

Tilman Reisbeck
Lars Bernhard Schöne

Immobilien- Benchmarking

Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis

3. Auflage

Immobilien-Benchmarking

Tilman Reisbeck · Lars Bernhard Schöne

Immobilien-Benchmarking

Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis

3. Auflage

Tilman Reisbeck
DB Netz AG I.NFR
Frankfurt
Deutschland

Lars Bernhard Schöne
Hochschule Aschaffenburg
Aschaffenburg
Deutschland

Die Darstellung von manchen Formeln und Strukturelementen war in einigen elektronischen Ausgaben nicht korrekt, dies ist nun korrigiert. Wir bitten damit verbundene Unannehmlichkeiten zu entschuldigen und danken den Lesern für Hinweise.

ISBN 978-3-662-55365-7 ISBN 978-3-662-55366-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55366-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer-Verlag Berlin Deutschland 2006, 2009, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

Mit dieser nunmehr erschienenen 3. Auflage bleibt es das Anliegen der Autoren, die vielfältigen Ziele und den Nutzen des Immobilien-Benchmarkings herauszuarbeiten und die Methoden praxisnah darzulegen.

Entwicklung

Zunehmend erfährt das Immobilien-Benchmarking – insbesondere durch die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen – eine deutlich stärkere Wahrnehmung bei Immobilien-Bestandshaltern in Deutschland. Corporates decken systematisch Potenziale im eigenen Immobilienbestand auf und setzen verstärkt sowie kurzfristig Maßnahmen zu ihrer Hebung um. Non-Corporates bzw. Property Companies, die mit Immobilienprodukten Cash-flows, Wertentwicklungen und folglich Renditen erwirtschaften, suchen aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nach Möglichkeiten der Kosten- bzw. Renditeoptimierung.

Weiterhin bleibt festzustellen, dass der Begriff Immobilien-Benchmarking sowohl in der Literatur, als auch in der Praxis weiterhin in unterschiedlicher Interpretation verwendet wird. Wesentliche Fortschritte sind jedoch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu verzeichnen. Es entstehen vermehrt Abhandlungen im Sinne der Forschung und Entwicklung im breiten Kontext dieses Themas. Jedoch sind auch heute frei zugängliche Hilfestellungen zum Aufbau oder der Weiterentwicklung des Immobilien-Benchmarkings, insbesondere Praxisberichte, eher schwer zu finden.

Die Autoren haben sich in dieser 3. Auflage erneut der Mühe unterzogen, die Methode Benchmarking für die Immobilienwirtschaft in wissenschaftlichem Sinne und jedoch mit dem gebotenen praktischen Tiefgang zu bearbeiten. Auch in dieser Auflage ist es gelungen, namhafte Co-Autoren mit überzeugenden Projekten der jüngsten Vergangenheit mit einzubeziehen.

Das Ergebnis ist, dass die vorliegende 3. Auflage die aktuellen im deutschsprachigen Raum durchgeführten Benchmarking-Projekte von Corporates, Finanzinstituten über Verkehrsunternehmen bis hin zur öffentlichen Hand enthält. Die Projekte wurden einer

eingehenden Prüfung unterzogen, um Gemeinsamkeiten in den Modellen, Strukturen, Vorgehensweisen, Darstellungen und Zahlen, Daten, Werte etc. herauszuarbeiten und in das vorliegende Werk einfließen zu lassen.

Dieses Werk legt über die einzelnen Kapitel ein interessantes Nachschlagewerk dar, dass unter dem Blickwinkel der Theorie gleichsam nicht die praktische Anwendungsfähigkeit vernachlässigt. Diesem Dilemma begegnet auch die 3. Auflage mit einem breiten Angebot von Praxisbeispielen. Alle wesentlichen Immobilien-Benchmarking-Projekte der jüngeren Vergangenheit haben hier Eingang gefunden und werden den zukünftigen ein Vorbild sowie Ansporn zur Verbesserung sein.

Zielgruppen

Dieses Werk wendet sich seit nunmehr über 10 Jahren in 3. Auflage an mindestens drei Zielgruppen:

1. Studenten,
 - die sich mit den Grundlagen und den vertiefenden Aspekten eines Benchmarkings innerhalb des Immobilien-Controllings insgesamt oder
 - mit einzelnen Elementen des Benchmarkingprozesses, wie etwa der Entwicklung eines Benchmarkingmodells oder dem phasenorientierten Ablauf, gezielt auseinandersetzen wollen.
2. Praktiker,
 - die eine Aktualisierung ihres Wissensstandes zum Benchmarking und Controlling anstreben.
3. Wissenschaftler,
 - die durch die kritische Reflexion der hier vertretenen Meinung zum Benchmarking neue Impulse für die Weiterentwicklung ihres Forschungsgebietes erhalten können.

Studienempfehlung

Um das Verstehen in diesem Werk interessant und effizient zu gestalten, dürfen wir dem Leser folgende Anregungen und Hinweise geben. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das gesamte Spektrum des Immobilien-Benchmarkings in seiner ganzen Breite interdisziplinär zu erschließen und die einzelnen Aspekte sowie Elemente in eine geschlossene kapitelweise Konzeption einzufügen. Trotz der Geschlossenheit ist es für den Leser ohne weiteres möglich, einzelne Teile, bspw. die Modellentwicklung oder den Ablauf, separat und isoliert zu bearbeiten. Da zu Beginn jedes Kapitels seine Bedeutung im Rahmen der Gesamtkonzeption eines Immobilien-Benchmarkings erläutert wird, kann trotz Quereinstieg der Gesamtzusammenhang erfasst werden. Wir empfehlen jedoch dem Leser auch bei einem punktuellen Studium vorab [Kap. 2](#) zu studieren, um sich mit den Definitionen, Zielen und Voraussetzungen der einzelnen Themenkomplexe vertraut zu machen.

Die Kapitel mit Praxisbeispielen [Kap. 6–8](#) weisen zur besseren Navigation eine gleiche und nachfolgend beschriebene Struktur auf:

- Management Summary
- Einleitung
- Hintergrund, Ziele und Nutzen
- Projektorganisation und -aufbau
- Ergebnisse
- Potenzialhebung
- Ausblick und Vision.

Veränderungen in der 3. Auflage

Die 3. Auflage haben wir genutzt, um das Fachbuch für die Praxis und Lehre auf den neuesten Stand des Wissens zu bringen. Neben der Aktualisierung von Zahlen, Fakten und Beispielen aus der Unternehmenspraxis haben wir vor allem aktuelle Diskussionen einfließen lassen, langfristige Trends neu aufgenommen und das Werk wieder inhaltlich überarbeitet. Zu nennen ist u. a. die inhaltliche Zuordnung der Benchmarking-Projekte zu den immobilienpezifischen Disziplinen Portfolio- und Asset Management sowie Property Management und Facility Management.

Die Verfasser

Das Buch wurde von uns in mehrjähriger Teamarbeit geschrieben. Wenngleich zunächst die Schwerpunkte auf der Bearbeitung einzelner Bestandteile oder Projekten lagen, so ist das heutige Endprodukt letztlich doch ein in sich vernetztes Gesamtwerk geworden. Es basiert auf den vielfältigen Erfahrungen, die über die Praxis hinaus in einer langen Reihe von Lehrveranstaltungen mit Studenten sowie in Seminaren mit Praktikern gesammelt worden sind. Wichtige Erkenntnisse lieferte uns auch eine Vielzahl von theoretisch wie empirisch ausgerichteten Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten sowie Forschungsarbeiten, die wir im Laufe der Jahre betreuen durften. Schließlich wird dieses Fachbuch für Praxis und Lehre durch die inzwischen zumindest langsam wachsende Anzahl an Quellen zum Themenkomplex Immobilien-Benchmarking vervollständigt.

Besonderer Dank gilt den Co-Autoren, die mit ihrer Unterstützung in den einzelnen Kapiteln einen wesentlichen Beitrag zur Vervollständigung der Inhalte leisten konnten. Weiterhin allen Fachleuten der Immobilienbranche, die durch ihre Diskussionsbeiträge und kritischen Kommentare zur Entstehung und vielmehr zur fortlaufenden Verbesserung des Werkes beigetragen haben. Insofern ist es notwendig, den Kreis weiter zu ziehen als es das Autorenverzeichnis erlaubt und ihnen allen zu danken.

Die Verfasser wünschen sich, dass auch die 3. Auflage zu weiterer wissenschaftlicher Arbeit anregt und in der Praxis eine breite Anwendung findet. Abschließend dürfen wir zu Kommentaren und konstruktiv kritischen Anmerkungen einladen, die der Verbesserung des Fachbuches und der Vervollständigung des Themenkomplexes Benchmarking dienen.

Im Sinne von sich Benchmarks setzen oder übertragen Bezugspunkte, schließen wir das Vorwort mit den Worten Lucius Annaeus Seneca:

Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est. Wer nicht weiß, in welchen Hafen er will, für den ist kein Wind der richtige.

