

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk®-Whitepaper 2026

KRITIS-Resilienz by Partnership

Wie Facility Management kritische Infrastruktur schützt

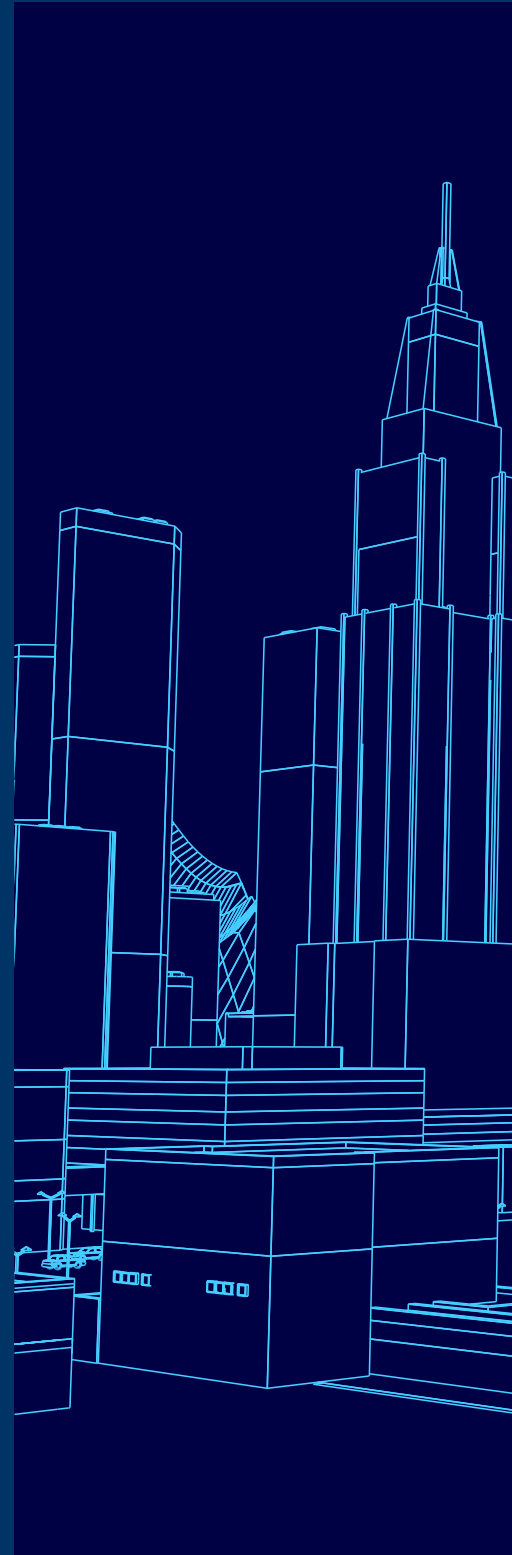
Eine Publikation von Lünendonk & Hossenfelder in Zusammenarbeit mit

STRABAG

PROPERTY AND
FACILITY SERVICES

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einleitung	4
Rechtliche Grundlagen und regulatorische Anforderungen	5
Operative Anforderungen an das Facility Management kritischer Infrastrukturen	7
Resilienz als strategische Führungsaufgabe des Facility Managements ..	11
Lünendonk im Gespräch mit Strabag PFS: Warum Facility Management für kritische Infrastrukturen der strategische Erfolgsfaktor wird	14
Fazit: Resilienz by Partnership	17
Unternehmensprofil	18
Lizenz- und Studieninformation	19
Über Lünendonk & Hossenfelder	20





Vorwort

Dirk Brandt

Direktionsleiter Key Accounts
Facility Management & Real Estate
Management und Geschäftsführer
der Strabag Property and Facility
Services GmbH

Sehr geehrte Damen und Herren,

die zunehmende Bedeutung Kritischer Infrastrukturen (KRITIS) für das Funktionieren unserer modernen Gesellschaft ist in den vergangenen Jahren deutlich in den Fokus von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit gerückt. Mit dem KRITIS-Dachgesetz setzt der Gesetzgeber nun einen wichtigen Meilenstein, um die Resilienz zentraler Versorgungsstrukturen nachhaltig zu stärken und den Schutz vor vielfältigen Bedrohungen, von Cyberangriffen bis hin zu physischen Risiken, ganzheitlich zu verbessern.

Als Geschäftsführer der Strabag Property and Facility Services GmbH mit vielen großen Kunden, die unter das KRITIS-Dachgesetz fallen, begrüße ich diese Entwicklung ausdrücklich. Denn in der täglichen Praxis zeigt sich, dass die Sicherheit und Funktionsfähigkeit von Gebäuden, Anlagen und technischen Infrastrukturen weit mehr ist als eine operative Aufgabe. Sie ist ein strategischer Faktor für Stabilität, Versorgungssicherheit und Vertrauen.

Facility Management nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein. Wir sind es, die den Betrieb kritischer Infrastrukturen im Alltag sicherstellen, Risiken frühzeitig erkennen und durch präventive Maßnahmen deren Resilienz stärken. Unsere Leistungen reichen von der technischen Betriebsführung über Sicherheitskonzepte bis hin zur Notfall- und Krisenbewältigung. Wir beraten auf der Basis von Soll-Ist-Analysen und unterstützen bei den nunmehr gesetzlich vorgegebenen Reports, Meldungen und Business-Continuity-Anforderungen. Damit sind wir ein unverzichtbarer Bestandteil der KRITIS-Wertschöpfungskette.

Das KRITIS-Dachgesetz bringt neue Anforderungen mit sich, insbesondere in Bezug auf Dokumentation, Nachweisführung und organisatorische Resilienz. Diese Herausforderungen verstehen wir jedoch nicht als Belastung, sondern als Antrieb für Innovation, Qualität und Professionalisierung rund um den Betrieb von Gebäuden für unsere Kunden, die unter das KRITIS-Dachgesetz fallen.

Für die Facility-Management-Branche bedeutet dies auch, Verantwortung zu übernehmen: Verantwortung für sichere Prozesse, für qualifiziertes Personal und für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Standards und Technologien. Nur so können wir unseren Beitrag leisten, die kritischen Infrastrukturen Deutschlands nachhaltig zu schützen und zukunftssicher zu gestalten.


Dieses zwischen Lünendonk und Strabag PFS erstellte Whitepaper soll einen Beitrag dazu leisten, die Rolle der unter das KRITIS-Dachgesetz fallenden Unternehmen als Eigentümer oder Nutzer einer Immobilie und des Facility Managements stärker zu beleuchten, Bewusstsein zu schaffen und den Dialog zwischen allen beteiligten Akteuren zu fördern. Denn eines ist klar: Die Sicherheit kritischer Infrastrukturen ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Facility Management ist dafür ein zentraler Teil der Lösung.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr
Dirk Brandt



Einleitung



Kritische Infrastrukturen sichern die Grundversorgung der Gesellschaft. Ob Energie- und Wasserversorgung, Gesundheit, Logistik oder Entsorgung: ihr Ausfall hat unmittelbare Folgen für Millionen von Menschen und die Funktionsfähigkeit von Wirtschaft und Staat. Mit dem KRITIS-Dachgesetz schafft der Gesetzgeber einen neuen, verbindlichen Rechtsrahmen und verankert die physische Widerstandsfähigkeit kritischer Anlagen und Betriebe als gesetzliche Pflicht.

Die Umsetzung der KRITIS-Regulatorik findet auf der Ebene des operativen Gebäudebetriebs statt. Die abstrakte Anforderung der „Resilienz“ übersetzt sich in konkrete Aufgaben wie die Sicherung von Gebäudezugängen, die Gewährleistung redundanter Energieversorgungen und die Entwicklung von Notfallplänen für kritische Gebäudetechnik.

