen Beschäftigungsaufbau und der Anmietung geeigneter dauerhafter Büroflächen zu kompensieren. Dies trägt maßgeblich zur Flexibilität bei der Suche von Büroflächen bei und beugt dem Risiko vor, bei einem Rückgang der Nachfrage leer stehende Flächen bis zum Ende der in der Regel mehrjährigen Mindestmietdauer halten zu müssen.

Büromarktentwicklung in Deutschland nach Städte kategorien

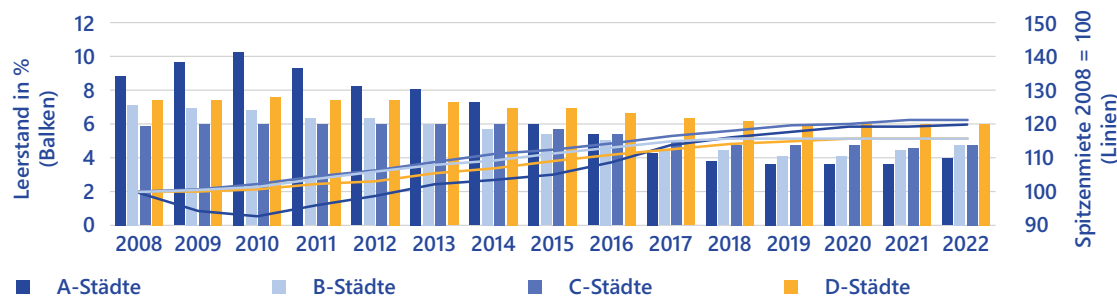


Abbildung 11: RIWIS-Datenbank der bulwiengesa AG

⁴ Bso-Studie 2015, Status quo der Arbeitsplätze, S. 3

⁵ Rat der Immobilienweisen, Frühjahrsgutachten 2019, S. 127.



Flexible Arbeitsplätze

Eine der Möglichkeiten von Unternehmen, auf eine stark schwankende Auslastung von Büroarbeitsplätzen und steigende Kosten zu reagieren, ist das Verringern der ständig bereitgestellten Arbeitsplätze. Gleichzeitig müssen für Zeiten hoher Auslastung flexible Kapazitäten bereitgehalten werden. Die flexible Inanspruchnahme von Arbeitsplätzen existiert grundsätzlich bereits, als sogenanntes Coworking. Was ist Coworking genau? Wie wird es abgegrenzt von klassischen Mieträumen? Und an welche Zielgruppe richten sich die bestehenden und verbreiteten Modelle?

Coworking definiert sich durch das räumliche Zusammenarbeiten von Menschen aus unterschiedlichen Berufen, für unterschiedlich Arbeitgeber und mit unterschiedlichem Erwerbstätigenstatus, entweder für eigene oder gemeinsame Belange.⁶ Der genutzte Arbeitsplatz ist grundsätzlich für einen begrenzten Zeitraum ausgelegt und für den genutzten Zeitraum ist eine Miete zu entrichten. Weitere typische Merkmale von Coworking Spaces sind Raumkonzepte, die Offenheit, Nachhaltigkeit oder Kollaborationen unterstützen.⁷ Der Anbieter von Coworking Spaces stellt die für die Nutzung notwendige Infrastruktur und Dienstleistungen bereit. Dies sind unter anderem IT (Internetzugang), Strom, Wasser und Heizung, Büromöbel, Kaffeeküche, Konferenzräume, Empfang usw. Die Räume werden vom Betreiber oder von einem vom Betreiber beauftragten Dienstleister instand gehalten, gereinigt und ggf. bewacht. Die Abrechnung der Betriebskosten inklusive der Miet- oder Kapitalkosten für den gesamten Coworking Space übernimmt ebenfalls der Betreiber, der alle Kosten und Risiken als Produktpreis an die Nutzer weitergibt. Im Vergleich zur Miete klassischer Büroräume ist der Betriebsaufwand gering.

Ein großer Unterschied zu den herkömmlichen Büroarbeitsplätzen ist die ständig wechselnde Belegschaft der Personen im Büro und am Arbeitsplatz. Das begünstigt den Austausch und das Networking. Insbesondere Start-ups und Freiberufler schätzen die hohe Flexibilität, das durch kurze Kündigungsfristen geringe finanzielle Risiko und den geringen Aufwand für den Betrieb der Büroräume. Zudem sind keine Investitionen in Möbel, Internetzugang und Kaffeemaschine notwendig. Im Vergleich zur dauerhaften Anmietung von in der Regel deutlich größeren Büroflächen sind die Mietpreise moderat und nur unregelmäßig benötigte Räume wie ein Konferenzraum werden nur bei Benutzung in Rechnung gestellt.⁸ Aufgrund der hohen Flexibilität und der in der Regel sehr attraktiven Lagen in Innenstädten, an Bahnhöfen und Flughäfen sind Coworking Spaces inzwischen auch für größere Firmen interessant.

Coworking ist nicht nur für die dort arbeitenden Personen ein interessantes Geschäftsmodell, sondern auch für Firmen. Die Betreiber der Coworking Spaces tragen das wirtschaftliche Auslastungsrisiko.

Erfolgreiche Coworking Spaces müssen nicht nur eine hohe Auslastung erzielen, sondern den Nutzern eine rechtskonforme Arbeitsumgebung bieten. Eine niedrige Geräuschkulisse, ausreichend schallgeschützte Konferenz- und Telefonräume sowie eine DSGVO-konforme Raumgestaltung sind wichtige Aspekte.⁹ Die Erwartung an die zur Verfügung gestellte Infrastruktur (beispielsweise Konferenztelefon, Videotelefonie, Flipcharts und Beamer) reicht oftmals an eine klassische Büroausstattung heran. Großabnehmer wünschen sich zum Teil Individualisierungsmöglichkeiten, um Kunden und Partnern das Gefühl zu vermitteln, sie befänden sich in den Geschäftsräumen des Unternehmens. Dies ist zum Beispiel über Lichtfarben, Displays für Logos und Imagevideos flexibel umsetzbar.

⁶ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/coworking-119097>

⁷ <https://www.sharednc.com/de/magazin/work-smarter/was-ist-coworking-eigentlich/>

⁸ <https://www.fuer-gruender.de/wissen/unternehmen-gruenden/buero/coworking-space/>

⁹ https://aback.iwi.unisg.ch/fileadmin/projects/aback/web/pdf/studie_coworking.pdf, S. 8

UNTERSCHIEDLICHE ARTEN VON COWORKING SPACES

So unterschiedlich die Ansprüche an Coworking Spaces sind, so viele verschiedene Arten gibt es inzwischen, die sich an unterschiedliche Nutzungsgruppen richten.¹⁰ Neben den klassischen Coworking Spaces gibt es Business Center und hybride Angebote. Auch innerhalb des klassischen Coworking finden sich Untertypen.

Das Business Center stellt dabei eine Sonderform dar. Merkmale sind unterschiedlich große Büroräume, die in der Regel auf Tagesbasis angemietet werden können. Die Räumlichkeiten befinden sich häufig in zentraler Lage. Nutzungsschwerpunkte sind sowohl die Einzelar-

beit als auch das Abhalten von Konferenzen, Tagungen, Schulungen, Workshops und kleinere Firmenevents. Der für Coworking typische Open Space, in dem viele Personen in einem Raum ohne größere Trennvorrichtungen arbeiten, ist nicht oder nur in kleinem Rahmen vorhanden. Die Ausstattung in den Gebäuden umfasst standardmäßig WLAN, Beamer, Drucker, Telefon und Ausstattung für Videokonferenzen.¹¹

Neben den Business Centern gibt es auch Hybrid-Modelle, die sich durch eine Mischung von privaten Büros und flexibel nutzbaren Arbeitsplätzen von den anderen beiden Modellen abheben.