Aschaffenburg und Frankfurt am Main,
im September 2017

Tilman Reisbeck,
Lars Bernhard Schöne

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	3
1.2	Praxisbezug	7
1.3	Zielsetzung	8
1.4	Aufbau	12
	Literatur	14
2	Benchmarking im Lebenszyklusmanagement	15
2.1	Immobilienmanagement	15
2.1.1	Definition und Ziele	16
2.1.2	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen	19
2.1.3	Organisation und Instrumente	21
2.2	Immobiliencontrolling	25
2.2.1	Definition	25
2.2.2	Strategisches und operatives Controlling	26
2.2.3	Lebenszyklusorientiertes Immobiliencontrolling	26
2.3	Benchmarking	30
2.3.1	Definition	30
2.3.2	Historische Entwicklung	34
2.3.3	Ziele	37
2.3.4	Voraussetzungen	39
2.3.5	Arten	40
2.3.6	Vergleichspartner	40
2.3.7	Vergleichsobjekt	45
2.3.8	Fazit	47
	Literatur	48
3	Elemente und Bausteine eines Benchmarkings	51
3.1	Auswirkungen der Bewirtschaftungskosten auf den Wert einer Immobilie ..	52
3.2	Daten und Informationen	52
3.3	Stammdaten	54

3.3.1	Organisationsdaten	55
3.3.2	Objektdatei	57
3.4	Bewegungsdaten	62
3.5	Kennzahlen und -systeme als Analysewerkzeuge	63
3.5.1	Charakteristika von Kennzahlen	65
3.5.2	Anforderungen an Kennzahlen	65
3.5.3	Kennzahlenarten	67
3.5.4	Arten von Kennzahlensystemen	70
3.5.5	Mischformen	72
3.5.6	Funktionen von Kennzahlensystemen im Nutzungskostencontrolling	72
3.6	Kennzahlensysteme aus der Praxis	73
3.6.1	DuPont-System	74
3.6.2	ZVEI-Kennzahlensystem	75
3.6.3	RL-Kennzahlensystem	77
3.6.4	Balanced Scorecard (BSC)	78
3.6.5	EFQM-Modell	83
	Literatur	84
4	Entwicklung eines Benchmarkings	87
4.1	Analyse der Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking	87
4.1.1	Nutzer- bzw. Mietersicht	89
4.1.2	Eigentümer- bzw. Investorensicht	90
4.1.3	Dienstleistersicht	92
4.1.4	Eigentümer-Nutzer Konflikt	93
4.2	Auswahl der Bezugsgrößen sowie des Kostensystems	93
4.2.1	Flächengrößen	94
4.2.2	Kostenarten	95
4.2.3	Kostensysteme	96
4.2.4	Festlegung auf ein Kostensystem	100
4.3	Festlegen der Zielkennzahl bzw. des Kennzahlensystems	101
4.3.1	Aufspaltung der Zielkennzahl in Detailkennzahlen	102
4.3.2	Detailkennzahlen für den Verwaltungsaufwand	103
4.3.3	Detailkennzahlen für die Betriebskosten	105
4.3.4	Detailkennzahlen für die Instandsetzungskosten	110
4.3.5	Detailkennzahlen zur Flächennutzung	110
4.4	Analyseverfahren im statistischen Exkurs	112
	Literatur	118
5	Ablauf des Benchmarkings	121
5.1	Erfolgsfaktoren	122
5.1.1	Bereitschaft zum Wandel und hierarchieübergreifende Projektunterstützung	122

5.1.2	Konzentration auf eine klar umrissene Aufgabenstellung	123
5.1.3	Methodische Vorgehensweise	123
5.1.4	Externe Unterstützung	123
5.1.5	Projektmanagement und Projektleitung	124
5.1.6	„Äpfel mit Äpfeln“ vergleichen	124
5.1.7	Kontinuierliche Durchführung	125
5.2	Grundsätzliche Überlegungen	125
5.2.1	Verhaltenskodex – Code of Conduct	126
5.2.2	Aufwand und Ressourceneinsatz	129
5.2.3	Rahmenbedingungen	130
5.2.4	Projekt- und Prozessmanagement	131
5.2.5	Unterstützung durch externe Berater	134
5.3	Fünf-Phasen-Modell	135
5.3.1	Definitionsphase	136
5.3.2	Konzeptionsphase	140
5.3.3	Datenerfassungsphase	146
5.3.4	Analysephase und Maßnahmendefinition	148
5.3.5	Umsetzungsphase	150
	Literatur	152
6	Benchmarking im Portfolio- und Asset Management	153
6.1	Finanzinstitute	153
6.1.1	Management Summary	154
6.1.2	Einleitung	160
6.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	162
6.1.4	Projekttablauf	163
6.1.5	Ergebnisse	167
6.1.6	Potenzialhebung	185
6.1.7	Ausblick und Vision	187
6.2	Corporates und Property Companies	188
6.2.1	Management Summary	188
6.2.2	Einleitung	190
6.2.3	Hintergrund, Ziele, Nutzen	191
6.2.4	Projekttablauf	194
6.2.5	Ergebnisse	204
6.2.6	Potenzialhebung	219
6.2.7	Ausblick und Vision	219
	Literatur	221
7	Benchmarking im Property Management	223
7.1	Finanzinstitute	223
7.1.1	Management Summary	223
7.1.2	Einleitung	230

7.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	231
7.1.4	Projektorganisation und -ablauf	233
7.1.5	Projektergebnisse	243
7.1.6	Potenzialhebung	272
7.1.7	Ausblick und Vision	276
7.2	Wohnungswirtschaft	277
7.2.1	Management Summary	277
7.2.2	Einleitung	278
7.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	280
7.2.4	Projektablauf	280
7.2.5	Ergebnisse	293
7.2.6	Potenzialhebung	298
7.2.7	Ausblick und Vision	298
	Literatur	299
8	Benchmarking im Facility Management.	301
8.1	Verkehrs- und Logistikunternehmen	301
8.1.1	Management Summary	301
8.1.2	Einleitung	303
8.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	317
8.1.4	Projektorganisation und -ablauf	319
8.1.5	Ergebnisse	327
8.1.6	Potenzialhebung	333
8.1.7	Ausblick und Vision	338
8.2	Städte, Landkreise und Gemeinden	339
8.2.1	Management Summary	339
8.2.2	Einleitung	345
8.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	350
8.2.4	Projektablauf und -organisation	350
8.2.5	Ergebnisse	356
8.2.6	Potenzialhebung	381
8.2.7	Ausblick und Vision	397
	Literatur	401
9	Benchmarking-Initiativen im Überblick.	403
9.1	Akademie für technische Gebäudeausrüstung (ATGA)	404
9.2	CREIS Real Estate Monitor (REMO)	408
9.3	fm.benchmarking	413
9.4	Immobench.de – Wohnimmobilien	416
9.5	iSCORE® und WohnCom® – Wohn- und Gewerbeimmobilien	417
9.6	Institut für Technologie und Management im Baubetrieb	421
9.7	JLL – OSCAR-Analyse	424
	Literatur	428

10 Zusammenfassung und Ausblick	429
10.1 Kritische Beurteilung	433
10.2 Trend und Ausblick	435
10.3 Vision	436
Literatur	437
Glossar	439
Stichwortverzeichnis	447

Autorenverzeichnis

Tilman Reisbeck (Hrsg.) Dr.-Ing., geb. 1972 in Nürnberg, studierte das Bauingenieurwesen mit Vertiefungsrichtung Baubetrieb an der Technischen Hochschule Karlsruhe, war Assistent am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft, Projektleiter am Institut für Baumanagement (IQ-Bau) an der Universität Wuppertal und Senior Berater bei der KPMG Consulting AG, Bereich Real Estate & Construction.

Berufsbegleitend zu seiner Tätigkeit bei der KPMG promovierte er bei Univ.-Prof. Dr.-Ing. C. J. Diederichs zum Thema „Modelle zur Bewirtschaftung öffentlicher Liegenschaften“ und erhielt für seine wissenschaftliche Arbeit den GEFMA-Förderpreis sowie den DVP-Förderpreis 2004.

Seit September 2003 ist Herr Dr. Reisbeck bei der Deutschen Bahn in unterschiedlichen Funktionen im Immobilien- und Infrastruktursektor tätig und verantwortet aktuell den Bereich Ingenieurbau (Brücken, Tunnel und Oberleitungen) bei der DB Netz AG.

Lars Bernhard Schöne (Hrsg.) Prof. Dr.-Ing., geb. 1971 in Celle; studierte nach seiner Ausbildung zum Schreiner das Bauingenieurwesen an der Bergischen Universität Wuppertal. Nach dem Diplom und aufbauend dem 1. Staatsexamen für die Sekundarstufe II, promovierte er extern mit dem Schwerpunkt Unternehmensentwicklung und Facility Management bei Univ.-Prof. Dr.-Ing. Claus Jürgen Diederichs am Lehr- und Forschungsgebiet Bauwirtschaft.

In 2016 wurde er zum Professor für Immobilien-Betriebswirtschaft an die Fakultät Wirtschaft und Recht der Hochschule Aschaffenburg berufen.

Vor seinem Wechsel in die Wissenschaft zeichnete er als Geschäftsführer einer Kapitalverwaltungsgesellschaft für ein Investitionsvolumen von 3,5 Mrd. € bzw. Transaktionen von über 700 Mio. € verantwortlich.

Prof. Schöne war an der TU München über zehn Jahre Lehrbeauftragter für das Fachgebiet Portfolio- und Assetmanagement.

Weiterhin ist er Leiter des IIWM Institutes für Immobilienwirtschaft und -management an der Hochschule Aschaffenburg, Mitglied im Ausschuss Transparenz und

Benchmarking des Zentralen Immobilienausschusses Deutschland und in weiteren Gremien engagiert.

Auf der 6. internationalen Fachmesse für Gewerbeimmobilien Expo-Real in München, wurde er für das Projekt „Immobilien-Benchmarking für die Sparkassen-Finanzgruppe“, mit dem Anerkennungspreis der Immobilien-Fachpresse ausgezeichnet.

Prof. Schöne ist Co-Autor des BDI-Manifestes für Wachstum und Beschäftigung – Deutschland 2020 sowie einer Vielzahl qualifizierter Fachbeiträge. Im Springer-Verlag ist er auch Herausgeber des Standardwerkes „Real Estate und Facility Management“.

Martin Behrends Dipl.-Geograph, geb. 1969 in Hamburg; Studium der Geografie an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg. Nach mehrjähriger Tätigkeit in verschiedenen Bereichen war Herr Behrends seit 2000 Projektleiter im Bereich Immobilien-Consulting bei der Real I.S. AG Gesellschaft für Immobilien Assetmanagement. Hier war er für die Bereiche Sparkassen und öffentliche Hand verantwortlich. Seit 2007 ist Herr Behrends als Senior Berater bei der Bayern Facility Management GmbH tätig. Hier ist er für die Themen Produktvertrieb, Nachhaltigkeit, Produktkonzeption und Vertriebsstrategie verantwortlich. Aktuell entwickelt er für die BayernFM im Rahmen des Business Development Projektes „DreiFM“ eine Strategie für die Weiterentwicklung der BayernFM von einem TGM-Spezialisten zu einem ganzheitlichen Immobilienexperten. Herr Behrends hat zu unterschiedlichen Themen zahlreiche Fachaufsätze in der Immobilienpresse veröffentlicht. Herr Behrends ist darüber hinaus Dozent an den Akademien der Sparkassen und gewann in 2003 auf der 6. internationalen Fachmesse für Gewerbeimmobilien Expo-Real in München, mit dem Projekt „Immobilien-Benchmarking für Sparkassen“, den Anerkennungspreis der Immobilien-Fachpresse.