Die gesetzliche Pflicht zur Resilienz wertet das Facility Management bedeutend auf. Es wird zum primären operativen Träger der geforderten Widerstandsfähigkeit. Da die Unternehmensführung die Gesamtverantwortung für die Einhaltung des Gesetzes trägt, agiert das Facility Management als ihr operativer Arm. Dessen Erfolg misst sich nicht mehr allein an der Servicequalität in und um das Gebäude, sondern an der strategischen Aufgabe, die Geschäftskontinuität auch im Krisenfall aktiv zu sichern und die gesetzliche Compliance jederzeit nachweisbar zu gewährleisten.

Das vorliegende Lünendonk-Whitepaper zeigt, welche operativen Anforderungen das KRITIS-Dachgesetz an den Betrieb kritischer Infrastrukturen stellt, wie Facility Management zur strategischen Führungsaufgabe wird und welche Rolle Facility-Service-Anbieter bei der Umsetzung gesetzlicher Resilienzanforderungen einnehmen. Es bietet Entscheidern, Geschäftsführungen und FM-Verantwortlichen eine fundierte Grundlage, um die betrieblichen Auswirkungen des Gesetzes zu bewerten und die Umsetzung der Anforderungen strukturiert zu planen.

**Die Immobilie ist ein
wesentlicher Baustein der
Resilienz kritischer Infrastrukturen**

**Whitepaper bietet Orientierung
und Handlungsimpulse**

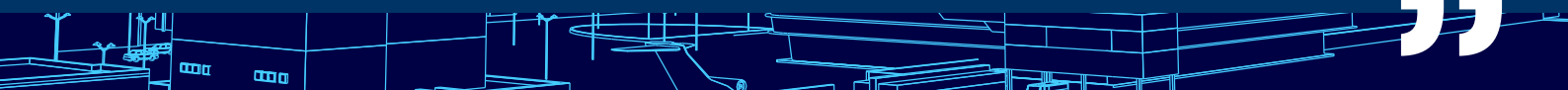
Das KRITIS-Dachgesetz nimmt „Betreiber kritischer Anlagen“ in die Pflicht. Doch wer ist damit gemeint?

Betreiber ist, wer den „bestimmenden Einfluss“ (§ 2 Abs. 1) auf eine kritische Anlage ausübt, also die Kontrolle und Entscheidungshoheit über die betrieblichen Prozesse innehat. Kritische Anlagen umfassen neben Maschinen und Geräten auch die Betriebsstätte. Diese Akteure werden nachfolgend als KRITIS-Unternehmen bezeichnet.

KRITIS-Unternehmen können operative Aufgaben an externe Anbieter wie Facility-Service-Unternehmen übertragen. Die gesetzliche Verantwortung als Betreiber im Sinne des KRITIS-Dachgesetzes verbleibt davon jedoch unberührt.



Rechtliche Grundlagen und regulatorische Anforderungen



Die wachsende Komplexität globaler Krisen verlangt einen robusteren Schutz kritischer Infrastrukturen. Mit dem Dachgesetz zur Stärkung der Resilienz kritischer Anlagen (KRITIS-Dachgesetz) verankert der Gesetzgeber die physische Widerstandsfähigkeit als gesetzliche Pflicht und wertet dadurch die Bedeutung von Gebäudeprozessen und Immobilienmanagement deutlich auf. Ein funktionierender Gebäudebetrieb wird damit von einer operativen Notwendigkeit zu einer tragenden Säule der nationalen Resilienz.

Das KRITIS-Dachgesetz: Regelungsinhalt, Geltungsbereich und Handlungsbedarf

Herzstück des KRITIS-Dachgesetzes ist die gesetzliche Verankerung eines fundamentalen Prinzips: Jedes Unternehmen, das wesentlich dazu beiträgt, kritische Dienstleistungen, also Versorgungsleistungen für die Allgemeinheit, zu erbringen, trägt eine besondere Verantwortung für deren Schutz und Kontinuität. In den Geltungsbereich des Gesetzes fallen somit Unternehmen aus den folgenden, für das Gemeinwesen zentralen Marktsektoren:

Kritische Infrastrukturen tragen eine hohe Verantwortung

Ein Gesetz, viele Sektoren: Wer zur kritischen Infrastruktur zählt

Energie



Gesundheitswesen



Informationstechnik & Telekommunikation



Siedlungsabfall-entsorgung



Finanzwesen



Wasser



Ernährung



Transport & Verkehr



Weltraum



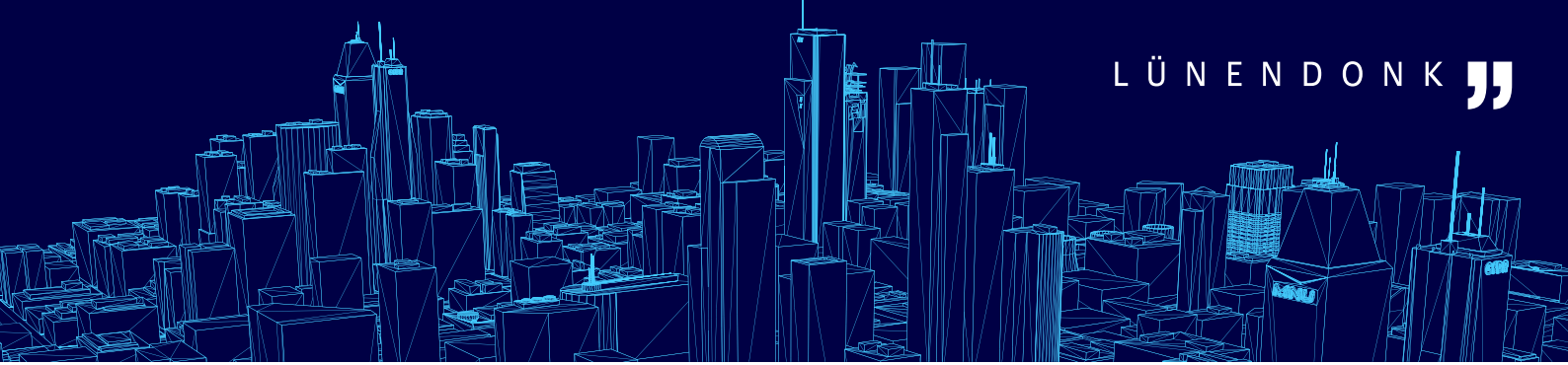
Leistungen der Sozialversicherung sowie Grundsicherung für Arbeitssuchende



Abb. 1: Geltungsbereich des KRITIS-Dachgesetzes nach § 4 Abs. 1

Doch wann genau zählt ein Unternehmen innerhalb dieser Sektoren zur kritischen Infrastruktur? Ein zentraler Schwellenwert gibt erste Orientierung: die Versorgung von mindestens 500.000 Einwohnern. Das zuständige Bundesministerium kann von diesem Richtwert jedoch für bestimmte Branchen abweichen und zudem auch strategisch wichtige Betriebe unterhalb der Schwelle als kritisch einstufen, wenn ihr Ausfall besonders schwerwiegende Folgen hätte.