Abbildung 12: Durchschnittliche Mietdauer in Coworking-Spaces¹²

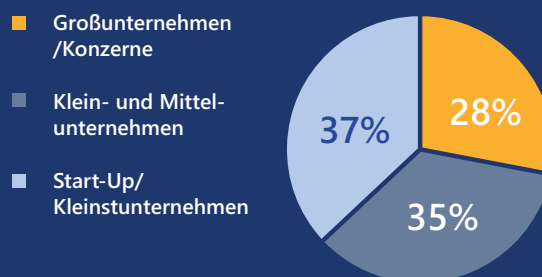


Abbildung 13: Durchschnittlicher Anteil der Mieter in Coworking-Spaces nach Unternehmensgröße¹³

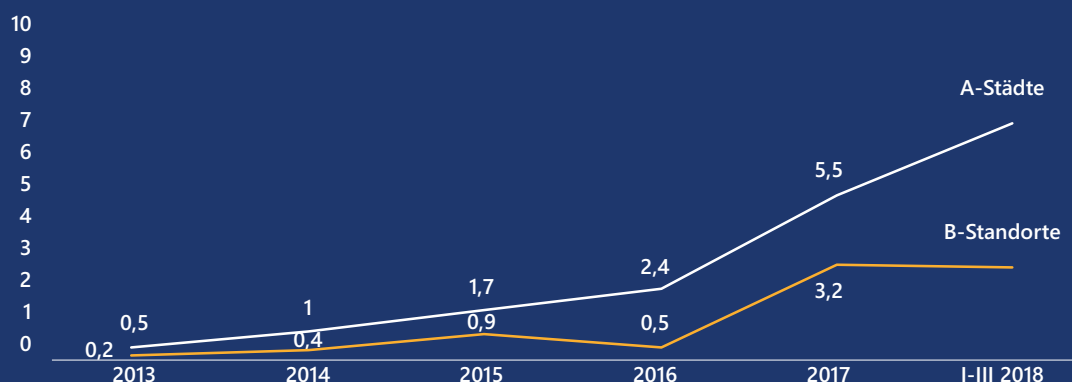


Abbildung 14: Anteil von Flexible-Workspace-Unternehmen am Flächenumsatz der 7 A- und 14 B-Städte (in Prozent)¹⁴

¹⁰ <https://www.sharednc.com/de/magazin/buero-mieten/coworking-anbieter-unterschiede/>

¹¹ <https://www.sharednc.com/de/magazin/buero-mieten/business-center/>

¹² Quelle: Deskmag, Die 2018er Global Coworking Survey: Deutschland (2018)

¹³ Quelle: Colliers International „Coworking-Studie“ (2018)

¹⁴ Quelle: RIWIS-Datenbank der bulwiengesa AG

	Coworking Spaces	Hybrid-Modelle	Business Center
Zielgruppe	Freiberufler, kleine Start-ups, Selbstständige, Angestellte mit Projekten	Start-ups, Freiberufler, Selbstständige	Unternehmen verschiedener Branchen, Firmen mit kurzfristigem Bedarf
Wichtige Anforderungen (Größe, Ausrichtung, Ausstattung)	Fix oder Flex Desk, Getränke usw. meist vor Ort erhältlich	Zentrale Lage, kleine Räume bis große Chefräume oder zu Hause	Zentrale Lage, zusätzliche Serviceleistungen enthalten, hochwertige Ausstattung,
Infrastruktur	Möbiliar vor Ort, technische Lösungen (WLAN, Beamer etc.), Arbeitsmaterial (Stifte usw.) in eigener Verantwortung, billige Mietpreise	Vor Ort Möbiliar und IT vorhanden, zu Hause in eigener Verantwortung	Möbiliar vor Ort, technische Lösungen (WLAN, Beamer etc.), individuelle Öffnungszeiten, professionelle Infrastruktur
Spezielles	Abendveranstaltungen zum Kennenlernen	Vermischung von privaten und flexibel nutzbaren Büros	U. a. Fitnessstudio, Tiefgarage oder Kindergarten
Räumlichkeiten	Unterschiedlich große Räume, vom kleinen Büro bis zu großen Chefbüros, Meeting- und Eventräume	Großraumbüros, einzelne Telefon- und Meetingräume	Abhängig von Nutzung und Form (Business Center oder Coworking Space), eigenes Büro zu Hause
Vorteile	Günstige Mietpreise, konzentriertes Arbeiten	Günstige Mietpreise, Networking, Steigerung des Wir-Gefühls	Networking, Steigerung des Wir-Gefühls, soziale Kontakte
Nutzungsdauer	Tages-, wochen- oder monatsweise	Tages-, wochen- oder monatsweise	Tages- oder wochenweise

WORKPLACE MANAGEMENT

Die Anforderungen an Arbeitsplätze ändern sich kontinuierlich. Um eine Arbeitsumgebung zu schaffen und diese stetig an die Erfordernisse der Arbeit anzupassen, ist ein explizites Workplace Management sinnvoll. Die Aufgabe von Workplace Managern besteht darin, Mitarbeiter durch die Gestaltung der Arbeitsumgebung zu fördern, ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen, innovativ zu sein und sich kontinuierlich weiterzubilden.¹⁵

Es ist eine Kernaufgabe des Workplace Managements, die benötigten Einrichtungen, Dienstleistungen und Technologien bereitzustellen und Prozesse zu definieren. Kosteneffizienz ist ein weiteres wesentliches Ziel. Workplace Management ist nicht deckungsgleich mit dem Facility Management, da es auf konkrete Arbeitsplätze konzentriert ist.



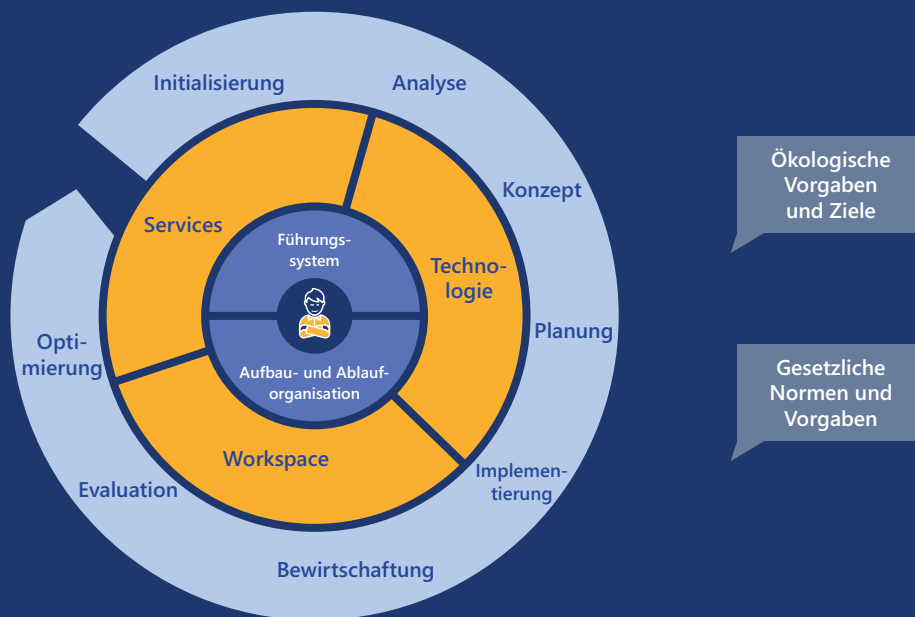


Abbildung 15: Wichtige Aspekte des Workplace-Management.

Ein Workplace Management trägt dazu bei, die Arbeitsplatzkosten effizient zu halten und kontinuierlich an den Bedarf anzupassen. So ist es möglich, nur die Anzahl der benötigten Arbeitsplätze bereitzustellen und nicht Arbeitsplätze für alle Mitarbeiter.

Das Geschäftsmodell von Coworking Spaces und Business Centern basiert auf einem zielgruppenorientierten Workplace Management, das benötigte Infrastrukturen zielgruppengerecht bereitstellt und das Angebot am Bedarf orientiert.