Stefan Bogenberger Dipl.-Ing., MSc., geb. 1978 in Vilshofen a.d. Donau, schloss das Bauingenieurwesen an der Technischen Universität München (TUM) als Dipl.-Ing. ab und war Stipendiat der TUM am City College of the City University in New York. Dort graduierte er mit dem Schwerpunkt Economics als Master of Engineering (MEng).

Nach seinem Berufseinstieg als Berater im Bereich Immobilien-Consulting der Real I.S. AG, Gesellschaft für Immobilien Assetmanagement, war Herr Bogenberger als Senior Projektleiter im Bereich Investmentstrukturierung tätig. In der Assetklasse Immobilie und Erneuerbare Energie war Hr. Bogenberger für die Transaktionen bzw. die Due Diligence sowie für die Konzeption der zugehörigen Fonds für institutionelle sowie private Anleger verantwortlich.

Heute leitet Herr Bogenberger als M&A Manager Transaktionen der Stadtwerke München GmbH im Bereich Erneuerbare Energien, Energie Wirtschaft sowie Öl & Gas Upstream.

Berufsbegleitend promoviert Herr Bogenberger an der TU München - Lehrstuhl für Bauprozessmanagement und Immobilienentwicklung von Univ.-Prof. Dr.-Ing. Josef Zimmermann.

Marko Kröner Dipl.-Wirtschaftsingenieur, Immobilienökonom (ebs), geb. 1971 in Jena studierte Herr Kröner nach einer Lehre als Baufacharbeiter mit der Spezialisierung Hochbau an der Universität Leipzig Wirtschaftsingenieurwesen, Fachrichtung Bauingenieurwesen, und berufsbegleitend an der European Business School Immobilienökonomie.

Heute ist er Leiter Facilities Management der DB Services Immobilien GmbH in Berlin und verantwortet in dieser Funktion das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Facilities Management, das Baubestandsmanagement sowie die Standortplanung für einen wesentlichen Teil der neuen Bundesländer.

Herr Kröner ist weiterhin Dozent an verschiedenen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen mit dem Schwerpunkt Immobilien- und Facility Management.

Günter Neumann MSc., geb. 1946 in Horst/Holstein. Nach handwerklicher Ausbildung Studien der Innenarchitektur in Darmstadt und der Betriebswirtschaft in Köln. Masterstudium bei der Eipos an der TU Dresden.

Nach verschiedenen Tätigkeiten in der Planung und Realisierung von Bürogebäuden erfolgte ab 1987 der Aufbau von FM-Strukturen im deutschsprachigen Raum (z. B. Gründung der GEFMA).

1995 gründete Herr Neumann die Neumann & Partner - CREIS Real Estate Solutions mit den Leistungsschwerpunkten Immobilien- und Dienstleistungscontrolling und dem Aufbau der CREIS – Datenbank zur Performancemessung von Immobilien. CREIS bietet heute mit über 3.400 bewerteten Gewerbeobjekten mit ca. 31 Mio. m² von über 150 Unternehmen der Jahre 1994 – 2007 die Basis für eine umfassende Bewertung von Strategien, Strukturen, Qualitäten, Kosten, Ressourcen und Prozessen.

Darüber hinaus ist Herr Neumann Dozent an der Donau Universität Krems, der EIPOS an der TU Dresden und der DIA Freiburg sowie Autor verschiedener Veröffentlichungen.

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
akt.	aktualisierte
AÖR	Anstalt öffentlichen Rechts
Aufl.	Auflage
Bd.; Bdn.	Band; Bände(n)
BV	Berechnungsverordnung
bzw.	beziehungsweise
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computerunterstütztes Facility Management
CREM	Corporate Real Estate Management
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et alii
etc.	et cetera
F & E	Forschung und Entwicklung
f.; ff.	folgende; fortfolgende
FM	Facility Management
FMC	Facility Management Consulting
gem.	gemäß
GLT	Gebäudeleittechnik
GM	Gebäudemanagement
GU	Generalunternehmer
GÜ	Generalübernehmer
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure

HGrG	Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IM	Immobilienmanagement
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
Kobe	Kostenberechnung
MIS	Management Informations-System
neub.	neubearbeitete
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahresangabe
o.Jg.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PE	Projektentwicklung
PM	Projektmanagement
PREM	Public Real Estate Management
PS	Projektsteuerung
RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
red.	redigierte
REM	Real Estate Management
S	Seite
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
tlw.	teilweise
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere
u. ä.m.	und ähnliches mehr
u. U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitete
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z. T.	zum Teil
Ziff.	Ziffer

Lars Bernhard Schöne

Sowohl Unternehmen als auch die öffentliche Hand befinden sich grundsätzlich im Spannungsfeld verschiedener, sich ständig verändernder interner und externer Kräfte, woraus eine ständige Notwendigkeit nach Veränderung und Anpassung der Organisation¹ entsteht.

Unternehmen und aktuell auch Kommunen führten und führen vor diesem Hintergrund verschiedene Restrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen durch, um ihre Ressourcen effektiver und effizienter zu nutzen. Hierbei ist in den letzten Jahren neben der Optimierung von Personal und Prozessen zusehends auch der Immobilienbestand, der neben dem Personal bekanntermaßen einen nicht unerheblichen Kostenblock darstellt, als Zielbereich für Optimierungsmaßnahmen in den Vordergrund gerückt. Diese Entwicklung hat, zumindest in Deutschland, erst deshalb so „spät“ begonnen, weil die betrieblich genutzte Immobilie im Wesentlichen zum Leistungserstellungsprozess bei Unternehmen oder zur Erbringung des öffentlichen Auftrages bei Kommunen gehörte und somit für Optimierungsprozesse lange Zeit nicht wirklich wahrgenommen wurde (Vgl. Pfnür 2002, S. 41).

Der zunehmende Wettbewerb und die Anforderungen sich stark verändernder Märkte veranlassen insbesondere Unternehmen, immer schneller und flexibler auf die resultierenden Belange zu reagieren. Als erfolgreich und überlebensfähig gilt dabei das Unternehmen, welches in einem turbulenten und schwierigen wirtschaftlichen Umfeld schon im

¹ Der Begriff Organisation steht im Rahmen dieses Werkes neutral sowohl für Unternehmen oder weitere Organisationen der Privatwirtschaft als auch für die Öffentliche Hand.

L.B. Schöne (✉)
Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences,
Würzburger Str. 45, 63743, Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

Vorfeld die Tendenzen und Strömungen des Marktes erkennt und es schafft, dieses in ihrer strategischen Planung zu berücksichtigen.

Auch das Immobilienmanagement der öffentlichen Hand befindet sich seit einigen Jahren im Umbruch. Mehr und mehr halten moderne, im privaten Wirtschaftsumfeld meist seit längerem erprobte Managementmethoden Einzug. Zentrale Trends im Public Real Estate Management sind derzeit in den Bereichen Organisation, finanzielle Führung sowie Strategie zu finden. Dynamik lässt sich auch in der Organisation des Immobilienmanagements feststellen. Die integrale Betrachtung des gesamten Lebenszyklus einer Liegenschaft und damit die Erkenntnis, dass nur ein kleiner Teil der Kosten beim Bau anfallen, haben sich inzwischen durchgesetzt. Entsprechend sind viele Bauabteilungen der öffentlichen Hand zu Immobilienabteilungen mit breitem Aufgaben- und Kompetenzspektrum ausgebaut bzw. zusammengeführt worden. Einige Bestandhalter der öffentlichen Hand, vor allem größere auf Länderebene, haben wichtige, zum Teil sogar alle Immobilienmanagement-Funktionen neu und insbesondere unter ökonomischen Gesichtspunkten strukturiert. Damit kommt zum Ausdruck, dass Immobilien vermehrt als wertrelevante und kapitalintensive Querschnittsfunktion bzw. als zentral zu steuernde Ressource verstanden werden.

Die Zentralisierung ist allerdings bei weitem nicht überall so weit gediehen, wie dies betriebswirtschaftliche Überlegungen nahe legen würden. „Ämterdenken“ oder mangelnder Restrukturierungswillen können zur Erklärung dieses Umstands herangezogen werden. Im Bereich Organisation ist weiter festzustellen, dass erste Kommunen heute damit beginnen, ihre Prozesse im Detail zu analysieren, Schnittstellen in Aufbau- und Ablauforganisationen systematisch zu untersuchen mit dem Ziel, redundante Aufgaben zu beseitigen. In der finanziellen Führung sind auch bei der öffentlichen Hand zwei Stoßrichtungen zu unterscheiden: erstens die Aufbereitung von Grundlagen sowie die Implementierung von Kennzahlen- und Controlling-Systemen, zweitens die Umsetzung in greifbare Anreizmechanismen und Maßnahmen.

Der Auslöser für Veränderungen ist offensichtlich. Es offenbaren sich flächendeckend leere Haushaltskassen. In den letzten Jahren sind die Kommunen, Länder und der Bund gezwungen, umzudenken. Die öffentliche Hand definiert ihre Kernaufgabe – im Sinne des öffentlichen Auftrages – darin, Rahmenbedingungen und Dienstleistungen für ihre Bürger zu liefern. Darüber hinaus ist aktuell ein weiteres und bis dato nahezu als Tabuthema behandeltes Feld in den Vordergrund gerückt – die kommunale Immobilie als Ressource. Dabei wird das Eigentum von Immobilien sowie deren Management zunehmend in Frage gestellt und als Manövriermasse zunehmend zu einem unverzichtbaren Bestandteil der eigenen Haushaltsentlastung. Die Bandbreite möglicher Lösungen – teilweise unter Einbindung Privater – reicht von Neu- oder Umbauprojekten, die nicht mehr ausschließlich von der Kommune finanziert und gelenkt werden (Public Private Partnership), über Maßnahmen des Energiespar-Contracting, bei der sich Investitionen über Einsparungen möglichst refinanzieren. Weiterhin sind in letzter Zeit verstärkt Einzel- oder

Paketverkäufe von kommunalen Immobilien bzw. ganzen Teilportfolios zu beobachten gewesen.