Versorgungsgrad und Kritikalität als Richtwert



Mit der Einstufung als kritische Infrastruktur verbindet das Gesetz einen Katalog von Verpflichtungen. Den Auftakt bildet die Registrierung beim Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK). Anschließend müssen KRITIS-Unternehmen mindestens alle vier Jahre eine umfassende Risikoanalyse durchführen (§ 12), darauf aufbauend wirksame Resilienzmaßnahmen ergreifen und diese in einem verbindlichen Plan dokumentieren (§ 13). Das gesetzliche Rahmenwerk umfasst ebenfalls eine aktive Meldepflicht für Störfälle. Unternehmen, die unter das KRITIS-Dachgesetz fallen, müssen jeden relevanten Vorfall umgehend, spätestens nach 24 Stunden, dem BBK melden, gefolgt von einem umfassenden Analysebericht innerhalb eines Monats (§ 18).

Von der Registrierung
zum Resilienzplan



Was ist Resilienz?

Das KRITIS-Dachgesetz definiert Resilienz als:

„Fähigkeit einer kritischen Anlage, einen Vorfall zu verhindern, sich vor einem Vorfall zu schützen, einen Vorfall abzuwehren, auf einen Vorfall zu reagieren, die Folgen eines Vorfalls zu begrenzen, einen Vorfall aufzufangen und zu bewältigen und sich von einem Vorfall zu erholen“.

Betreiberpflichten: Verantwortung, Delegation und Haftung

Zur klassischen Betreiberverantwortung gehört die Steuerung von Risiken, die von einer Immobilie ausgehen. In der Praxis werden Betreiberpflichten wie die Verkehrssicherung, der Brandschutz oder die Prüfung elektrischer Anlagen häufig an Facility-Service-Anbieter delegiert.

Durch das KRITIS-Dachgesetz wird die Betreiberverantwortung auf ein neues Niveau gehoben. Zur bisherigen Aufgabe, die physische Sicherheit im und um das Gebäude zu gewährleisten, kommt die strategische Pflicht hinzu, dessen gesellschaftliche Funktion zu sichern. Es fordert von KRITIS-Unternehmen, dass die Immobilie die kritische Dienstleistung, die sie beherbergt, kontinuierlich und unter allen Umständen gewährleistet.

Auswirkungen auf die
Betreiberverantwortung

Um diese hohe Anforderung zu erfüllen, verpflichtet das Gesetz KRITIS-Unternehmen dazu, Risiken systematisch zu analysieren, Resilienzmaßnahmen zu planen und umzusetzen sowie deren Wirksamkeit gegenüber Behörden nachzuweisen. Physischer Schutz, Ausfallsicherheit technischer Systeme und ein funktionierendes Störungsmanagement sind dabei nicht mehr nur betriebliche Qualitätsziele, sondern gesetzlich geforderte Resilienzbausteine.

Diese neuen, komplexen Pflichten müssen KRITIS-Unternehmen in der bestehenden Praxis der Delegation berücksichtigen. Je umfangreicher die Delegation der Betreiberpflichten, desto wichtiger ist ein belastbares Steuerungs- und Dokumentationssystem. Verstößen KRITIS-Unternehmen gegen die Registrierungs-, Dokumentations- oder Meldepflichten des KRITIS-Dachgesetzes, können Behörden ein Bußgeld von bis zu 500.000 Euro verhängen (§ 24).

Verstöße gegen die
gesetzlichen Vorgaben
führen zu hohen Bußgeldern

Operative Anforderungen an das Facility Management kritischer Infrastrukturen



Der Gesetzgeber verlangt von KRITIS-Unternehmen, Anlagen und Immobilien physisch zu schützen: vor unbefugtem Zutritt, Bränden, Naturereignissen und dem Ausfall versorgungskritischer Systeme. Diese Anforderungen fallen unmittelbar in die Zuständigkeit des Facility Managements, das die gebäudetechnische Infrastruktur verantwortet, auf der alle kritischen Prozesse aufbauen.

Durch die neuen gesetzlichen Anforderungen erhöht sich der Anspruch, den KRITIS-Unternehmen an das Facility Management stellen müssen. Ein klassischer, reaktiver Gebäudebetrieb reicht nicht aus, um diese Vorgaben zu erfüllen. Gefordert ist ein Facility Management, das Risiken systematisch identifiziert, Ausfallszenarien vorausdenkt und Schutzmaßnahmen nachweisbar umsetzt.

Facility Management muss zukunftsorientiert handeln

Risiko- und Schwachstellenanalyse

Die Risikoanalyse ist die Grundlage für alle Resilienzmaßnahmen. Sie ist eine direkte Bestandsaufnahme der Systeme und Prozesse, die das Facility Management verantwortet. KRITIS-Unternehmen sind verpflichtet zu prüfen, ob die vorhandene gebäudetechnische Infrastruktur, die etablierten Betriebsprozesse und die personelle Ausstattung den gesetzlichen Resilienzanforderungen genügen.

Analyse des Ist-Zustands als Ausgangsbasis

Die Risikoanalyse ist das Fundament der Resilienzstrategie



Abb. 2: Risikoanalyse und -bewertung für kritische Infrastrukturen nach §12 des KRITIS-Dachgesetzes

Das KRITIS-Dachgesetz definiert das Spektrum der zu berücksichtigenden Risiken umfassend. Es fordert die Analyse von naturbedingten, technischen und menschlich verursachten Gefahrenquellen wie Extremwetterereignissen, Sabotage oder gezielten Angriffen. Die Risikobewertung darf sich daher nicht auf den Normalbetrieb beschränken. Sie muss vielmehr die Funktionsfähigkeit der betrieblichen und technischen Systeme unter außergewöhnlichen Belastungen und in Krisenszenarien prüfen.

Risiken sind vielfältig

In Recycling- und Entsorgungsbetrieben hat sich die Anzahl der Brände in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Der Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung e. V. (bvse) geht von einer kumulierten Schadenssumme im oberen dreistelligen Millionenbereich aus.

Die zunehmenden Brände zwingen Entsorgungsunternehmen, ihre Brandschutzkonzepte kritisch zu überprüfen. Sie müssen bewerten, ob bestehende Maßnahmen den neuen Risiken standhalten, die beispielsweise durch falsch entsorgte Lithium-Ionen-Batterien entstehen.



Darüber hinaus fordert das KRITIS-Dachgesetz ein angemessenes Sicherheitsmanagement für alle Beschäftigten, einschließlich des Personals externer Dienstleister (§ 13 Abs. 3). Für Facility-Service-Unternehmen ist diese Anforderung besonders relevant: Ihr Personal verfügt regelmäßig über Zugang zu kritischen Anlagen, geschützten Gebäudeabschnitten und sicherheitsrelevanten Informationen. KRITIS-Unternehmen müssen deshalb sicherstellen, dass ihre Dienstleister Zuverlässigkeitsüberprüfungen für ihr Personal durchführen und es systematisch in die geltenden Resilienzmaßnahmen einweisen.

Welche Rolle spielen die Beschäftigten?

Wer Zugang zu kritischen Anlagen hat, muss überprüft sein. Unbefugten ist der Zutritt zu verwehren. Mit der Risikoanalyse bewerten KRITIS-Unternehmen auch die Wirksamkeit der physischen Sicherungsmaßnahmen. Sie prüfen, wie gut Gebäude und Außenanlagen gegen unbefugten Zutritt, Sabotage und gezielte Angriffe geschützt sind.

Logistikzentren sind zentrale Knotenpunkte der Güterverteilung. Wird ihr Betrieb gestört, kann das ganze Lieferketten unterbrechen. Gleichzeitig sind sie durch einen permanenten Strom an Fahrzeugen, Fahrern und externen Dienstleistern besonders anfällig für unbefugten Zutritt, Diebstahl oder gezielte Sabotage.

Logistikunternehmen müssen bewerten, ob Zugangskontrollen und Perimeterschutz dem tatsächlichen Bedrohungspotenzial entsprechen, vor allem in Randzeiten, bei Schichtwechseln und an Wochenenden.