Geplante Flächenreduktion pro Mitarbeiter

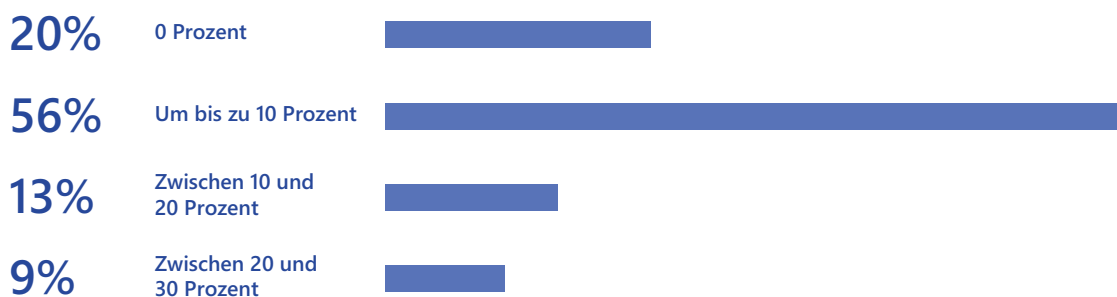


Abbildung 16: Unternehmen planen durch neue Workspace-Konzepte den Flächenbedarf pro Mitarbeiter zu reduzieren.¹⁶

¹⁵ <https://planonsoftware.com/de/neuigkeiten/knowledge-center/glossar/workplace-management/>

¹⁶ Quelle: Steelcase und CoreNet Global „Arbeitsplätze im Wandel“ (2011); Unternehmenssicht; Rundungsdifferenzen in Originalquelle enthalten

KONJUNKTUR FLEXIBLER ARBEITSPLÄTZE

Das Angebot flexibler Arbeitsplätze gewinnt an Bedeutung. Zwar ist der Gesamtanteil mit 0,3 Prozent aller Büroflächen noch gering, von 2013 bis 2018 wurden aber 800.000 Quadratmeter angemietet. 2018 lag der Gesamtbestand bei rund 1 Million Quadratmetern mit weiteren 250.000 Quadratmetern im Bau.

In den sieben A-Städten in Deutschland ist der Anteil am Büroflächenumsatz auf 7,8 Prozent im Jahr 2018 angestiegen (nur Quartale I bis III). Die Nachfrage in den 14 B-Städten ist etwas geringer, aber ebenfalls ansteigend (3,2 % 2018 QI–III).¹⁷

IT-INFRASTRUKTUR

Der sprunghafte Anstieg von Homeoffice und Videokonferenzen ab Mitte März hat die Infrastruktur vor Herausforderungen gestellt. Viele Unternehmen mussten in Hard- und Software investieren, um das Arbeiten von zu Hause zu ermöglichen oder zu erleichtern. Diese Herausforderung hat offengelegt, dass viele Unternehmen auf flexiblere Arbeitsformen nicht oder nicht ausreichend vorbereitet waren. Die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für flexible Arbeitsmodelle sind nun deutlich weiter verbreitet als noch im Januar/Februar. Bei vielen Unternehmen sind damit die Gründe für eine dauerhafte Präsenzarbeit, die zuvor organisatorisch und technisch notwendig gewesen sein mag, geringer geworden. Vollständig entfallen werden die Präsenzarbeitsplätze indes nicht. Was aber sind die Anforderungen, um dauerhaft Arbeitsplätze zu flexibilisieren?

Die Mindestanforderung ist, dass ein reibungsloser Ablauf zwischen Arbeiten von zu Hause, unterwegs und im Büro gewährleistet sein muss. Damit sind die Anforderungen vergleichbar zu denen eines nicht grundsätzlich auf Dauer ausgerichteten Workplace as a Service (WaaS). Essenziell ist eine aktuelle IT-Infrastruktur, die Flexibilität fördert, Freiheit und Individualität der Mitarbeiter ermöglicht und gleichzeitig Sicherheitsanforderungen erfüllt.¹⁸ Die IT-Ausstattung muss orts-, zeit- und geräteunabhängig zur Verfügung stehen und sich damit an die unterunterschiedlichen Arbeitsorte und -zeiten anpassen.

Wichtige Voraussetzungen sind:

- ein leistungsstarker Internetzugang
- Unternehmenssoftware in einer Cloud-Infrastruktur oder sicherer Zugang von außerhalb der Unternehmensstandorte
- eine sichere IT-Infrastruktur
- Kollaborationssoftware wie z. B. Microsoft Teams, Webex, GoToMeeting/GoToWebinar, Zoom, Skype for Business
- Ausstattung des Arbeitsplatzes mit Mikrofon und Kamera für Videokonferenzen

Ortsunabhängiges Arbeiten erfordert, dass die IT an die Nutzung nicht firmeneigener Internetverbindungen wie öffentlicher und privater WLANs angepasst ist. Firmenserver mit Unternehmenssoftware müssen auch von außerhalb des eigenen Firmengeländes und ohne kabelgestützte Verbindungen erreichbar sein, sofern es die Bürotätigkeit erfordert. Dies stellt hohe Sicherheitsanforderungen sowohl an die Unternehmens-IT als auch an die Betreiber von WaaS-Standorten.

¹⁷ Rat der Immobilienweisen, Frühjahrsgutachten 2019, S. 133.

¹⁸ <https://www.cio.de/a/mit-workplace-as-a-service-alles-im-griff,3565007>





Mehr Flexibilität durch Workplace as a Service?

Seit Anfang Juni 2020 mehren sich die Stimmen, die eine weitgehende Rückkehr zur Präsenzarbeit im Büro erwarten. Es gibt gute Gründe, die dafür sprechen. Der einfache, informelle Kontakt unter Kollegen befördert den fachlichen Austausch und inspiriert Kreativität. Und gerade wenn einander noch unbekannte Menschen zusammenarbeiten, ist dies im persönlichen Kontakt oftmals einfacher.

Andere Quellen rechnen damit, dass künftig bis zu einem Fünftel der Büroarbeitsplätze aufgrund anhaltender durch Corona bedingter Veränderungen künftig nicht mehr dauerhaft genutzt wird.¹⁹ Das erhöht den Druck auf Unternehmen, ihre Arbeitsplatzstrategie zu überprüfen.

Es gibt gute Gründe anzunehmen, dass die Arbeitswelt weiter an Flexibilität gewinnt. Arbeiten von unterwegs und zu Hause erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Angestellte müssen nicht für jeden Handwerkertermin einen Tag Urlaub nehmen und sparen Kosten für den Arbeitsweg. Die Anzahl der Geschäftsreisen sind – bis März 2020 – kontinuierlich angestiegen und die Erfahrung, wie Homeoffice gut funktionie-

ren kann, sind inzwischen deutlich weiter verbreitet als noch im Herbst 2019. In kurzer Zeit haben viele Firmen, die bisher kaum Kollaborations-Tools eingesetzt haben, sich an den Umgang damit gewöhnt. Dem Wunsch von Mitarbeitern nach unregelmäßiger Arbeit von zu Hause oder unterwegs wird nicht mehr mit dem Argument zu begegnen sein, dass dies technisch oder menschlich nicht funktioniert. Auch Sicherheitsbedenken waren während des Corona-bedingten Homeoffice vielfach nicht ausreichend für Präsenzarbeit.