Ein weiteres Betätigungsfeld auf der Suche nach Haushaltsentlastung sind die Bewirtschaftungskosten von kommunalen Immobilien. Das Einsparpotenzial und folglich die mögliche Entlastung der öffentlichen Haushalte, wird mit über 20 Mrd. € jährlich beziffert. In dieser Größenordnung müssten sich laut aktueller Studie (Vgl. Bogenberger und Schöne 2005, S. 41) die möglichen Einsparpotenziale bei allein der Bewirtschaftung von Rathäusern, Schulen, Kindergärten und Feuerwehrgebäude in allen Kommunen Deutschlands mindestens bewegen. Dem gegenüber steht jedoch auch ein immenser Instandhaltungsstau der rund 15-mal höher sein dürfte und deren Auswirkungen schon heute teilweise nicht mehr zu revidieren sind. Mit Einsparpotenzialen von bis zu 60 % bei Kosten und Verbräuchen ist die Studie zu zitieren. Ein wesentlicher Beitrag, nicht nur um Haushalte zu entlasten oder Investitionsmittel freizusetzen, sondern auch um den schleichenden Verfall der Ressource Immobilie aufzuhalten und darüber hinaus auch einen aktiven Beitrag zum Umweltschutz oder der Lokalen Agenda 21 zu leisten.

Zunächst sind die Kommunen jedoch intensiv mit dem Aufbau einer soliden Datenbasis beschäftigt. Zum einen geht es um die Aufnahme des Bestandes. Diese systematische Erfassung von Daten und Kennzahlen, vor allem im Flächenmanagement, umfasst unter anderem Bewertung, Anzahl, Zustand und Nutzung der Liegenschaften. Zum andern sind Controllinginstrumente bereitzustellen und Kostentransparenz zu erzielen.

Das Interesse der öffentlichen Hand, hier über wirksame Instrumente zu verfügen, wächst offensichtlich. Umfassend und kohärent über Portfolio-, Asset- und Facility Management formulierte Immobilienstrategien sind bei der öffentlichen Hand jedoch noch sehr selten anzutreffen. In vielen Kommunen steht das operative Management oder noch gar die klassische Verwaltung im Vordergrund, entsprechend orientieren sich Maßnahmen an kurzfristigen fiskalischen Zielen. Der Strategieprozess wird zudem vielerorts noch nicht als „Chef-sache“ verstanden, sondern in erster Linie durch die Ämter getrieben. Dennoch sind über alles gesehen vermehrte Anstrengungen Veränderung der eigenen Immobilienmanagementstrategie, auch unter Anwendung eines Immobilien-Benchmarkings, zu erkennen.

1.1 Problemstellung

Die integrierte Betrachtungsweise der Werte in Unternehmen² sowie privaten und öffentlichen Organisationen fordert eine Abkehr vom Taylorismus hin zu einem interdisziplinären Denkansatz. Somit ist Benchmarking keine Einzel-, sondern eine Teamleistung. Es stellt

² In dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmen und Unternehmung gleichbedeutend im institutionellen Sinne verwendet.

im Lebenszyklus der Immobilie eine komplexe, sich wandelnde Aufgabe dar. Starre Insel-lösungen und bürokratische Organisationen müssen aufgelöst und durch neue, integrierte, dynamische und flexible Strukturen und Prozesse ersetzt werden.

Diesem Prozess des Wandels (Vgl. Schäfers 2004, S. 78) folgt auch die Notwendigkeit der Neuausrichtung von Methoden, beispielsweise im Sinne eines Immobilien-Benchmarkings, das zunehmend im Umfeld des Immobilienmanagements an Bedeutung gewinnt (Abb. 1.1). So ist in den letzten Jahren mit wachsendem Zuspruch, der Ansatz zur Veränderung von einer Nischenlösung, z. B. der Analyse von Energiedaten, hin zu einem interdisziplinär orientierten Lösungsansatz zu verzeichnen. Ein solcher Lösungsansatz kann beispielsweise sowohl das Management, die Nutzungskosten oder die Flächeneffizienz von Immobilien gleichsam umfassen.

Die Restrukturierung des Immobilienbestandes sowie ihres Managements erfordert eine konkrete Zieldefinition und Handlungsstrategie, in welcher eine mögliche Veränderung systematisch vorbereitet und die Ergebnisse zerlegbar sowie messbar dargestellt werden. Mit der Festlegung der Strategie liegen die Zielsetzungen und die zur Erreichung formulierten Maßnahmen als Orientierungsgrößen fest.³ Je genauer das strategische Oberziel und die Unterziele zur Einführung neuer Methoden vorgegeben werden, desto geringer sind die Risiken der Fehlentscheidung und nicht zuletzt der Fehlinvestition. Im

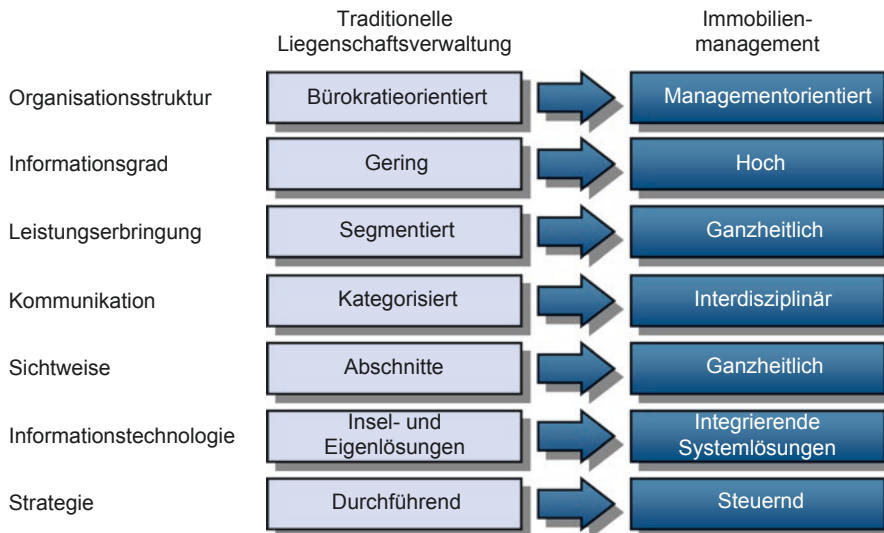


Abb. 1.1 Wandel im Immobilienmanagement

³ Die dynamische Umwelt und die ungenaue Vorhersehbarkeit der Maßnahmenwirkung führen jedoch i.d.R. zu Abweichungen zwischen der prognostizierten (Soll-) Entwicklung und der tatsächlich eingetreten (Ist-) Entwicklung.

Tagesgeschäft können Fehlentscheidungen, spätere Ergänzungen oder Änderungen, beispielsweise bei der Bestandsdatenaufnahme oder sogar der Bestandsbewertung, in der strategischen Zielformulierung nur mit erheblichem Aufwand korrigiert werden. Diese führen gerade in der sensiblen Einführungsphase zu wesentlichen Verzögerungen im Aufbauprozess oder bei sich nicht rechtzeitig einstellendem Erfolg sogar zur frühzeitigen Aufgabe des Optimierungsansatzes.

Auch Carl/Kiesel stellen am Beispiel der Unternehmen und im Kontext einer mangelhaften Zielführung fest: „Die systematische Beobachtung von Umweltentwicklungen ist eine so umfangreiche Aufgabe, dass sie die meisten Unternehmen überfordert. Dies rührt zum einen daher, dass die Unternehmen nicht über die dafür notwendigen Ressourcen verfügen und zum anderen, dass oft zu viele Informationen vorliegen und die wesentlichen Inhalte nicht herausgelesen werden können. Aber gerade darin liegt eine der wesentlichen Aufgaben, nämlich die Entwicklungen zu erkennen, die für das Unternehmen von signifikanter Bedeutung sind. Die Praxis zeigt, dass es für jedes Unternehmen wenige Schlüsselgrößen gibt, die dann genau verfolgt werden müssen.“ (Vgl. Carl und Kiesel 2002, S. 42)

Die vorgenannte Problematik in der Festlegung der Ziele und Strategie gilt im allgemeinen und im Besonderen für die junge Disziplin des Immobilien-Benchmarkings, in dem noch grundlegende wissenschaftliche Arbeiten fehlen und das potenzielle Umfeld nur unzureichend erforscht ist. Im Gegensatz zu vielen anderen Märkten, in denen einer Reihe von Branchen umfassendes Zahlenmaterial aus staatlichen Statistiken (z. B. Bauinvestitionsstatistiken für die Bauwirtschaft/-industrie) oder aus Erhebungen von Branchenverbänden zur Verfügung steht, existieren im Bereich des Immobilien-Benchmarkings nur wenig fundierte Datensammlungen bzw. sind nicht frei zugänglich.

Diese fehlenden, systematisch aufbereiteten Informationen zum Management von Immobilien ziehen im Prozess eines notwendig werdenden Wandels eine nur unvollständige Immobilienstrategie und folglich eine schleichende Unsicherheit nach sich. Diese Unsicherheit in Bezug auf die Optimierung bzw. Reorganisation des Immobilienbestandes, seines Managements und seiner Bewirtschaftung entsteht zusammenfassend:

- durch den Mangel an Informationen über die Einflussfaktoren,
- durch die Ungewissheit, welche der Einflussfaktoren in spezifischen Situationen relevant sind bzw. sein können (Bestimmen der Aufgaben),
- durch die Unfähigkeit der Entscheidungsträger, Wahrscheinlichkeiten bzgl. der Erfolgswirkung von Einflüssen zu definieren und wie darauf zu reagieren ist sowie
- durch die Ungewissheit über die Konsequenzen einer Entscheidung in der Zukunft (Vgl. Schertler und Popp 1983, S. 75).

Diesem Mangel wird durch das vorliegende Fachbuch entsprochen. In den Schwerpunkten führt es die wesentlichen Dimensionen für die Inhalte, Entwicklung und die Durchführung der Methode Immobilien-Benchmarking in seiner strategischen Vorgehensweise zusammen und legt ein von Kernkompetenzen sowie Produktinteressen unabhängiges Einführungskonzept vor.