Die Risikoanalyse wirft komplexe technische und organisatorische Fragen auf. Für professionelle Facility-Service-Anbieter ist die Bewertung von gebäudetechnischen Risiken Tagesgeschäft. Sie verfügen über das Fachwissen und die operative Erfahrung, um Schwachstellen systematisch zu identifizieren. Diese Expertise macht sie für KRITIS-Unternehmen zu einem naheliegenden Partner für die Erstellung einer belastbaren und gesetzeskonformen Risikoanalyse.

Risikoanalyse ist eine Gemeinschaftsaufgabe

Business Continuity Management im Gebäudebetrieb

Die Risikoanalyse hilft KRITIS-Unternehmen, Gefahren frühzeitig zu erkennen und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu senken. Hundertprozentige Sicherheit erreicht sie nicht. Tritt ein Ereignis ein, das den Betrieb kritischer Infrastrukturen beeinträchtigt, sind Notfallkonzepte notwendig, die die Fortführung der kritischen Dienstleistung sichern und den Weg zurück in den Normalbetrieb strukturieren.

Fällt die externe Stromversorgung aus, ist die Patientensicherheit in Operationssälen und auf Intensivstationen unmittelbar gefährdet. Lebenserhaltende Systeme müssen innerhalb kürzester Zeit auf eine autarke Notstromversorgung umschalten, um den Klinikbetrieb ohne Unterbrechung fortzuführen.

Im Zuge des Business Continuity Managements definieren Kliniken Verantwortlichkeiten und Prozesse zur Aufrechterhaltung des Notbetriebs – auch über einen längeren Zeitraum.



Notstromaggregate sichern die Energieversorgung bei einem Netzausfall. Redundante Systeme in der Kälte- und Klimatechnik schützen den Betrieb vor dem Ausfall einzelner Komponenten. Parallel dazu gewährleisten Krisenkommunikationskonzepte, dass interne und externe Stakeholder – von der Geschäftsführung bis zur Aufsichtsbehörde – zeitnah und strukturiert die notwendigen Informationen erhalten.

Rechenzentren erfordern ein konstantes Temperaturniveau, da bereits kurze Ausfälle der Klimatisierung zu Überhitzung und zum Ausfall ganzer Serverinfrastrukturen führen können.

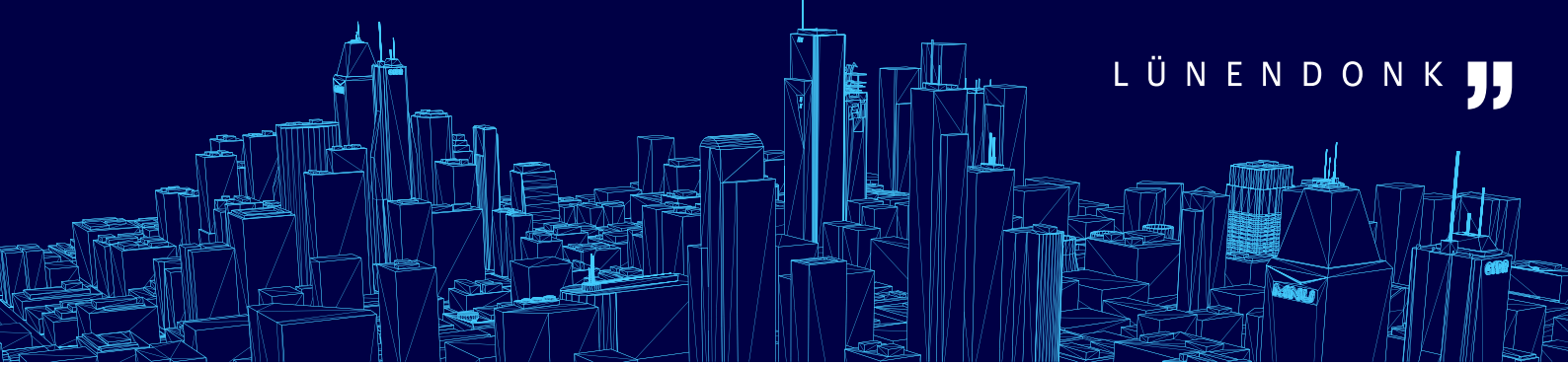
Ein Business Continuity Plan sichert zunächst die automatische Umschaltung auf redundant ausgelegte Kühlsysteme. Sollten auch diese Systeme ausfallen, definiert der Plan als letzte Eskalationsstufe die Notfallprozeduren für eine kontrollierte Abschaltung, um Datenverlust zu verhindern.



Allen genannten Maßnahmen liegt ein gemeinsames Prinzip zugrunde: Kein kritisches System darf als Einzelkomponente betrieben werden. Redundanzkonzepte übersetzen diesen Grundsatz in konkrete Anforderungen an Infrastruktur, Technik und Betrieb. Auf der technischen Ebene bedeutet das, dass kritische Anlagen so ausgelegt sind, dass ein Komponentenausfall durch parallele oder zugeschaltete Systeme aufgefangen wird. Auf der organisatorischen Ebene bedeutet es, dass Schlüsselfunktionen nicht von einzelnen Personen abhängen. Vertretungsregelungen, dokumentierte Übergabeprozesse und klare Eskalationswege sind ebenso Teil eines belastbaren Redundanzkonzepts wie die technische Infrastruktur selbst.

Kein kritisches System darf als Einzelkomponente betrieben werden





Dokumentation und Nachweispflicht

Zur kritischen Infrastruktur zählende Unternehmen müssen die Durchführung ihrer Risikoanalyse und die daraus abgeleiteten Resilienzmaßnahmen gegenüber den zuständigen Behörden nachweisen. Da das KRITIS-Dachgesetz dafür auch explizit Audits vorsieht (§ 16), erfordert dies eine lückenlose, prüfungssichere Dokumentation. KRITIS-Unternehmen müssen sowohl die Risikoanalyse als auch die Entwicklung des Resilienzplans von Beginn an so dokumentieren, dass sie für externe Prüfer jederzeit belastbar und nachvollziehbar sind.

Digitale Systeme vereinfachen die Dokumentation. Viele Facility-Service-Anbieter stellen Unternehmen dafür CAFM-Systeme als Teil ihres Servicekonzepts bereit. Darin werden Wartungsintervalle, Prüfzyklen, Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zentral erfasst und fortlaufend aktualisiert. Die Wahl der konkreten Softwarelösung ist dabei zweitrangig. Maßgeblich ist allein, dass die Dokumentation vollständig, einheitlich und für Prüfungen jederzeit abrufbar ist.

Der Nutzen digitaler Lösungen im Facility Management geht über die Erfüllung der reinen Nachweispflicht hinaus. Echtzeitdaten ermöglichen die proaktive Steuerung des Gebäudebetriebs und erhöhen die Transparenz über erbrachte Dienstleistungen. Sie bilden die Grundlage für operative Optimierungen und Effizienzgewinne. Darüber hinaus schafft die durchgängige digitale Dokumentation die Voraussetzung für eine strategische Lebenszyklusbetrachtung der Immobilie, die KRITIS-Unternehmen zur Kostenreduktion nutzen können.

**KRITIS-Unternehmen müssen
Analysen und Maßnahmen
rechtssicher dokumentieren**

**Digitale Dokumentation
sorgt für Entlastung**

**Digitales FM bietet
darüber hinaus Vorteile**



Resilienz als strategische Führungsaufgabe des Facility Managements



Das KRITIS-Dachgesetz verändert die Stellung des Facility Managements grundlegend. Das Gesetz verpflichtet die Geschäftsführung kritischer Infrastrukturen, geeignete Organisationsstrukturen für die Betriebsresilienz zu schaffen und deren Umsetzung sicherzustellen. Facility Management rückt dadurch in den strategischen Fokus.