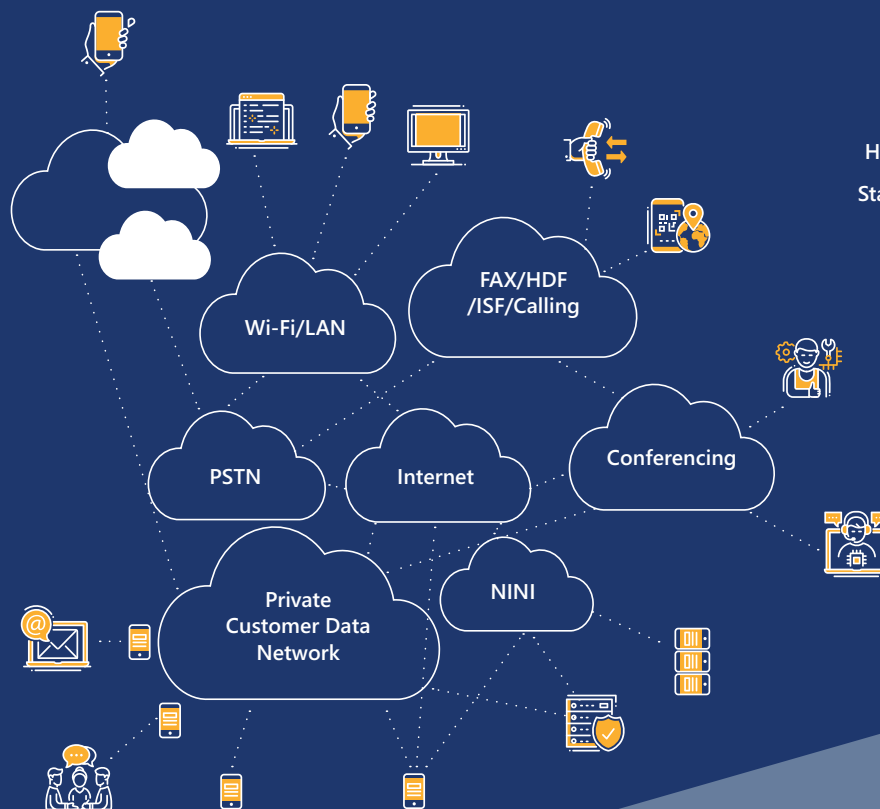
Was bedeutet diese mögliche Entwicklung für die Immobilienbetreiber? Sie werden eine stärker schwankende Auslastung der angebotenen Arbeitsplätze verzeichnen und eine abnehmende Präsenzquote der Mitarbeiter im Büro. Der damit einhergehende Leerstand erzeugt unnötige Kosten für Büromiete und Investitionsgüter wie Bildschirme, Schreibtische, Stühle etc. Daher liegt die Frage nahe, wie viele Arbeitsplätze die Unternehmen künftig bereitstellen müssen und wie sie Auslastungsspitzen abdecken. Nicht immer lohnt es sich, für jedes eventuell kurzfristige Wachstum neue Bürogebäude zu bauen oder in die Ausstattung im Rahmen der Anmietung von Flächen zu investieren.

¹⁹ <https://www.lifepr.de/inaktiv/eurocres-consulting-gmbh/Eurocres-Konzerne-und-andere-grosse-Mieter-entdecken-die-Flexibilitaet-der-mobilen-Arbeit-und-Milliardeneinsparpotenziale/boxid/795410>



Aktuell

Feste Arbeitsplätze
Hardware von der IT-Abteilung
Starre Strukturen und Methoden
Ressourcenintensiv
Hoher Investitionsbedarf



Zukünftig

Vollständiges und
standardisiertes Angebot
Einfache Abrechnung pro Arbeitsplatz
Implementierung pro Standort

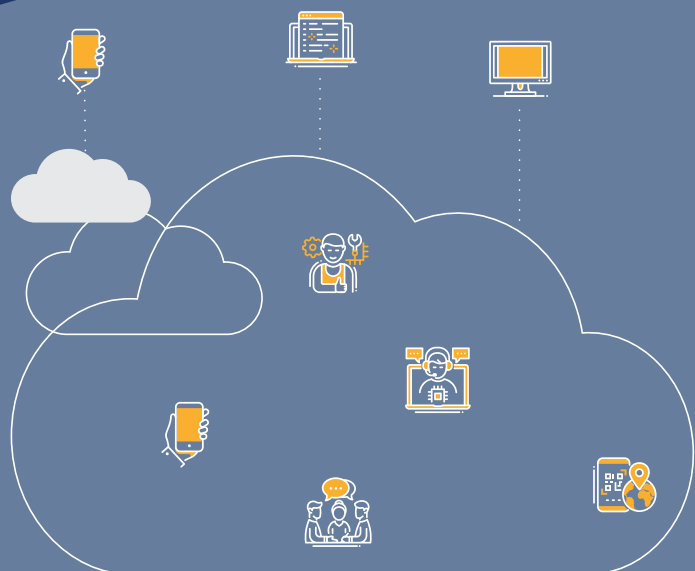


Abbildung 17: Dauerhafte flexible Arbeitsorte erfordern eine neue IT-Infrastruktur²⁰

²⁰ Quelle: <https://www.loginconsultants.de/digitalworkplaceblog/digital-workplace-as-a-service-eine-sinnvolle-alternative/>

Ein möglicher Ansatz ist die Nutzung von Arbeitsplätzen als Service: Diese stehen voll ausgestattet und inklusive aller notwendigen Gebäudedienstleistungen flexibel und ohne großen Verwaltungsaufwand wie das Abschließen von in der Regel längerfristigen Verträgen mit Reinigern, Instandhalten der Technik etc. zur Verfügung. Der in diesem Kontext verwendete Begriff geht über die klassische Beschränkung auf die IT-relevanten

Aspekte des Arbeitsplatzes hinaus und umfasst auch die weiteren notwendigen und sinnvollen Ausstattungsmerkmale von Arbeitsplätzen wie Mobiliar, Dienstleistungen und Fläche. Nicht für alle Unternehmen kommt dabei das klassische Coworking infrage, das auf einer starken Community-Vernetzung basiert und sich vor allem an Einzelarbeiter und Start-ups richtet.

Arbeitsplätze als Dienstleistung und Abgrenzung zu Coworking

	Workplace as a Service	Coworking
Zielgruppe	Unternehmen verschiedener Größen; Einzelnutzer bis größere Abteilungen	Start-ups, Freiberufler, Selbstständige, kleinere Firmen, Tagesnutzer
Solvenz der Mieter	Meist große Unternehmen und Konzerne, dadurch genug Kapital vorhanden	Existenzgründer und junge Unternehmen, dadurch häufig herausfordernde Kapitalsituation
Lage	Business Parks, Gewerbegebiete, größere Bürostandorte	Innenstädte, verkehrsgünstig gelegen
Individualisierung	Anpassbar mit Unternehmens-CI	Ausstattung und Design von Betreiber vorgegeben
Technische Infrastruktur	Internet mit hoher und stabiler Bandbreite, IT-Infrastruktur inkl. Bildschirmen und Video-konferenzräumen wird zur Verfügung gestellt, IT-Support, Raumbuchungssoftware	WLAN, Raumbuchungs- und Empfangssoftware
Abrechnungsmodell	Nach Bedarf, modular, verhandelbar	Modular, nach Bedarf
Zusatzmerkmale	Concierge-Service, Helpdesk, Workplace Management	Grundlegende Unterstützungsfunktionen

ANSÄTZE FÜR EINE WIRTSCHAFTLICHKEITSRECHNUNG

Der Bezug von Arbeitsplätzen als Dienstleistung bietet theoretische Vorteile, insbesondere in Bezug auf Flexibilität und durch deutlich niedrigere Investitionskosten in die Ausstattung. Dem stehen unter anderem eine ein-

geschränkte individuelle Gestaltung gegenüber. Neben der gesteigerten Flexibilität spielt die Wirtschaftlichkeit eine wesentliche Rolle. Vollständige Vergleichsrechnungen sind nur auf einer individuellen Pro-Kopf-Basis möglich, wobei die Leerstandskosten den Arbeitsplatzkosten der Mitarbeiter hinzugerechnet werden.