Ein Projekt Immobilien-Benchmarking steht grundsätzlich im Spannungsfeld der Nutzen-/Kostenrelation. Dieses wird mit steigender Anzahl der Projektbeteiligten umso komplexer. In **Abb. 1.2** ist eine Auswahl unterschiedlicher Interessenlagen der an einem Benchmarking-Projekt Beteiligten aufgezeigt, die sich aus der Kosten-/Nutzenbeziehung ergeben. Die Grundvoraussetzung jeden Handelns liegt in der Zusammenführung der teilweise deutlich ausgeprägten Zielkonflikte und folglich im Anstreben einer realistischen und ausgeglichenen Kosten-Nutzenrelation (Vgl. Preuß und Schöne 2016, S. 32). Die an einem Projekt Immobilien-Benchmarking Beteiligten sind i.d.R.:

- Auftraggeber, z. B. Investoren, Bauherren, Bestandshalter, Verwalter oder Nutzer,
- Interne Fachspezialisten, z. B. aus einzubeziehenden Organisationseinheiten,
- Berater, z. B. externe Berater oder ggf. auch interne Berater, die aus fachfremden Bereichen für das Projekt entsandt werden⁴,
- Dienstleister, z. B. Verwaltungsunternehmen oder auch operative Dienstleister, die bei der Datenerhebung mitwirken müssen,
- Projektleitung (intern und/oder extern).

Der Auftraggeber hat in der Regel ein einfaches Interesse – einen maximalen Nutzen durch Benchmarking, jedoch nur unter Einsatz eines möglichst geringen Kostenaufwandes, erreichen. Hierin liegen u. a. die nachfolgend aufgeführten Gefahren: mangelnde

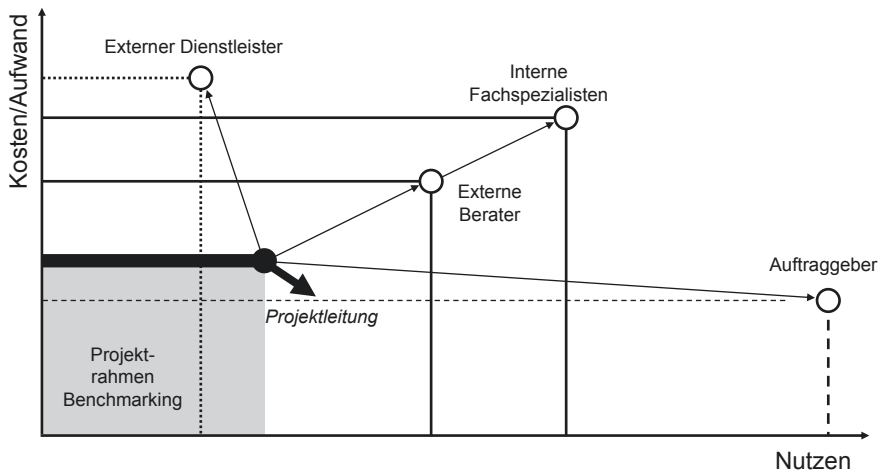


Abb. 1.2 Interessenlagen der am Projekt Immobilien-Benchmarking Beteiligten

⁴ Im Rahmen dieses Werkes ist die unabhängige Beratung gemeint. Sie hat produkt- sowie interessenunabhängig zu erfolgen. In diesem Sinne sind Beratungsleistungen von u. a. operativen Dienstleistern oder Softwareherstellern ausgeschlossen.

Vorbereitung der Projektierung, Erreichen einer Scheingenauigkeit, unvollständige Datenerhebung mit ggf. notwendig werdender Nacherhebung oder Verfehlung der unbedingt notwendigen Vergleichbarkeit.

Interne Spezialisten neigen oftmals zu einer übertriebenen Genauigkeit und hohen Komplexitätsansprüchen. Durch das hohe Fachwissen im eigenen operativen Fachgebiet wird in der Regel nur nachrangig auf andere Fachgebiete geachtet. In der Zusammenführung aller uneingeschränkten fachlichen Interessen und Anforderungen wird das Projekt bereits in der Konzeptionsphase deutlich überfrachtet.

Für den externen Berater steht ein ausgewogenes Kosten-/Nutzenverhältnis im Vordergrund. Die eigene monetäre Vergütung der externen Moderation ist, im Gegensatz zu Umsetzungsprojekten, die die Möglichkeit einer an der Einsparung messbaren erfolgsabhängigen Honorarkomponente beinhalten, i.d.R. unabhängig von den eigentlichen Benchmarkingergebnissen.

Externe Dienstleister, z. B. Verwaltungsunternehmen oder operative Dienstleister wie Reinigungsunternehmen, versuchen den Aufwand sowie die Kosten für insbesondere die Datenaufnahme und -prüfung möglichst gering zu halten. Der externe Dienstleister hat nur selten einen Nutzen durch ein Immobilien-Benchmarking-Projekt, da er im Rahmen von Kostensenkungsinitiativen oftmals Betroffener ist. Auf ihre Einbeziehung, engagierte Beteiligung und Informationslieferung im Sinne der Qualitätssicherung ist besonderes zu achten.

Abschließend ist die Projektleitung aufzuführen. Ihre Aufgabe ist es – intern wie extern – das Projekt im Sinne der Organisation, Koordination, Information und unter Berücksichtigung der Termine sowie Kosten zu führen. Das Ziel ist es i.d.R. den vorab definierten Projektrahmen zu erreichen bzw. zu Gunsten eines höheren Nutzens für die Auftraggeber (Teilnehmer) zu gleichem Aufwand sowie Kosten zu überschreiten.

1.2 Praxisbezug

In Deutschland gibt es, im Vergleich zum angloamerikanischen Raum, nur verhältnismäßig wenig Initiativen im Kontext Immobilie. Im Allgemeinen konzentrieren sich die Projekte auf einen nur eng umgrenzten Leistungsbereich, z. B. auf energetische Analysen im Krankenhausbereich und betrachten folglich nur Teilaspekte. Das bedeutet, dass sich die hochspezialisierten Projekte im Wesentlichen nur auf bestimmte Kernkompetenzen konzentrieren, die einen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung der Ressource Immobilie und ihres Managements eher nicht abdecken.⁵

Ein weiterer Aspekt und gleichsam eine Herausforderung ist der Blick über den eigenen Tellerrand. Die Konzentration auf das eigene Kern- bzw. Tagesgeschäft birgt die Gefahr,

⁵ Ggf. wird dieses Ergebnis in den Projekten auch nicht angestrebt bzw. ist auf Grund der Komplexität in diesen Projekten auch nicht erreichbar.

dass ein systematischer Aufbau einer Optimierungs- oder Reorganisationsstrategie, auch unter Mitwirkung der Wissenschaft, zu Gunsten der Konzentration auf die langjährige Praxiserfahrung verhindert wird. Bea/Haas stellen im Zusammenhang mit dem Aufbau eines strategischen Managements und einem starken Praxisbezug fest: „Sie (Anm. des Verfassers: die Praxis) begünstigt die Formulierung von Verhaltensempfehlungen auf der Basis von Einzelbeobachtungen und Fallstudien. An die Stelle systematisch getesteter Hypothesen treten bevorzugt intuitive Praktiker-Erfahrungen mit trial and error-Charakter.“ (Vgl. Bea und Haas 2016, S. 18) Weiterhin heißt es: „Seltener sind dagegen empirisch getestete und fundierte Aussagensysteme als Bestandteile einer Strategietheorie. Ihnen ist die verstärkte Aufmerksamkeit zu widmen.“

Auch Kirsch/Roventa (Vgl. Kirsch und Roventa 1983, S. 521) führen im Kontext der Notwendigkeit eines Zusammenwirkens von Theorie und Praxis aus: „... zwischen das subjektive Wissen, die Intuition des Praktikers und dessen Handeln wird die sprachliche Begründung⁶ (Rational) der Handlungen oder Anweisungen zwischengeschaltet. Damit gewinnt das Verhältnis zwischen sprachlich artikulierbarer (wissenschaftlicher) Erkenntnis und dem subjektiven Wissen des Menschen große Bedeutung.“

Für die Einführung eines Immobilien-Benchmarkings existiert keine zusammenhängende und unabhängige Beschreibung, die als wissenschaftlich gestütztes Werkzeug entwickelt wurde und in der Praxis erfolgreich umgesetzt worden ist. Durch das nunmehr vorliegende Werk wird auch diesem Mangel entsprochen. Es wird die Praxis durch eine erfolgte intensive und systematische Aufbereitung der Problemstellung im Sinne der Wissenschaft fördern und zukünftig fordern.

1.3 Zielsetzung

Ein erfolgreiches (Immobilien-) Management ergibt sich insbesondere aus der gedanklichen Vorwegnahme der Entwicklung des eigenen Umfeldes, den eigenen Handlungen und den Wechselbeziehungen zwischen beiden (Vgl. Rock et. al. 2007, S. 3ff.). Folglich erfordert eine strategische Planung zur Optimierung des Immobilienmanagements oder des Immobilienbestandes die Analyse der eigenen Organisation und die des Umfeldes (Vgl. Carl und Kiesel 2002, S. 42). Sie stellt allerdings nur den ersten Schritt im Managementzyklus dar. Es folgen die Durchführung und Kontrolle.

Dementsprechend lässt sich das grundsätzliche Schema des strategischen Managements in vier Phasen⁷ einteilen:

⁶ Von Wissenschaft kann nach Kirsch/Roventa – unbeschadet weiterer Merkmale – nur insoweit gesprochen werden, als sprachlich artikuliert Aussagensysteme produziert werden.

⁷ In ähnlicher Form dient dieses grundsätzliche Schema auch der Ableitung des Benchmarking-Prozesses (Fünf-Phasen-Modell). Ergänzt wird es lediglich um die Komponente der Datenerfassung, die im Rahmen des Immobilien-Benchmarkings eine erhebliche Rolle spielt.

1. Situationsanalyse,
2. Strategieentwicklung,
3. Strategieumsetzung,
4. Strategische Kontrolle.

Die Situationsanalyse umfasst in Anlehnung an Ulrich/Fluri (Vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 116 und Frese et al. 1992, S. 119 ff.) die Umwelt- und Organisationsanalyse. Daraus resultierend ergeben sich die Anforderungen der Umwelt und die Möglichkeiten der Organisation, die durch eine entsprechende Strategie in Einklang zu bringen sind. Die systematische Erarbeitung und schlüssige Darstellung der Ausgangssituation nimmt vor der Festlegung der Vorgehensweisen einen bedeutenden Teil des Entwicklungsprozesses in Anspruch. In ihm werden die wesentlichen, für die Durchführung des Projektes, relevanten Informationen identifiziert. Häufig werden in dieser Diagnose zu viele Informationen gesammelt und betrachtet, so dass die wesentlichen Faktoren nicht mehr erkannt werden. Es sind also nur Informationen zusammenzutragen, die im Hinblick auf die strategische Fragestellung, z. B. nur die Konzentration auf Kostensenkungspotenziale, von Bedeutung sind.