Die neue Rolle des
Facility Managements

In dieser Rolle übernimmt das Facility Management auch die fachliche Führung: Als Träger des Fachwissens für Immobilien, Prozesse und Infrastruktur verantwortet es die operative Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen und sichert so die Betriebsfähigkeit der gesamten kritischen Infrastruktur.

Facility Management als Krisen- und Risikomanager

Um diesem Führungsanspruch gerecht zu werden, muss das Facility Management die modernen Anforderungen an den Betrieb kritischer Infrastrukturen erfüllen. Die Digitalisierung ist dafür ein zentraler Hebel: Sie schafft eine einheitliche Datengrundlage über sämtliche Prozesse und Maßnahmen im Gebäudebetrieb und liefert damit die Basis für fundierte Risikoanalysen und darauf aufbauende Resilienzmaßnahmen.

Modernes Facility Management
für anspruchsvolle Aufgaben

Mit der Digitalisierung des Facility Managements durch automatisierte Prozesse, Gebäudeautomation, Sensorik, Künstliche Intelligenz und Robotik entstehen jedoch auch neue Angriffsflächen. Operative Technologien im Gebäudebetrieb sind zunehmend vernetzt und damit potenziell angreifbar. Die EU-Richtlinie NIS2, die IT- und Cybersicherheit in kritischen Infrastrukturen reguliert, erfasst daher auch den digitalen Gebäudebetrieb.

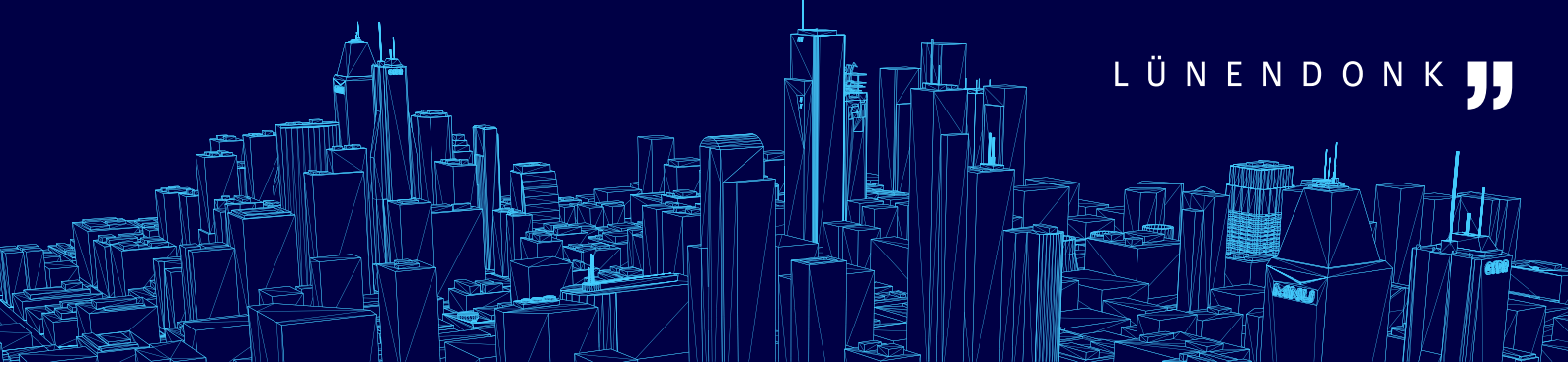


Zwei Regelwerke, eine Verantwortung

Zwei europäische Regelwerke definieren den neuen Rahmen für den Schutz kritischer Infrastrukturen:

Das KRITIS-Dachgesetz adressiert die physische Resilienz kritischer Anlagen, die NIS2-Richtlinie die Cybersicherheit von Netz- und Informationssystemen. KRITIS-Unternehmen müssen beide Regelwerke berücksichtigen und physische wie digitale Risiken systematisch gemeinsam managen.

Für das Facility Management bedeutet das: Setzen KRITIS-Unternehmen in der Gebäudeautomation auf vernetzte IT- und OT-Systeme, können Resilienzplichten aus dem KRITIS-Dachgesetz und Cybersicherheitsanforderungen aus der NIS2-Richtlinie parallel greifen.



Im modernen Gebäudebetrieb sind physische und digitale Resilienz untrennbar verbunden. Das Facility Management ist die operative Instanz, die diese beiden Schutzziele vereint: Es sichert den laufenden Betrieb, indem es die physischen wie die digitalen Risiken aktiv steuert. Diese Brückenfunktion zwischen physischer Sicherheit und digitaler Unversehrtheit macht das Facility Management zum zentralen Krisen- und Risikomanager für kritische Infrastrukturen.

**Facility Management als
Brücke zwischen digitaler
und physischer Resilienz**

Vergabe und Ausschreibungen unter KRITIS-Anforderungen

KRITIS-Unternehmen tragen die Verantwortung für die Umsetzung der gesetzlichen Resilienz-anforderungen und zwar unabhängig davon, ob sie Leistungen selbst erbringen oder an externe Dienstleister vergeben. Der Vergabe- und Ausschreibungsprozess für Facility Services wird für die Unternehmen damit zu einem integralen Bestandteil des Risikomanagements.

In der Praxis bedeutet das: Ausschreibungsunterlagen müssen die spezifischen KRITIS-Anforderungen präzise abbilden. Klassische Vergabekriterien wie Preis und Leistungsumfang sind nicht ausreichend. Unternehmen müssen stattdessen die nachweisbare Kompetenz des Dienstleisters zur Erfüllung der gesetzlichen Resilienzplichten als ein wesentliches Auswahlkriterium definieren.

**Neue Anforderungen an
die Dienstleistersauswahl**

Doch wie können KRITIS-Unternehmen sicherstellen, dass Facility-Service-Unternehmen diese Anforderungen erfüllen? Eine Möglichkeit zur Eignungsprüfung bilden anerkannte Zertifizierungen, wie beispielsweise ISO 9001 für Qualitätsmanagement, ISO 45001 für Arbeitssicherheit, ISO 27001 für Informationssicherheits-Managementsysteme oder branchenspezifische Sicherheitsstandards. Auch Referenzen in der Betreuung vergleichbarer kritischer Infrastrukturen sind ein Indiz dafür, dass Dienstleister die notwendigen Erfahrungen im Umgang mit regulatorischen Anforderungen sowie die operative Reife besitzen, die für den Betrieb kritischer Infrastrukturen notwendig sind.

**Erfahrungen, Referenzen
und Zertifikate**

Anbieter von Facility Services müssen vielfältige Anforderungen an den Betrieb kritischer Infrastrukturen erfüllen können

Operative Leistungsfähigkeit	Nachweisbarkeit & Integrationsfähigkeit	Resilienz & Zukunftsfähigkeit
Verfügbarkeit	Zertifikate	Digitale Reife
Hohe Eigenleistung	Referenzen	Sicherheitskonzepte
Qualifiziertes Personal	Transparenz	Finanzielle Stabilität
Reaktionsgeschwindigkeit	Schnittstellenfähigkeit	Business Continuity des Anbieters

Abb. 3: Qualitätskriterien an FM-Dienstleister

Die Auswahl des richtigen Facility-Service-Anbieters ist für KRITIS-Unternehmen eine strategische Entscheidung. Sie geht über die Bewertung von Leistung, Kompetenz und Referenzen hinaus. Im Kern prüft sie auch die Resilienz und Zukunftsfähigkeit des Dienstleisters und damit seine Eignung als langfristiger Partner im KRITIS-Umfeld.