Facility-Service-Unternehmen als Workplace-as-a-Service-Anbieter

Facility-Service-Unternehmen treten bisher bis auf wenige Ausnahmen nicht als Anbieter flexibel nutzbarer Arbeitsplätze auf. Doch sie bringen aus vielerlei Hinsicht dafür gute Voraussetzungen mit:

- Sie verfügen in der Regel über ein breites Niederlassungsnetz, in dem ohne größeren Aufwand zusätzliche Flächen zugemietet oder nicht mehr benötigte Flächen zur Verfügung gestellt werden können.
- Sie müssen keine festen Verträge mit Facility-Service-Anbietern abschließen, sondern können die Flächen im Sinne eines Output-orientierten Servicemodells mit eigenem Personal instand halten. Das minimiert das Kostenrisiko bei Leerstand.
- Facility-Service-Unternehmen erbringen oftmals relevante Dienstleistungen mit eigenem Personal:
 - Gebäudereinigung
 - Empfangsservices
 - Wartung der Gebäudetechnik wie Heizung, Lüftung, Sanitär etc.
 - Konferenzservices, insbesondere Konferenz-Catering
 - IT-Helpdesk
 - Mietmanagement
- Gerade die 25 führenden Unternehmen im Markt können auf eine breite Erfahrung mit unterschiedlichen Kundenanforderungen zurückgreifen.
- Viele Facility-Service-Unternehmen kennen den aktuellen Stand der Technik in Bezug auf Digitalisierung und können viele Lösungen zur effizienten Flächenverwaltung nutzen.
- Viele Unternehmen verfügen bereits seit vielen Jahren über eine eigene Geschäftseinheit für das kaufmännische Facility Management.

Leistungsspektrum

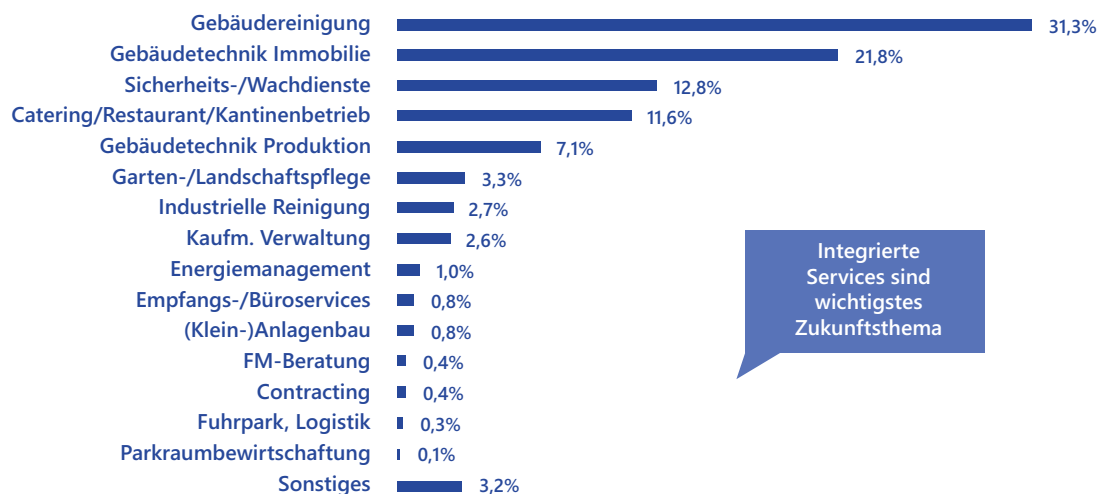


Abbildung 18: Durchschnittliches Leistungsspektrum der 25 führenden Facility-Service-Unternehmen in Deutschland.²¹

²¹ Lünendonk®-Studie 2020 „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“; Top 25; bereinigt um Ausreißer; Mittelwerte; n=40

Seit mehreren Jahren verlieren die historischen Grenzen zwischen der Immobilienwirtschaft und dem Facility Management respektive der Facility Services an Bedeutung. Immobiliendienstleistungen werden inzwischen häufiger siloübergreifend verstanden. CBRE und JLL sind auch als Facility-Management-Dienstleister mit operativen Facility Services am Markt tätig. In der Vergangenheit häufen sich bekannt gewordene Auftragsvergaben,

bei denen die Auftraggeber nicht nur die Facility Services, sondern auch das Immobilientransaktionsgeschäft an den gleichen Dienstleister vergeben. Ziel ist es, hier Synergieeffekte zu heben. Neben den Vorgenannten sind in Deutschland Apleona, Strabag, Gegenbauer und ISS nennenswert mit Property-Management-Dienstleistungen am Markt aktiv.

Für kleinere Unternehmen ist Digitalisierung etwas weniger wichtig als für die Marktführer

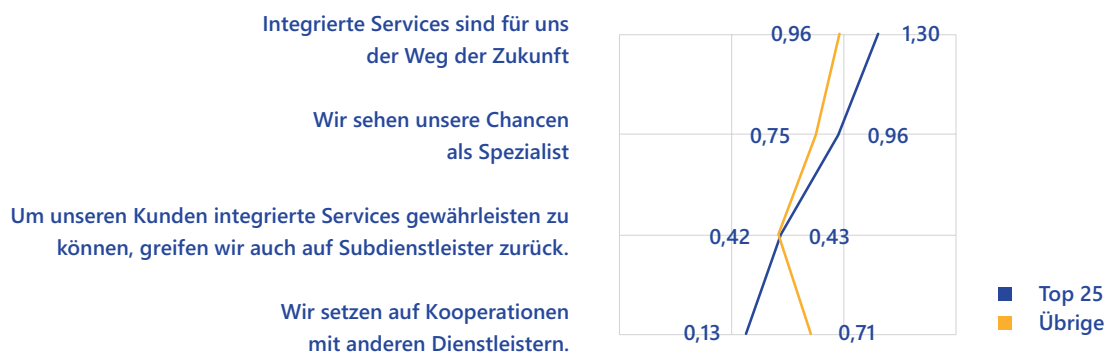
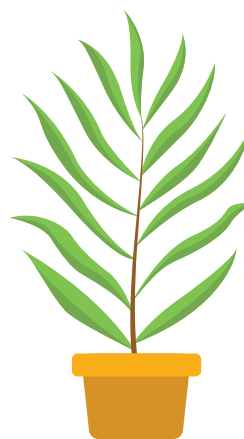


Abbildung 19: Aussagen zum eigenen Unternehmen: Top 25 vs. übrige Unternehmen; Mittelwerte; Skala von -2 „Trifft gar nicht zu“ bis +2 „Trifft voll zu“²²

Diese Entwicklung ist eine konsequente Fortsetzung der steigenden Nachfrage nach integrierten Facility Services, d. h. der Bündelung möglichst vieler Gebäudedienstleistungen bei einem oder wenigen Dienstleistern. Ziel ist jeweils die Reduzierung des Dienstleistermanagements durch weniger Schnittstellen. Mit den damit einhergehenden Übergaben des taktischen

Facility Managements vom Auftraggeber zum Dienstleister sinken der Steuerungsaufwand beim Auftraggeber und dessen Fixkosten für das Facility Management. Die Marktkonsolidierung der vergangenen Jahre ist von dieser Entwicklung getrieben. Die Marktführer haben vielfach ihr Portfolio hinsichtlich Leistungen, Branchenexpertise wie auch Flächenabdeckung ausgeweitet.

²² Lünendonk®-Studie 2020 Facility-Service-Unternehmen in Deutschland



Resümee

Die Arbeitswelt ist im Wandel. Die massenhafte Verlagerung von Büroarbeit in die Privaträume der Mitarbeiter durch die Eindämmungsmaßnahmen des SARS-CoV-2 hat eine Entwicklung dramatisch und plötzlich verstärkt, die sich seit vielen Jahren abgezeichnet hat. Nicht zuletzt durch die bereits existierenden technischen Voraussetzungen war dies schnell und ohne hohen Aufwand möglich.