Der zur Strategieentwicklung notwendige Entscheidungsprozess in Organisationen basiert auf einer Kombination von harten Daten (sog. hard facts) und intuitiven Einschätzungen (sog. soft facts). Die hard facts sind meist numerisch messbar, eindeutig und im weitesten Sinne objektiv. Sie sind Ergebnis von Erhebungen sowie Statistiken und werden im Allgemeinen mittels logischer Verfahren (Modelle, Schätzungen, Prognosen etc.) reduziert und verarbeitet. Im Rahmen dieses Fachbuches für die Praxis und Lehre liegen hard facts durch die internen wie externen Kennzahlen vor, denen eine entsprechende Grundgesamtheit zu Grunde gelegt werden kann. Soft facts sind dagegen qualitative Größen und häufig mehrdeutig. Sie sind Ausdruck subjektiver Sichtweisen und Einschätzungen von Individuen. Dabei ist es eher schwer, diese intuitiven Positionen logisch und analytisch zu begründen. Soft facts fließen in dieser Arbeit durch die individuelle Einschätzung der Stärken und Schwächen im Zuge der Organisationsanalyse ein (Vgl. Kirsch und Roventa 1983, S. 244 ff.).

Die sich anschließende Strategieentwicklung (Abb. 1.3) stellt den kreativen Teil des Entscheidungsprozesses dar, stets mit dem Ziel langfristig überdurchschnittlichen Erfolg zu erreichen (Vgl. Carl und Kiesel 2002, S. 41). Auf Basis der in der Situationsanalyse gewonnenen Informationen müssen strategische Ziele entwickelt werden.

Entsprechend dem Managementkreislauf schließen sich die Umsetzung und Kontrolle der strategischen Vorgaben an.⁸ Die strategische Kontrolle lässt sich unterteilen in die vergangenheitsorientierte Soll-Ist Kontrolle und die zukunftsgerichtete Prämissenkontrolle.

⁸ Im Rahmen dieser Arbeit kann auf Grund des zeitlich beschränkten Beobachtungshorizontes nur bedingt auf die Umsetzung und Kontrolle eingegangen werden. Sie liefert jedoch mit dem Strategienetz das hierfür erforderliche Managementinstrument.

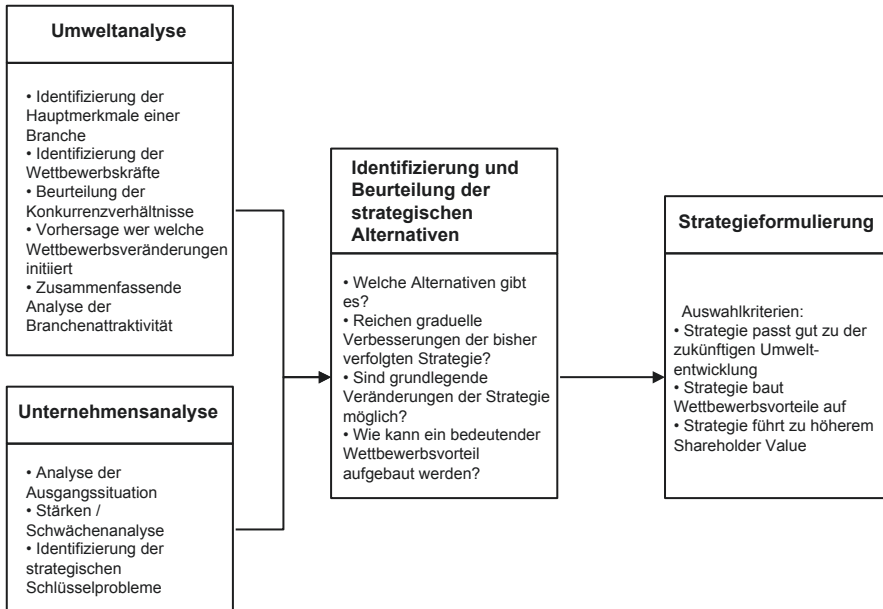


Abb. 1.3 Strategieentwicklung nach Carl/Kiesel am Beispiel eines Unternehmens

Die Soll-Ist Kontrolle deckt Abweichungen auf und analysiert ihre Ursache, um unter Umständen gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen. Die Aufgabe der Prämissenkontrolle ist die Beobachtung der während der Strategieentwicklung identifizierten Potenziale und ob sie den geplanten Verlauf nehmen. Sie ermöglicht dadurch die proaktive Anpassung der Strategie (Vgl. Ulrich und Fluri 1995, S. 130).

Die strategische Planung wird von mindestens zwei Dimensionen bestimmt: zum einen von den Rahmenbedingungen, denen eine Organisation ausgesetzt ist, und zum anderen von der internen, ggf. übergeordneten Planungskonzeption. Während die Rahmenbedingungen extern und objektiv feststehen, ist das Planungskonzept von internen und subjektiven Erwägungen abhängig (Vgl. Bea und Haas 2016, S. 124).

Weiterhin gilt es, bei der Entwicklung eines Benchmarkings eine Vielzahl von Herausforderungen zu bestehen. Dies gilt – wie vorab beschrieben – insbesondere für die zwischenmenschliche und emotionale Beziehung zwischen den am Projekt Beteiligten. Deshalb ist es wichtig die möglichen Problemfelder bereits im Voraus zu kennen und diese mit einem professionellen Projektmanagement aufzulösen. Das vorliegende Fachbuch liefert dazu die notwendigen Anregungen, Verfahren und Beispiele. Ziel dieses Werkes ist es jedoch nicht, ein Standardmodell für ein derart vielschichtiges und komplexes Vorhaben zu entwickeln. Es soll als Grundlage für diejenigen Organisationen mit Immobilienbestand dienen, die in nächster Zeit die Durchführung eines Immobilien-Benchmarkings

planen. Weiterhin liefert es Ansätze, um vorhandene Instrumente des Controllings zu erweitern und sukzessive zu verändern.

Die Notwendigkeit der Anwendung von Benchmarking hängt jedoch von der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der Immobilienmärkte und ihrer Einschätzung durch die Organisationen selbst ab. Tendenziell wird es zu einer weiteren Professionalisierung des Immobilienmanagements, insbesondere bei der öffentlichen Hand, kommen. Am Beispiel der Unternehmen zeigt sich, dass durch das wachsende Verständnis für finanz- sowie immobilienwirtschaftliche Zusammenhänge und natürlich die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, eine zunehmende Gleichstellung der Ressource Immobilie mit anderen Assetklassen angestrebt wird. Dazu sind die am Finanzmarkt bereits vorhandenen Instrumente auf den Immobilienbereich zu übertragen – so auch geschehen beim Immobilien-Benchmarking. Durch die Aktualität des Themas werden Immobilienportfolios durch alle Organisationen – abhängig von der Ausgangssituation – zunehmend u. a. nach den Prinzipien der modernen Portfoliotheorie zu steuern sein.

Das Verständnis für die Inhalte des Portfoliomanagements respektive eines Immobilien-Benchmarkings als Bestandteil des modernen Immobilienmanagements, wird weiter zunehmen. In jedem Fall bedarf es gut ausgebildeter und spezialisierter Mitarbeiter. Ein Projektmanager für das Immobilien-Benchmarking soll in der Lage sein, ständig nach besseren Methoden zum Benchmarking zu suchen, Querverbindungen zu vorhandenen Methoden aus anderen Bereichen herzustellen und eigene Ansätze zu entwickeln. Ein Benchmarking in der eigenen Organisation ist ständig weiterzuentwickeln und anzupassen. Das vorliegende Werk zum Immobilien-Benchmarking wird hierzu eine Vielzahl von Impulsen liefern.

Das Ziel ist es, aktuelle Benchmarking-Ergebnisse von erfolgreich konzipierten und durchgeführten Projekten aufzugreifen, zu analysieren, zu interpretieren und auf dieser Basis ein für die Praxis haptisches Konzept darzulegen. Das entwickelte Modell ist als eine Grundlage einer Handlungsempfehlung für Organisationen zu verstehen. Durch die entsprechende Anwendung des Fachbuches wird – dies ist wünschenswert – eine weitere Vereinheitlichung des Verständnisses zum Themenkomplex Immobilien-Benchmarking im deutschsprachigen Raum erreicht werden.

Dies wiederum ermöglicht in Zukunft, vermehrt gleichartige Benchmarkingaktivitäten durchzuführen oder miteinander zu verknüpfen, um umfangreichere qualitative wie quantitative Datenbestände zur Verfügung stellen zu können. Anhand der Informationsversorgung durch Immobilien-Benchmarking kann dem Immobilienmanagement für die operativen, taktischen sowie strategischen Entscheidungen eine sichere Datengrundlage zur Verfügung gestellt werden. Das Hauptziel dabei ist, Transparenz zu schaffen, Potenziale zu erkennen und durch Optimierungsmaßnahmen heben zu können. Dieses Werk beschränkt sich auf das Thema Immobilien-Benchmarking, das ein wesentlicher Baustein des Immobilien-Controllings ist und in jeder Phase des Lebenszyklus von Immobilien Anwendung finden kann. Das Immobilien-Controlling oder sogar das Immobilienmanagement, werden im vorliegenden Werk nicht näher betrachtet, da eine Erarbeitung des

Themas in dieser Ausführlichkeit nicht Erfolg versprechend ist. Weiterführend sei hier auf das Fachbuch ‚Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis verwiesen‘ (Vgl. Preuß und Schöne 2016), das sich intensiv diesem Thema widmet und nahtlos an die Schwerpunkte sowie Handlungsfelder anknüpft.