Voraussetzungen für langfristige Partnerschaften

Die operative Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters bemisst sich an dessen garantierter Verfügbarkeit und schnellen Reaktionszeiten, insbesondere bei Störfällen außerhalb der Regelarbeitszeit. Seine Steuerungstiefe wiederum können KRITIS-Unternehmen an der Eigenleistungsquote ablesen: Ein hoher Anteil an Subunternehmern fragmentiert die Prozesskette, erschwert die durchgängige Steuerung und kann ein Sicherheitsrisiko darstellen.

Dienstleister müssen zudem die Qualifikation ihres Personals nachweisen. Im KRITIS-Kontext geht dieser Begriff jedoch über die reine Facheignung hinaus: Er beschreibt die Fähigkeit der Beschäftigten, die spezifischen Resilienzprozesse des KRITIS-Unternehmens zu verinnerlichen und im Betriebsalltag umzusetzen.

Ein resilienter Betrieb erfordert einen resilienten Dienstleister. Die Auswahl muss daher die Stabilität des Facility-Service-Anbieters selbst prüfen. Finanzielle Stabilität, belegt durch eine gute Bonität, bildet die Basis für eine verlässliche Partnerschaft. Nachweisbare Notfall- und Redundanzkonzepte für Personal- und Krisenfälle sind der Beleg für die operative Stabilität des Dienstleisters. Nur ein Anbieter, der die Kontinuität der eigenen Leistungserbringung auch im Krisenfall gewährleistet, kann die Business Continuity der kritischen Infrastruktur wirksam unterstützen.

Ein resilienter Betrieb erfordert einen resilienten Dienstleister



Lünendonk-Reifegradmodell zur Bestimmung der KRITIS-Fähigkeit von Facility-Service-Anbietern

Der resiliente Systempartner

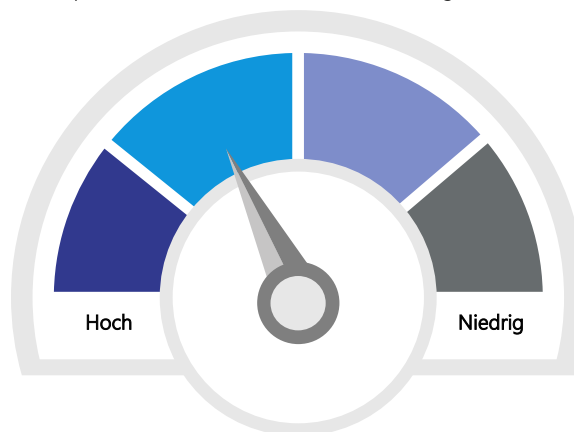
- Hohe Eigenleistungsquote & Stabilität
- Systemische Ausfallsicherheit
- Nachweisbare Krisenkompetenz

Der prozessorientierte Manager

- Zertifizierte Managementsysteme
- Proaktive Schwachstellenanalyse
- Digitale Dokumentation

Der strategische Wertschöpfungspartner

- Strategischer Berater
- Mitgestaltung der Resilienzstrategie
- Impulsgeber für Innovation



Der konventionelle Dienstleister

- Reaktiver Service
- Analoge Dokumentationen
- Kein Beratungsangebot

Abb. 4: Reifegradmodell zur KRITIS-Fähigkeit von FM-Dienstleistern

Lünendonk im Gespräch mit Strabag PFS

Warum Facility Management für kritische Infrastrukturen der strategische Erfolgsfaktor wird

Am 6. März 2026 hat sich der Bundesrat positiv zum KRITIS-Dachgesetz positioniert. Damit rückt ein zentrales Vorhaben der Bundesregierung zur Stärkung der Resilienz kritischer Infrastrukturen in die nächste Phase. Für KRITIS-Unternehmen bedeutet das neue regulatorische Anforderungen, umfassendere Risikoanalysen und höhere Anforderungen an Betriebssicherheit und Dokumentation. Gleichzeitig verändert sich die Rolle des Facility Managements. Lünendonk spricht darüber mit dem Wirtschaftsjuristen Sebastian Sichter, Bereichsleiter bei Strabag Property and Facility Services.



Sebastian Sichter
Bereichsleiter
Infrastructure & Logistics
Strabag PFS

Herr Sichter, der Bundesrat hat sich Anfang März positiv zum KRITIS-Dachgesetz positioniert. Welche Signalwirkung hat dieser Schritt aus Ihrer Sicht für KRITIS-Unternehmen?

Sebastian Sichter: Der Beschluss hat eine enorme Signalwirkung, weil er deutlich macht, dass Resilienz kritischer Infrastrukturen künftig systematischer geregelt wird. KRITIS-Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass Sicherheit, Ausfallschutz und Krisenfestigkeit stärker überprüft und dokumentiert werden.

In vielen Bereichen gab es bereits Vorgaben. Etwa durch branchenspezifische Sicherheitsstandards oder regulatorische Anforderungen. Neu ist jedoch der ganzheitliche Ansatz dieses Dachgesetzes. Es betrachtet kritische Infrastrukturen nicht nur aus IT- oder Cybersicherheitsperspektive, sondern als Gesamtsystem. Gebäude, Energieversorgung, technische Anlagen, Sicherheitsprozesse und organisatorische Strukturen gehören dabei untrennbar zusammen.

Für KRITIS-Unternehmen bedeutet das: Der Gebäudebetrieb wird zu einem integralen Bestandteil der Sicherheitsstrategie.

Wo sehen Sie die größten praktischen Auswirkungen für Eigentümer und Unternehmen?

Sebastian Sichter: Viele Eigentümer werden zunächst feststellen, dass sie ihre Infrastruktur deutlich detaillierter analysieren müssen. Das betrifft technische Anlagen genauso wie Betriebsprozesse.

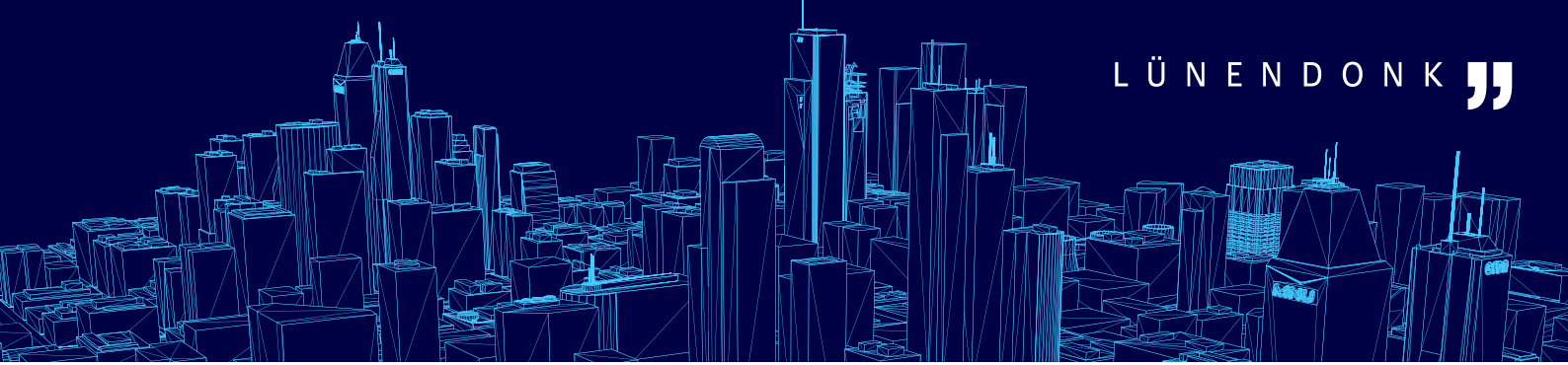
STRABAG
**PROPERTY AND
FACILITY SERVICES**

Nehmen wir ein Krankenhaus als Beispiel. Dort hängt die Versorgungssicherheit nicht nur von medizinischer Technik ab. Entscheidend sind auch Energieversorgung, Lüftungsanlagen, medizinische Gase, IT-Systeme und Notstromversorgung. Wenn eine dieser Komponenten ausfällt, kann das unmittelbare Auswirkungen auf den Betrieb haben.