Der Wunsch nach mehr Flexibilität in der Büroarbeit ist seit langem spürbar. Die Vereinbarkeit von Privat-, Familien- und Arbeitsleben ist dabei ein ebenso wesentlicher Treiber wie der Wunsch, ab und zu auf das Pendeln ins Büro zu verzichten. Auf der anderen Seite nimmt die Anzahl der Geschäftsreisen seit langem und nachhaltig zu. Wie Corona die Arbeitswelt langfristig verändern wird, kann derzeit mit Sicherheit nicht bestimmt werden. Nahezu alle Beobachter gehen indes davon aus, dass die Krise als Beschleuniger von sich abzeichnenden Entwicklungen wirken wird. Genauso wenig, wie alles nach Corona so sein wird wie zuvor, werden alle Gewohnheiten sich ändern. Es gibt nach wie vor gute

Gründe für Präsenzarbeit im Büro. Gemeinschaftsgefühl, Innovation und Kreativität sowie eine leichtere Abstimmung untereinander sind nur ein Teil der Gründe. Das Argument für eine zukünftig höhere Flexibilität ist kaum von der Hand zu weisen. Sowohl Arbeitgeber und Vorgesetzte als auch die Mitarbeiter haben über einen Zeitraum von mehreren Monaten Zusammenarbeit über verschiedene Orte ausprobieren müssen. Die technischen und organisatorischen Hinderungsgründe sind geringer geworden. Gleichzeitig haben sich viele Arbeitnehmer daran gewöhnt, dass Arbeit von zu Hause gut funktionieren kann.

Für die Unternehmen wird sich dies in einer deutlich schwankenden Auslastung der zur Verfügung gestellten Büroarbeitsplätze bemerkbar machen. Der Flächenbedarf pro Mitarbeiter wird im Durchschnitt sinken, aber von hohen Auslastungszeiten geprägt sein. Wollen die Unternehmen längere und größere Leerstände und die dadurch entstehenden Kosten verhindern, werden sie flexibel buchbare Arbeitsplätze stärker benötigen. Nicht alle Unternehmen können und wollen dabei auf die bis-



herigen Coworking-Angebote zurückgreifen, die in der Regel in Innenstädten liegen und sich im Schwerpunkt an Freiberufler, Start-ups und Tagesgäste richten. Ganze Abteilungen werden abseits der angestammten Bürotandorte hier nicht dauerhaft arbeiten wollen.

Die Autoren dieses Positionspapiers erwarten eine steigende Nachfrage nach flexibel nutzbaren Arbeitsplätzen. In der Debatte um die Arbeitswelt der Zukunft spielen die großen Facility-Service-Unternehmen bisher eine untergeordnete Rolle. Kundige Marktbeobachter nehmen indes seit längerem eine Veränderung in der Marktstruktur wahr. Facility-Service-Unternehmen sind gut aufgestellt, um als Anbieter von Workplace as a Service künftig eine wichtige Rolle zu spielen. Sie kennen die Anforderungen an moderne Büroarbeitsplätze gut, wissen um den Bedarf der Mitarbeiter und die Rolle der Facility Services für das Employer Branding ihrer klassischen Auftraggeber und kennen die Anforderungen an den rechtskonformen Betrieb von Immobilien. Eine effizientere Immobilienbewirtschaftung scheitert bisher oft daran, dass starre Leistungsverzeichnisse anstelle

ergebnisorientierter Verträge abgeschlossen werden. Agieren Facility-Service-Unternehmen als Anbieter von Arbeitsplätzen, können sie hier ihren Vorteil ausspielen.

Unternehmen, die Arbeitsplätze nach Bedarf beziehen, binden weniger Kapital in Büroausstattungen und langfristigen Dienstleistungsverträgen. Gleichzeitig sinkt der Aufwand für Ausschreibungen, Bieterverfahren, Dienstleisterkontrolle und Einkauf und Verwaltung von Büroausstattung. Sie gewinnen dringend benötigte Flexibilität und reduzieren das Kostenrisiko bei kurzfristigen Nachfrage-Peaks oder einbrüchen.

Weitergedacht steigt die gesamtgesellschaftliche Flächeneffizienz in den von Flächenknappheit geprägten Innenstädten. Mitarbeiter, die im Schnitt zwei Tage die Woche mehr von zu Hause aus arbeiten, fahren entsprechend weniger mit dem Auto in die Bürostandorte und im Winter muss der Leerstand nicht beheizt werden. Neben der Kosteneffizienz leisten Unternehmen damit auch einen Beitrag zum Umweltschutz.



Konzept der ISS Facility Service Holding GmbH



Die Herausforderungen an die Arbeit der Zukunft sind Innovationsdruck und permanente Veränderung, Kostendruck und volatile Märkte, hybride Wertschöpfung, Verfügbarkeit von Fachkräften, Internationalisierung der Absatzmärkte und Wertschöpfungsketten.

Radikale Veränderungen wie die Covid-19-Pandemie machen die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen immer wichtiger, auch weil ihre Kunden die direkte Verfügbarkeit von Neuerungen wünschen.

Workplace as a Service (WaaS) folgt diesem Markttrend und kann von Facility-Services-Anbietern (FSA) als flexibles Modell genutzt werden, um ihren Kunden zusätzliche Co-Working Spaces anzubieten. Unternehmen erlangen durch Inanspruchnahme dieser Leistung zusätzliche Flexibilität und eine Verbesserung der Workplace Experience für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die nachfolgende Modellbeschreibung fokussiert sich schwerpunktmäßig auf die belegte Büroarbeitsfläche und weniger auf die Produktionsfläche. Die Unterstützung durch das Modell kann als Arbeitsplatzkonzept „Workplace as a Service“ und als Raumkonzept „Workspace as a Service“ betrachtet werden.

PARADIGMENWECHSEL IM CREM

Die Auswirkungen und Veränderungen der Covid-19-Pandemie beschleunigen den Paradigmenwechsel im Corporate Real Estate Management (CREM). Büroarbeit findet heute „überall“ statt: am festen Arbeitsplatz, auf internen und extern angemieteten Flächen in flexiblen Co-Working-Bereichen mit Desksharing, in öffentlichen Bereichen wie Flughäfen, Bahnhöfen oder Hotels und nun auch verstärkt zu Hause.

Wie lässt sich zukünftig sicheres, mobiles und agiles Arbeiten sinnvoll kombinieren und unterstützen? Wie bleiben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Hause erreichbar? Wie lässt sich der heimische Arbeitsplatz mit einer sicheren Infrastruktur versorgen? Wie viel Bürofläche wird in einer digitalen und flexiblen Arbeitswelt nach Covid-19 noch benötigt? Wie lassen sich diese Räume attraktiv gestalten, damit Mitarbeiter das Angebot zur Zusammenarbeit im Büro annehmen? Das CREM steht vor der Herausforderung, den richtigen Mix aus bestehenden fixen und neuen flexiblen Arbeitsplatzmodellen wie WaaS zu entwickeln, um die eigene Markenkultur zu erhalten und gleichzeitig den aktuellen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einem Maximum an Gestaltung des Arbeitsraumes zu entsprechen.



DER ENDNUTZER IM FOKUS

Die Innovationskraft der Mitarbeiter fördern

Die Innovationsfähigkeit und die Flexibilität von Unternehmen bestimmen über ihre Wettbewerbsfähigkeit von morgen. Deshalb gilt es, die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Büroarbeitsplätze sind hier gegenüber dem Arbeiten zu Hause eindeutig im Vorteil, da sie die zufällige Begegnung, Zusammenarbeit und ungeplante Ereignisse unterstützen. Das Arbeiten im Büro bildet die Basis für die Entwicklung innovativer und kreativer Ideen. Laut Fraunhofer-Institut entstehen 80 Prozent der Ideen im informellen Austausch. Ziel sollte deshalb sein, insbesondere die Attraktivität der Zusammenkunft im Büro für die Mitarbeiter zu steigern. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung muss zukünftig der heimische Arbeitsplatz mit einbezogen werden. WaaS kann die Workplace Experience und damit die Leistungsfähigkeit der Nutzer verbessern und durch Design, Technologie, Service und Kultur erlebbar machen.