1.4 Aufbau

Die Konzeption eines Immobilien-Benchmarkings, parallel zur Praxis, ist durch die eingeschränkte Sichtweise und folglich den geringen Beobachtungsradius innerhalb einer Organisation nicht vollständig zu realisieren. Aufgrund dieser Rahmenbedingungen haben sich die Autoren für eine eingehende Analyse bestehender Projekte unter Hinzuziehung wissenschaftlicher Publikationen entschieden, die einen wesentlich größeren Handlungsspielraum hinsichtlich der zu formulierenden Fragestellungen gewährleistet und in den Einzelschritten eine detailliertere Beobachtung zulässt.

Das Fachbuch für Praxis und Lehre gliedert sich über acht Kapitel (Abb. 1.4) sowie in zwei Schwerpunkte: Theorie und Praxis. Auf Letzteres wurde ein besonderes Augenmerk gerichtet, da Immobilien-Benchmarking insbesondere von Zahlen lebt, die nur aus der Praxis respektive von Immobilienbestandshaltern selbst stammen können.

Um den Themenkomplex Immobilien-Benchmarking einordnen zu können, werden nach Kap. 1, der Einleitung im Kap. 2 die Grundlagen des Immobilienmanagements sowie Immobiliencontrollings erläutert. Nach Darlegung der Definition, Aufgaben und Ziele des Immobilienmanagements werden die wesentlichen Unterschiede zwischen dem strategischen und operativen Immobiliencontrolling dargestellt. Anschließend wird ausführlich auf Benchmarking sowie Immobilien-Benchmarking eingegangen.

Im anschließenden Kap. 3 sind die einzelnen Elemente eines Immobilien-Benchmarkings dargestellt. Hierzu gehören u. a. die allgemein notwendigen Daten und Informationen sowie die möglichen Analysewerkzeuge für Kennzahlen und ihrer Systeme. Danach wird in Kap. 4 die Entwicklung eines Immobilien-Benchmarkings ausführlich erläutert. Es umfasst die Analyse der Anforderungen, die Strategieentwicklung, die Auswahl der Zielkennzahlen und der Bezug zum Kennzahlensystem. Des Weiteren wird der Blick auf die Statistik und Modellentwicklung gerichtet. Abschließend stehen noch die Handlungsanleitung zur Implementierung und das Umsetzungscontrolling im Vordergrund der Ausführungen.

In Kap. 5 ist der modellhafte Ablauf eines Immobilien-Benchmarkings beschrieben. Hierin wird ausgehend von den Erfolgsfaktoren eine Vielzahl notwendiger grundsätzlicher Überlegungen aufgegriffen und als Kernelement ein Fünf-Phasen-Modell ausführlich beschrieben.

Die Kap. 6–8 führen erfolgreiche Umsetzungsbeispiele im Immobilien-Benchmarking auf. Die Struktur zur Beschreibung der vier Praxisbeispiele eines Immobilien-Benchmarkings ist bewusst gleichartig gestaltet worden. Über die Management Summary, Einleitung, den Hintergrund, Ziele und Nutzen bis hin zur Organisation, dem Ablauf und der

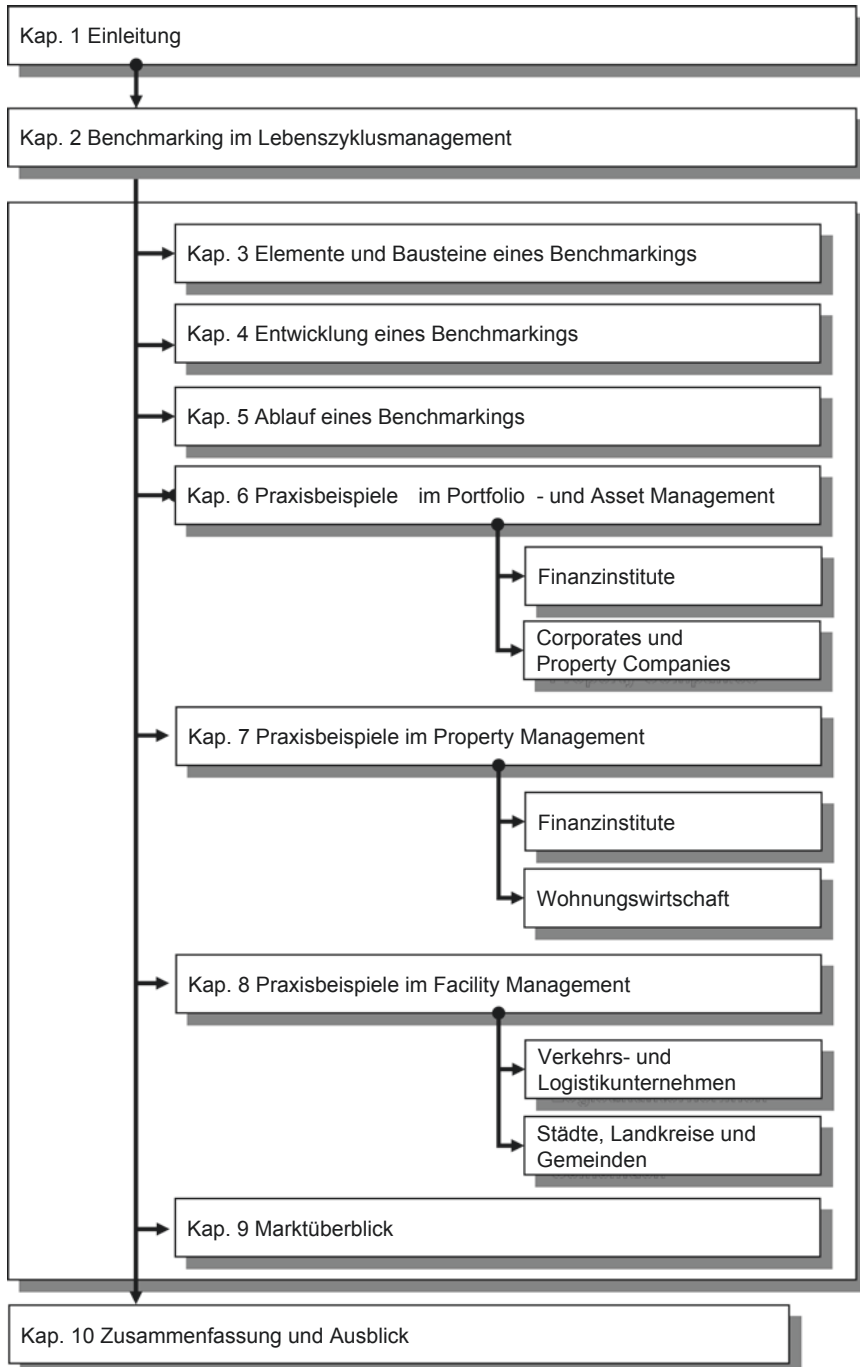


Abb. 1.4 Aufbau des Werkes nach Kapiteln

Ergebnisse erstreckt sich jede Projektbeschreibung. Anschließend sind die Möglichkeiten zur Potenzialhebung auszugswise dargestellt und führen in den Ausblick bzw. die Vision über. Weiterhin sind in [Kap. 9](#) allgemeine Projekte, Unternehmen und Forschungseinrichtungen aufgeführt, die ggf. für die eigene Projektierung relevant bzw. interessant sein können.

Die Zielgruppen der ausgewählten Praxisbeispiele sind möglichst breit ausgewählt worden, um einen entsprechend hohen Nutzwert und/oder Widererkennungseffekt für den Anwender zu ermöglichen. Die Beispiele sind aus dem Umfeld von Finanzinstituten bzw. Versicherungen, Verkehrsunternehmen, Öffentliche Hand und Wohnungswirtschaft entnommen worden. Letzteres war zur Drucklegung noch nicht abgeschlossen und kann insofern nur modellhaft aufgenommen werden. Die 3. Auflage Immobilien-Benchmarking schließt im [Kap. 10](#) mit der Zusammenfassung und dem Ausblick.

Literatur

- Bea FX, Haas J (2016) Strategisches Management (Unternehmensführung), 8. Aufl. UTB, Stuttgart
- Bogenberger S, Schöne LB (2005) Benchmarking für Kommunen. Sparen durch vergleichen. In: Immobilienzeitung. IZ Verlagsgesellschaft, Wiesbaden
- Carl N, Kiesel M (2002) Unternehmensführung: moderne Theorien, Methoden und Instrumente. Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Frese E, Mensching H, Von Werder A (1992) Unternehmensführung. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Kirsch W, Roventa P (1983) Bausteine eines Strategischen Management – Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis. Walter de Gruyter, Berlin/New York
- Pfnür A (2002) Betriebliche Immobilienökonomie. Physica-Verlag, Heidelberg
- Preuß N, Schöne LB (2016) Real Estate und Facility Management. Aus Sicht der Consultingpraxis, 4. Aufl. Springer-Verlag, Berlin
- Rock V et al (2007) Immobiliencontrolling – Optimierung der immobilienbezogenen Kosten durch Gründung einer Generalmietgesellschaft. Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM) 51(2):3–8, Springer-Gabler, Berlin
- Rock V, Hennig K (2016) Immobilienmarketing. In: Schulte KW et al (Hrsg) Immobilienökonomie I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 5. Aufl. S 651–718. De Gruyter Oldenbourg-Verlag, München
- Schäfers W (2004) Corporate Real Estate Management in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Kw S, Schäfers W Handbuch Corporate Real Estate Management. Rudolf Müller, Köln
- Schertler W, Popp W (1983) Attraktivitätsanalyse von Dienstleistungen – empirischer Ansatz zur Entwicklung von Ausbastrategien für Unternehmen und Staat. Minerva-Publikation, München.
- Ulrich P, Fluri E (1995) Management – eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl. UTB, Stuttgart

Stefan Bogenberger und Lars Bernhard Schöne

Mit dem Kapitel Benchmarking im Lebenszyklus der Immobilie wird die Basis geschaffen, um die teilweise komplexe Thematik der Performancemessung bei Immobilien nachvollziehen zu können. Vom Immobilienmanagement über das Immobiliencontrolling hin zum Benchmarking, seiner historischen Entwicklung, den Voraussetzungen und den verschiedenen Benchmarking Arten werden nachfolgend die wichtigsten Aspekte erläutert.