Oder betrachten wir Rechenzentren: dort sind redundante Stromversorgung, Klimatisierung, Brandfrüherkennung und physische Sicherheit essenziell und genießen seit Jahrzehnten den Fokus. Aber genauso wichtig ist die Organisation des Betriebs. Klare Wartungsstrategien, definierte Eskalationsprozesse oder regelmäßige Belastungstests der Notstromsysteme.

"Viele KRITIS-Unternehmen werden deshalb ihre Infrastruktur und ihre Betriebsprozesse noch einmal sehr systematisch durchleuchten müssen."

Sebastian Sichter
Strabag PFS



Können Sie dazu konkrete Beispiele aus verschiedenen Branchen nennen?

Sebastian Sichter: Im Energiesektor geht es häufig um Netzleitstellen, Umspannwerke oder große Energiezentralen. Wenn Kühlanlagen, Schalttechnik oder Notstromsysteme nicht zuverlässig funktionieren, kann das unmittelbare Auswirkungen auf die Stabilität des Netzes haben.

Der Anschlag auf das Berliner Stromnetz Anfang 2026 hat aber auch sehr deutlich gezeigt, wie verwundbar einzelne Komponenten der Energieversorgung sein können, so dass neben der klassischen Betriebsicherheit der technischen Infrastruktur die physische Sicherheit der Standorte eine ebenso große Rolle einnimmt. Solche Ereignisse rücken nun Themen wie Perimeterschutz, Zugangskontrollen oder Überwachungssysteme stärker in den Fokus der Unternehmen.

Ein anderes Beispiel ist der Verkehrssektor. Bahnhöfe, Verkehrsleitzentralen oder Tunnelanlagen sind hochkomplexe Infrastrukturen. Dort arbeiten Brandschutztechnik, Energieversorgung, Lüftungssysteme, Sicherheitstechnik und digitale Steuerungssysteme eng zusammen. Der Betrieb muss so organisiert sein, dass alle Systeme jederzeit zuverlässig funktionieren.

Auch in der Wasserwirtschaft gibt es ähnliche Anforderungen. Pumpwerke, Klär- oder Wasseraufbereitungsanlagen sind kritische Bestandteile der Versorgung. Hier müssen Unternehmen nicht nur technische Anlagen betreiben, sondern auch sicherstellen, dass Wartung, Ersatzteilmanagement und Notfallkonzepte zuverlässig funktionieren.

Und natürlich das Rechenzentrum: dort entscheidet der Gebäudebetrieb maßgeblich über Verfügbarkeit. Stromversorgung, Kühlung und Sicherheitsinfrastruktur müssen praktisch unterbrechungsfrei funktionieren.

In diesem Zusammenhang wird häufig gesagt, dass die strategische Rolle des Facility Management künftig steigt. Teilen Sie diese Einschätzung?

Sebastian Sichter: Facility Management ist traditionell für den Betrieb von Gebäuden und technischen Anlagen verantwortlich. In KRITIS-Umgebungen erhält diese Aufgabe eine zunehmend strategische Bedeutung.

Der Grund ist relativ einfach: ein großer Teil der kritischen Infrastruktur ist physisch. Energiezentralen, Verkehrsleitsysteme, Wasserwerke, Logistikdrehscheiben, Rechenzentren oder Produktionsanlagen: sie alle basieren auf komplexer Gebäudetechnik.

Wenn dort etwas ausfällt, kann das schnell weitreichende Folgen haben. Deshalb geht es nicht mehr nur darum, Anlagen zu warten oder Störungen zu beheben. Es geht darum, Betriebsstabilität aktiv zu gestalten.

Facility Management wird damit zum Bindeglied zwischen Technik, Betrieb, Sicherheitsmanagement und Digitalisierung.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die größten Schwachstellen in bestehenden Strukturen?

Sebastian Sichter: In vielen Bestandsimmobilien ist die technische Infrastruktur historisch gewachsen. Anlagen wurden erweitert, modernisiert oder ergänzt und oft über viele Jahre hinweg. Das führt dazu, dass Systeme komplexer werden und Abhängigkeiten nicht immer vollständig dokumentiert sind.

Ein klassisches Beispiel sind Energie- oder Notstromkonzepte. Auf dem Papier existieren häufig Redundanzen. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass Wartungszyklen nicht optimal abgestimmt sind oder dass bestimmte Komponenten nur begrenzt belastbar sind.

Ein weiteres Thema ist die Dokumentation. Wenn technische Anlagen nicht vollständig digital erfasst sind, wird es schwierig, Risiken systematisch zu bewerten. Und schließlich spielt auch der Fachkräftemangel eine Rolle. Der Betrieb komplexer technischer Infrastruktur erfordert sehr gut ausgebildete Spezialisten und diese sind am Markt zunehmend knapp.

Steigende Anforderungen und gleichzeitig Personal- und Fachkräftemangel. Wie lässt sich dieses Spannungsfeld lösen?

Sebastian Sichter: Genau deshalb gewinnen Partnerschaftsmodelle im Facility Management zunehmend an Bedeutung. Viele KRITIS-Unternehmen können die steigenden technischen und regulatorischen Anforderungen personell kaum noch vollständig selbst abdecken. Externe Spezialisten können hier gezielt unterstützen und fehlende Kompetenzen ergänzen.

Das betrifft beispielsweise spezialisierte Technikteams, die mehrere Standorte betreuen, digitale Betriebsplattformen, die Prozesse effizienter machen, oder standardisierte Wartungs- und Instandhaltungsmodelle. Dadurch lassen sich vorhandene Fachkräfte deutlich gezielter einsetzen und entlasten. Ein weiterer Vorteil ist der Erfahrungstransfer: Ein erfahrener FM-Partner arbeitet in unterschiedlichen Branchen und bringt Best Practices aus verschiedenen Infrastrukturen mit. Das hilft KRITIS-Unternehmen, schneller tragfähige Lösungen zu etablieren.

Sie sprechen oft von digital: Welche Rolle spielt die Digitalisierung in diesem Kontext?

Sebastian Sichter: Eine entscheidende. Digitale Plattformen und datenbasierte Betriebsmodelle helfen dabei, Infrastruktur transparent und steuerbar zu machen. Ein Beispiel sind digitale Zwillinge von Gebäuden oder Anlagen. Sie ermöglichen es, technische Systeme detailliert zu analysieren und Szenarien zu simulieren – den richtigen und dauerhaften Einsatz von Sensorik natürlich vorausgesetzt.

Moderne Gebäudetechnik liefert kontinuierlich Daten über Temperatur, Energieverbrauch, Anlagenzustände oder Betriebsparameter. Wenn man diese Daten intelligent auswertet, lassen sich potenzielle Störungen frühzeitig erkennen, Lebenszyklen von Anlagen und Bauteilen analysieren sowie die Nachbereitung von Störereignissen strukturieren.