Die tägliche Entscheidung: Büro versus zu Hause

Jede Fahrt ins Büro basiert immer auf der morgens vom Mitarbeiter bewusst getroffenen Entscheidung: „Soll ich heute ins Büro fahren oder zu Hause arbeiten?“

Für das Büro spricht der soziale Aspekt wie das Treffen von Kollegen, die Attraktivität des Arbeitsplatzes und die leichtere Erledigung der täglichen Aufgaben. Außerdem ist entscheidend, welche Erfahrungen der Nutzer im Laufe eines Tages im Gebäude mit dem Service macht.

Die Workplace Experience lässt sich an den Touchpoints, den Berührungspunkten zwischen Mitarbeiter und Service, messen und an die Erwartungen des jeweiligen Mitarbeiters anpassen. Hierzu gehören neben dem Empfang, der Hygienesicherheit, einem frisch zubereiteten Mittagessen, Präferenzen bei Kaffee, Snacks und To-go-Artikeln auch funktionale Schnittstellen, Apps, Hotlines, interaktive Displays für Bestellungen und eine funktionsfähige, individuell steuerbare Infrastruktur im Workspace. Der Mitarbeiter als Gebäudenutzer sollte sich wohlfühlen und seine Leistungspotenziale abrufen können.

Für das Arbeiten von zu Hause aus sprechen die Kosten- und Zeitersparnis durch Wegfall des Arbeitsweges, der geringere ökologische Fußabdruck, konzentriertes Arbeiten sowie die Flexibilität, Arbeit und private Verpflichtungen in Einklang zu bringen. Der Mitarbeiter sollte es gewohnt sein, online und papierarm zu arbeiten, und über einen separaten Raum für konzentriertes Arbeiten verfügen. Positiv beeinflussen lässt sich die Workplace Experience am heimischen Arbeitsplatz durch ergonomische Möbel unter Berücksichtigung der Arbeitssicherheitsrichtlinien, eine sicher funktionsfähige IT-Infrastruktur und -anbindung, Zugang zu E-Learning-Plattformen, Video-Konferenzsystemen, um an gemeinsamen Dokumenten und Projekten zu arbeiten, und Unterstützung durch eine professionelle Helpdesk-Struktur.

WaaS konzipieren – ob im Büro oder für das Arbeiten zu Hause – heißt, Erwartungen, Gewohnheiten und Nutzerverhalten in der modernen Arbeitswelt aufzugreifen und den erforderlichen Raum, die Ausstattung, die Infrastruktur und den Service daran auszurichten. FSA können hier ihre Expertise und Serviceleistungen einbringen. Unter Zuhilfenahme modernster Technologie lässt sich der Service-Workflow so abstimmen, dass der Endnutzer im Arbeitsraum eine flexible, beständige und einheitliche Servicequalität erlebt und der Workplace das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit steigert und die Leistungsfähigkeit unterstützt und ständig verbessert.



Abbildung 20: Künftige Anforderungen an Facility-Service-Unternehmen

„WORKPLACE AS A SERVICE“ UND „CO-WORKING“

Heutzutage werden Büroarbeitsplätze hauptsächlich großflächig geplant, gebaut und über einen langen Zeitraum genutzt. Diese Struktur widerspricht allerdings dem Pay-per-Use-Gedanken, nur die tatsächlich in Anspruch genommene Nutzung eines Arbeitsplatzes zu zahlen und dadurch eine maximale Auslastung der tatsächlich benötigten Arbeitsplätze zu fördern.

WaaS ist ein neues Geschäftsmodell für FSA, Co-Working-Flächen mit einem professionellen Servicekonzept anzubieten. Dieses Konzept unterstützt das mobile Arbeiten, fördert Kreativität, spart Gebäudefläche und flexibilisiert das Arbeiten von zu Hause aus, wobei auch am heimischen Arbeitsplatz Support-Leistungen aus einer Hand zur Unterstützung des Endnutzers angeboten werden können.

Bürokonzept

FSA verfügen über eine ausgezeichnete Kenntnis des Marktes verfügbarer attraktiver Flächen, die verkehrsgünstig zu erreichen und professionell zu bewirtschaften sind. Beim WaaS-Bürokonzept wird dem Mitarbeiter des Kunden ein kompletter neuer Arbeitsplatz (WaaS) zur Verfügung gestellt. Der FSA übernimmt dabei die Bereitstellung und Instandhaltung des Arbeitsplatzes, das Arbeitszonenkonzept (z. B. Home-Base, Meeting-, Quiet-, Support-, Kreativ-Zone) und den Service. Der Arbeitsplatz und das dazugehörige Equipment werden dabei nicht gekauft oder geleast, sondern der Mieter (Kunde/CREM) zahlt einen monatlichen Betrag über den vertraglich vereinbarten Nutzungszeitraum hinweg an den Vermieter (FSA/Investor). Durch den Erwerb der Komponenten erhält der Mieter das Nutzungsrecht für seine Mitarbeiter. Der FSA übernimmt das Bewirtschaftungskonzept durch den Workplace Experience Officer und sein Team, da dies seinem Kerngeschäft entspricht. Der Service verfolgt das Ziel, das Leistungspotenzial und Wohlbefinden des Endnutzers zu unterstützen – vergleichbar mit einem Hotel- bzw. Concierge-Service.

Zu-Hause-Konzept

FSA können in Zusammenarbeit mit Partnern ein WaaS-Leistungspaket für Kunden zusammenstellen, damit deren Mitarbeitern auch im heimischen Bereich eine standardisierte, ergonomische Arbeitsumgebung zur Verfügung steht. Beispielsweise kann den Mitarbeitern via Webshop ein vordefiniertes Angebot an Möbeln und anderen Produkten sowie Serviceleistungen zur Verfügung gestellt werden. Die Möbel und das ICT-Equipment können dann vom Mitarbeiter bestellt und durch den Dienstleister oder dessen Partner aufgebaut bzw. in Betrieb genommen werden. Die Assets werden vom Kunden gekauft, geleast oder angemietet und können auch vom FSA verwaltet werden. Bei einem Offboarding des Mitarbeiters gehen die Assets in das Eigentum des Mitarbeiters über oder werden, je nach Alter, wieder der weiteren Nutzung zugeführt.

Beratungs- und Bewirtschaftungskonzept

Der Kunde möchte sich selbst eine eigene Co-Working-Zone einrichten. Der FSA kann dem Kunden bei der Erstellung seines eigenen Co-Working-Bereichs beratend und unterstützend zur Seite stehen. Dieser Bereich soll denjenigen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, die zukünftig vermehrt von zu Hause aus arbeiten möchten und nur ab und zu das Büro aufsuchen. Andererseits bietet es anderen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mit diesem Konzept vertraut zu machen. FSA haben bereits Expertise bei der Gestaltung solcher Flex-Zonen gesammelt und können ihre Kunden bei der Gestaltung unterstützen und die gewünschte Workplace Experience durch ihre Service-Teams bei der späteren Bewirtschaftung sicherstellen.

Das CREM muss die „Make or buy“-Entscheidung treffen, wann welches Modell mit Blick auf mögliche Flächeneinsparungen und gewonnener zusätzlicher Flexibilität für die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens betriebswirtschaftlich sinnvoller ist.

Neugierig? ISS Deutschland unterstützt das CREM bei der Flexibilisierung des Arbeitsraumes wie auch bei der Erstellung eines ausgewogenen Workplace-Management-Konzeptes zur Verbesserung der Workplace Experience.