Ein weiteres wichtiges Instrument ist das integrierte CAFM-System. Es ermöglicht erst eine strukturierte Dokumentation von Anlagen, Wartungszyklen, Prüfpflichten und Betriebsprozessen. Gerade in regulierten Umgebungen wird diese Transparenz zunehmend wichtig.

Zum Abschluss: Neue Anforderungen, bestehende Herausforderungen – wie gehen KRITIS-Unternehmen nun idealerweise vor?

Sebastian Sichter: Wir sprechen ja über ein neues Gesetz, also wie sagt man so schön: „Ein Blick ins Gesetz erleichtert die Rechtsfindung.“


Auch wenn wir keinen Rechtsfall diskutieren, findet sich die Lösung Ihrer Frage im §12 des KRITIS-Dachgesetzes: Risikoanalyse und -bewertung. Der erste Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme. KRITIS-Unternehmen sollten ihre Infrastruktur systematisch analysieren: Welche Anlagen sind kritisch? Welche Redundanzen existieren? Wie robust sind Wartungs- und Notfallprozesse?

Darauf aufbauend lassen sich konkrete Maßnahmen entwickeln. Das kann beispielsweise die Modernisierung bestimmter Anlagen sein, der Aufbau digitaler Monitoring-Systeme oder die Anpassung von Betriebsprozessen. Sehr wichtig ist auch die regelmäßige Überprüfung von Notfallkonzepten. Krisenszenarien sollten nicht nur theoretisch existieren, sondern auch praktisch getestet werden.

Vielen Dank für das Gespräch!



Fazit: Resilienz by Partnership



Das KRITIS-Dachgesetz verschärft die Anforderungen an den Betrieb kritischer Infrastrukturen. Die Geschäftsführungen der KRITIS-Unternehmen tragen die Verantwortung dafür, dass Gebäude, Anlagen und technische Infrastruktur auch unter außergewöhnlichen Belastungsbedingungen funktionsfähig bleiben. Das Facility Management wird zum operativen Kern dieser Verantwortung.

Systematische Risikoanalysen, Business Continuity Management und eine lückenlose Dokumentation sind konkrete, operative Anforderungen an den täglichen Gebäudebetrieb. Die Bewältigung dieser ineinandergreifenden Aufgaben erfordert ein hohes Maß an Spezialisierung und Prozessreife. Facility-Service-Anbieter mit nachgewiesener Erfahrung im Betrieb kritischer Infrastrukturen bringen das Prozesswissen, die Qualifikation und die operative Reife mit, die ein regelkonformer und resilienter Gebäudebetrieb erfordert. Sie kennen die Schwachstellen im Gebäudebetrieb, bevor sie zum Risiko werden.

Resilienz ist dabei mehr als die Summe der Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Sie erwächst aus dem gezielten Zusammenspiel starker Partner: Die Kernkompetenz des KRITIS-Unternehmens im strategischen Management der kritischen Dienstleistung verbindet sich mit der operativen Expertise des Facility-Service-Anbieters im Risikomanagement der Immobilie sowie deren technischen Anlagen.

Diese Partnerschaft schafft strategische Freiräume. Sie ermöglicht es KRITIS-Unternehmen, sich auf die Weiterentwicklung der eigenen Kernaufgaben zu konzentrieren, während der spezialisierte Partner die wachsende Komplexität der physischen Resilienz beherrschbar macht. Aus einer gesetzlichen Pflicht wird so eine gelebte Sicherheitskultur. Das Ergebnis ist die strukturell verankerte Stabilität des eigenen Kerngeschäfts.

**Facility-Service-Unternehmen
besitzen Expertise und Know-how**

**Aus Vertrauen wächst
Sicherheit und Fokus**

Die STRABAG Property and Facility Services Unternehmensgruppe (STRABAG PFS) ist ein integrierter Building Solutions Provider und führend in digitaler und technischer Kompetenz. Dabei werden langjährige Erfahrungen im Betrieb von Immobilien mit Errichter-Kompetenzen in der Gebäudetechnik gebündelt und so nachhaltige Lösungen in jeder Phase des Lebenszyklus sichergestellt – von Büroimmobilien über Industrie- und Produktionsstandorte, Logistikzentren bis hin zu technischen Gebäuden und Rechenzentren.

Mit nachgewiesener Expertise betreibt STRABAG PFS zahlreiche Objekte für Kunden in vielen Segmenten und Branchen, die der kritischen Infrastruktur zugerechnet werden. Dazu gehören Kunden aus sehr unterschiedlichen Bereichen, von Energie über Datenzentren bis hin zu Krankenhäusern und dem Verkehr.

Die rechtssichere Betriebsführung von Einrichtungen mit essenzieller Versorgungsfunktion sowie die Weiterentwicklung der eigenen Rolle gehört deshalb zum Selbstverständnis der Unternehmensgruppe. Als integrierter Building Solutions Provider vereint STRABAG PFS Kompetenzen aus Facility Management und Gebäudetechnik und bündelt daraus gewonnene Erfahrungen, damit kritische Infrastrukturen auch unter anspruchsvollen Bedingungen stabil funktionieren.

UNTERNEHMENSPROFIL



KONTAKT

Dirk Brandt
Direktionsleiter / Geschäftsführer
STRABAG Property and Facility
Services GmbH

Vogelsanger Weg 80, 40470 Düsseldorf
E-Mail: dirk.brandt@strabag-pfs.com
Website: www.strabag-pfs.com



KONTAKT

Sebastian Sichter
Bereichsleiter
STRABAG Property and Facility
Services GmbH

Ullsteinstr. 73, 12109 Berlin
E-Mail: sebastian.sichter@strabag-pfs.com
Website: www.strabag-pfs.com



Lizenz- und Studieninformation



Die vorliegende Publikation wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit Strabag Property and Facility Services GmbH erstellt. Eine Zweitverwertung (z. B. durch Zitate oder Auszüge) ist nur unter vollständiger Quellenangabe zulässig. Eine Nutzung der Publikation zu eigenem Marketing oder Vertriebszwecken außerhalb des Sponsorings ist nicht gestattet. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in ihrer jeweils gültigen Fassung, abrufbar unter: www.luenendonk.de/agb.

Diese Publikation ist nach deutschem und internationalem Urheberrecht geschützt und bleibt Eigentum der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Ohne ausdrückliche Zustimmung des Herausgebers darf das Dokument außerhalb des Sponsorings weder vervielfältigt noch an Dritte weitergegeben werden.

Die folgenden Handlungen sind nicht erlaubt:

- Vervielfältigung zum Weiterverkauf
- Verwendung in Beratungsprojekten für dritte Unternehmen
- Die Nutzung dieser Publikation durch KI-Systeme gemäß Art. 3 Nr. 1 Verordnung (EU) 2024/1689 erfordert die ausdrückliche Zustimmung der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Das Eingeben, Hochladen oder Verwenden der Inhalte für KI-Training oder automatisierte IT-Anwendungen ist strikt untersagt.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (info@luendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Über Lünendonk & Hossenfelder

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Business Consulting, Audit & Tax, Real Estate Services, Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce) und Weiterbildung.

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

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



Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 177 260 32 32

E-Mail: hossenfelder@lunenendonk.de



Stefan Schubert

Consultant

Telefon: +49 8261 73140-15

Mobil: +49 162 726 98 26

E-Mail: schubert@lunenendonk.de

IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autor:

Stefan Schubert, Consultant

Bilderquellen:

Titel © Adobe Stock / German Ovchinnikov

Header © Adobe Stock / German Ovchinnikov

S. 19 © AdobeStock / M2L_489682374

S. 19 © iStock / NoSystem images_918035570