ICT IM RAHMEN VON „WORKPLACE AS A SERVICE“

Die Menschen in Europa haben bei personenbezogenen Daten ein gerechtfertigtes starkes Schutzbedürfnis. In Unternehmen ist die Abteilung Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) für die Sicherheit und Stabilität der Daten und Services verantwortlich. Es gilt, die DSGVO-Vorgaben einzuhalten, Datenverlust durch Spionage oder Beschädigung durch Hackerangriffe vorzubeugen sowie die Verfügbarkeit und Funktionalität der Daten- und Kommunikationsinfrastruktur für alle Unternehmensbereiche sicherzustellen.

Der Nutzer wünscht sich einen freien Zugang zu den Unternehmensdaten und einen größtmöglichen Bewegungsspielraum bei seinen Online-Aktivitäten. Je höher der Servicekonsum der Nutzer aus dem Internet jedoch ist, desto höher sind die Security-Anforderungen an die ICT im eigenen Unternehmen. Deren Aufgabe ist es, die richtige Balance zwischen Sicherheit und Freiheit zu finden – insbesondere mit Blick auf die neu entstehenden, digitalen Workplace-Modelle.

Mobiles Arbeiten als Unternehmenskultur

Der digitale Arbeitsplatz ist gefragt wie nie zuvor. Die ICT steht vor der großen Herausforderung, diese Flexibilisierung des Arbeitslebens zu begleiten und gleichzeitig die Sicherheit der Daten zu gewährleisten. Diejenigen Unternehmen, die bereits über ein ICT-Konzept für mobiles Arbeiten mit Desksharing verfügten, haben einen entscheidenden Vorteil: Sie können deutlich leichter, von einem Tag auf den anderen, auf Remote-Work umstellen und voll leistungsfähig bleiben. In Krisenzeiten sind sichere, leistungsfähige, stabile Informations- und Kommunikationstechnologie-Konzepte, die einen störungsfreien dezentralen Zugang zu den Systemen und Kommunikationsplattformen ermöglichen, von großer Bedeutung, um den Arbeitsfluss im Unternehmen aufrechtzuerhalten, wenn Mitarbeiter vermehrt zu Hause arbeiten.

Mobiles Arbeiten gehört seit Corona immer mehr zur Unternehmenskultur. Wenn das Büro in die Laptoptasche passt, ermöglicht dies dem Nutzer den Zugang per VPN zum Unternehmensnetzwerk von jedem Ort mit Internetzugang aus. Kommuniziert wird per Laptop, Tablet und Smartphone via Voice over IP, per Sky-

LEISTUNGSPAKET 1

- freie Arbeitsplatzwahl
- Dockingstation mit USB-C-Dock
- Internetzugang via Client-to-Site-VPN mit Firewallschutz

LEISTUNGSPAKET 2

- freie Arbeitsplatzwahl
- sicherer Internetzugang via Site-to-Site-VPN über die Internet-Gateways des Kunden
- enge Abstimmung zwischen dem FSA und der ICT-Abteilung des Kunden

LEISTUNGSPAKET 3

- Meetingraumpaket
- Raumbuchung via CAFM-Software
- moderne Video- und Konferenztechnik inklusive Whiteboard

LEISTUNGSPAKET 4

- Druckernutzung (Pay per Click)
- kostenfreies Scannen

pe, Apps, GoToMeeting und MS Teams. Das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten und Projekten erfolgt online und papierlos. Die Mitarbeiter bilden sich über E-Learning-Plattformen weiter und informieren sich über das Unternehmens-Intranet. Der bisherige ICT-Fokus, den Menschen immer besser bei seiner Tätigkeit zu unterstützen, wird mehr und mehr ergänzt durch „End to End“-Prozesse, die im Hintergrund autonom und unbemerkt den Service und die Kommunikation auf allen Ebenen verbessern. Auch die neuen, flexiblen Arbeitsräume müssen eine stabile und sichere Infrastrukturumgebung bieten.

Die ICT-Architektur von WaaS

Grundlegende Voraussetzung für das WaaS-Konzept ist, dass die Endnutzer bzw. die Konsumenten von WaaS einen prozessualen Reifegrad für mobiles Arbeiten mitbringen müssen. Ein WaaS-Konzept umfasst einen professionellen Service, einen leistungsfördernden Arbeitsraum, modernes ICT-Equipment und passgenaue Schnittstellen, die den Sicherheitsanforderungen der Nutzer entsprechen. Außerdem gilt es, die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) einzuhalten. Diese dient dem Schutz der Beschäftigten in Arbeitsstätten sowie

der Prävention und Verhütung von Arbeitsunfällen und erfordert die Einbeziehung der Tarifpartner.

Denkbare ICT-Szenarien für WaaS-Konzepte ergeben sich für die Arbeitsstätten Büro und mobiles Arbeiten von zu Hause aus. Für die Arbeitsstätte Büro bieten sich je nach Endnutzeranforderung verschiedene Leistungspakete an (s. Boxen oben). Der Endnutzer wählt das Leistungspaket, das für ihn betriebswirtschaftlich sinnvoll und für die eigene Organisationsstruktur geeignet ist und zudem die ICT-Anforderungen erfüllt.

Auch für das Arbeiten von zu Hause aus ist ein Leistungspaket denkbar. So könnte die eigene ICT-Abteilung, aber auch externe Partner für diese Aufgabe mit eingebunden werden. Dies umfasst im heimischen Bereich ein funktionsfähiges Equipment und eine sichere, stabile Anbindung an das Unternehmensnetzwerk.



UNTERNEHMENSPORTRÄT



ISS

ISS, ein führendes Unternehmen im Bereich Workplace Experience und Facility Management, schafft Raumlösungen, die zu einer besseren Unternehmensleistung beitragen und das Leben einfacher, produktiver und angenehmer machen – nach hohen Standards geliefert von engagierten Menschen. Das erreicht ISS durch die intelligente Verknüpfung von Sensorik, KI-basierte Insight Reportings und Service Excellence. Mit langjähriger Erfahrung im Bereich der integrierten Servicedienstleistungen sorgt ISS für eine hygienische Arbeitsumgebung. Damit trägt ISS zum Erhalt der Gesundheit von Gebäudenutzern bei. ISS bietet eine breite Servicepalette: Gebäudetechnik, Bauen im Bestand, Reinigung, Catering, Sicherheit, Bürodienstleistungen sowie Integrated Property- und Facility Management. Im Jahr 2019 belief sich der weltweite Umsatz der ISS Gruppe auf 10,5 Milliarden Euro bei über 470.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. 1901 in Kopenhagen gegründet, ist ISS seit 1960 in Deutschland tätig. 2019 erzielte ISS Deutschland einen Jahresumsatz von 655 Millionen Euro und beschäftigt fast 13.000 Mitarbeiter.



KONTAKT

ISS Facility Services Holding GmbH

Tom Dreiner

Theodorstraße 178, 40472 Düsseldorf

Telefon: +49 (0) 211 30278 1189

Mobil: +49 (0) 152 56715 523

E-Mail: tom.dreiner@de.issworld.com

Internet: www.de.issworld.com

UNTERNEHMENSPORTRÄT

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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

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 Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.



KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Thomas Ball
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0) 8261 73140 - 0
Mobil: +49 (0) 151 230 12 703
E-Mail: ball@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.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 Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). 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 Journalisten.

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologieberatung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikationstechnik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 0

Telefax: +49 (0) 82 61 7 31 40 - 66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Internet: www.lunenendonk.de

Autoren:

Thomas Ball, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Daniel Lutzenberger

Gestaltung:

K16 GmbH, Hamburg

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH,
Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

Bilderquellen:

Titel	© panthermedia.net/ribkhan
Inhalt	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 7	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 14	© panthermedia.net/jesadaphorn
Seite 15	© panthermedia.net/jesadaphorn
Seite 19	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 20	© panthermedia.net/jesadaphorn
Seite 21	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 22	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 23	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 24	© panthermedia.net/ribkhan
Seite 26	© panthermedia.net/jesadaphorn
Seite 30	© panthermedia.net/ribkhan

Erfahren Sie mehr unter

www.lunenendonk.de