2.1 Immobilienmanagement

Der Begriff Management wird in der Literatur (Vgl. Staehle 1999, S. 71) aus zwei verschiedenen Sichtweisen erläutert. Der funktionale Managementbegriff, auch „managerial functions approach“ genannt, definiert sowohl die Funktionen als auch die Prozesse der Planung, Organisation, Führung und Kontrolle, die in einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind. Der institutionale Managementbegriff, auch „managerial roles approach“ genannt, beschreibt die Personen, die die Aufgaben des Managements wahrnehmen sowie deren Tätigkeitsbereiche und Rollen.

S. Bogenberger (✉)
Stadtwerke München GmbH, Corporate Investment Management,
Emmy-Noether-Str. 2, 80992, München, Deutschland
e-mail: bogenberger.stefan@swm.de

L.B. Schöne
Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45, 63743,
Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

Für den Begriff Immobilienmanagement, oftmals auch mit dem Anglizismus Real Estate Management bezeichnet, gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition. Gründe hierfür liegen wohl in dem heterogenen Charakter von Immobilien sowie den zahlreichen interdisziplinären Fachleuten aus Praxis und Wissenschaft, die dieses Gebiet bearbeiten. Spezialisten aus den verschiedensten Fachrichtungen, wie z. B. Bauingenieure, Architekten, Stadtplaner, Betriebswirte, Volkswirte etc. beschäftigen sich mit dieser Thematik. In [Abb. 2.1](#) Haus des Immobilienmanagements (Vgl. Schulte 2008, S. 15) wird das Thema Immobilie mit den zahlreichen interdisziplinären Aspekten veranschaulicht.

2.1.1 Definition und Ziele

„Als Immobilienmanagement wird (...) der Prozess der Erfüllung aller immobilienbezogenen Aufgaben von der Entstehung bis zur Verwertung einer Immobilie begriffen.“ (Vgl. Schulte 2008, S. 59) Durch diese Definition wird verständlich, dass dem Begriff Immobilienmanagement ein den Lebenszyklus umfassendes Managementsystem zu Grunde liegt. Der Verfasser schließt sich dieser umfassenden und ganzheitlichen Betrachtungsweise an, wenn auch diese Definition in der Praxis nicht die Regel ist. Die Praxis zeigt, dass die Phasen der Immobilie von der Entstehung bis zum Abriss oder der Umwidmung von verschiedenen Mitarbeitern begleitet werden, so dass einzelne Aufgaben bzw. Teilaufgaben wahrgenommen werden, jedoch eine ganzheitliche Koordination über alle Phasen selten der Realität entspricht. So werden beispielsweise die Liegenschaftsabteilungen der öffentlichen Hand, aber auch großer Unternehmen, in Immobilienmanagementabteilungen umbenannt, ohne dass sie wirklich die umfassenden Aufgaben des Immobilienmanagements wahrnehmen.

In der Richtlinie GEFMA 100 des Deutschen Verbandes für Facility Management (Vgl. GEFMA 100-1 2004) wird der Begriff Immobilienmanagement, wie folgt erklärt: „Beim Immobilienmanagement steht das Gebäude als Vermietungsobjekt im Mittelpunkt der Betrachtungen. Hauptziel des Immobilienmanagements ist die Maximierung der Rendite, d. h. Erzielung höchstmöglicher Mieteinnahmen bei gleichzeitiger Reduzierung des Aufwandes für den Vermieter. Der Begriff ‘Immobilienmanagement’ ist somit nicht anzuwenden bei selbstnutzenden Gebäudeeigentümern, die keine Flächen vermieten ...“ (Vgl. GEFMA 100-1 2004). Dieser Aussage soll hier widersprochen werden. Viele Unternehmen gründen eine eigene Immobilienmanagementabteilung in denen der Immobilienbestand der eigenen Gesellschaft bewirtschaftet wird. Des Weiteren bezieht sich das Immobilienmanagement nicht nur auf die Nutzungsphase, wie in der obigen Definition aufgeführt, sondern auf den kompletten Lebenszyklus der Immobilie.

Das Immobilienmanagement kann differenziert werden in kommerzielles (Corporate Real Estate Management, CREM) sowie in betrieblich-öffentliches (Public Real Estate Management, PREM) Immobilienmanagement. Die aus Eigentümersicht wichtige

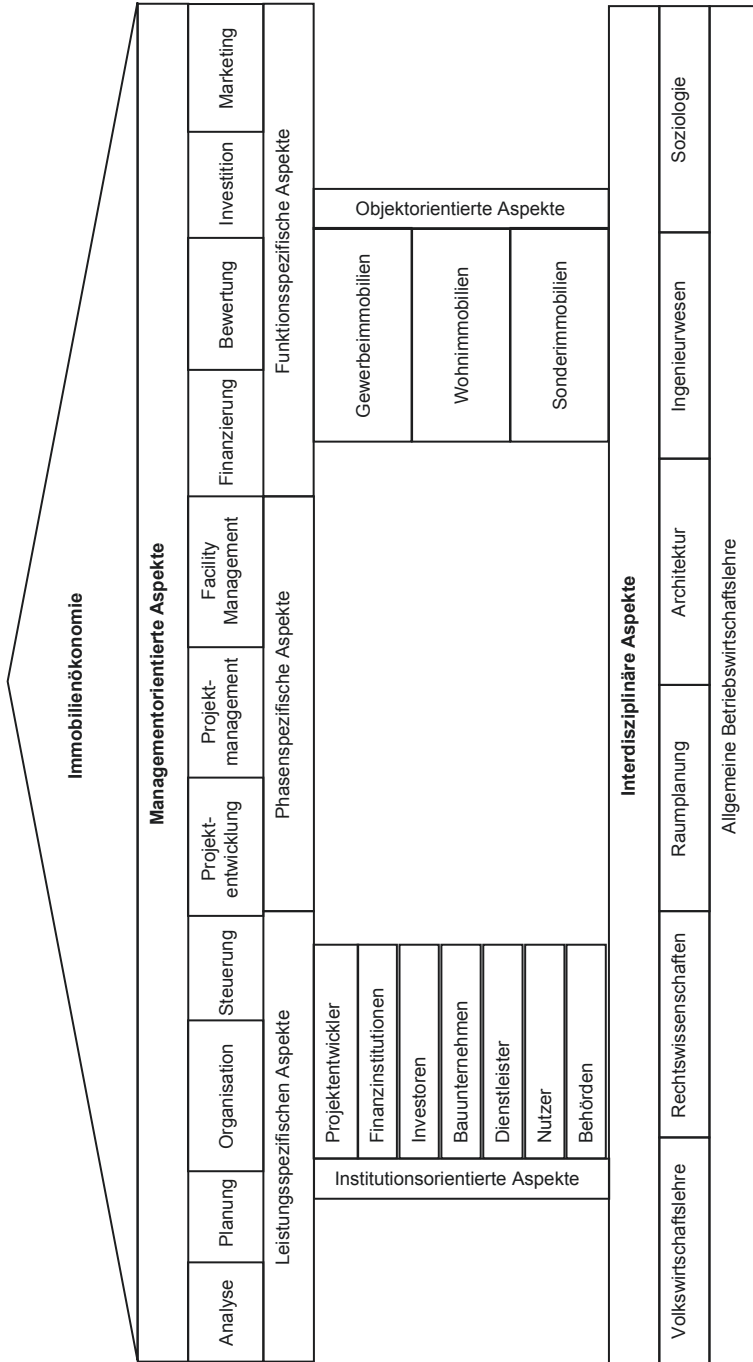


Abb. 2.1 Haus des Immobilienmanagements

Renditeorientierung im kommerziellen Immobilienmanagement weicht einer Kostenorientierung im betrieblichen bzw. öffentlichen Immobilienmanagement. Mit der Renditeorientierung ist das Ziel des Eigentümers gemeint, die Immobilie als Renditeobjekt bzw. als Kapitalanlage einzusetzen. Hingegen versucht das betrieblich-öffentliche Immobilienmanagement, die zum Leistungserstellungsprozess notwendigen Immobilien zu optimieren, d. h. die Kosten für den laufenden Betrieb der Immobilie zu reduzieren. Beim kommerziellen Immobilienmanagement kann der Eigentümer die Immobilie jederzeit verkaufen, wenn diese nicht mehr seinen Renditeerwartungen entspricht. Dies ist im betrieblichen bzw. öffentlichen IM nur bedingt durch „sale & lease-back“ möglich, da die Immobilien zur Leistungserstellung im Kerngeschäft benötigt werden.

Ziel des Immobilienmanagements ist eine möglichst optimale Verteilung und Kombination von Ressourcen durch direkte Steuerung des immobilienorientierten Wertschöpfungsprozess, um Erfolgs- und Leistungspotenziale zu identifizieren, zu generieren und somit die Rentabilität, den Wert sowie den Nutzen der Immobilie nachhaltig zu steigern (Vgl. Rock und Henning 2016, S. 651ff.).

Die Ziele werden von der Zielsetzung der Unternehmensführung bestimmt bzw. von dem Zielsystem des Unternehmens abgeleitet (Abb. 2.2). Analog den Unternehmenszielen unterteilen sich auch die Ziele des Immobilienmanagements, wie in dargestellt, in ökonomische und nicht-ökonomische Ziele mit einer weiteren Differenzierung in leistungs- und finanzwirtschaftliche sowie in psychologische und soziologische Ziele (Vgl. Homann 1999, S. 63).

Ziele des Immobilienmanagements			
Ökonomische Ziele		Nicht-ökonomische Ziele	
<i>Leistungswirtschaftliche Ziele</i>	<i>Finanzwirtschaftliche Ziele</i>	<i>Psychologische Ziele</i>	<i>Soziologische Ziele</i>
• Funktionalität	• Kostenoptimierung	• Prestige	• Städtebauliche Ziele
• Flexibilität	• Performancesteigerung	• Image	• Ökologische Ziele
• Optimierung des Nutzungsgrades	• Risikodiversifizierung	• Mieterzufriedenheit	• Gesellschaftliche Verantwortung
• Qualität und Produktivität	• Werterhalt bzw. Wertsteigerung	• Mieterbindung	• Architektonische Ziele
• Sicherung der Funktionsfähigkeit			

Abb. 2.2 Zielsystem des Immobilienmanagements

In den Umsetzungsbeispielen in [Kap. 7](#) und [Kap. 8](#) liegt der Fokus auf dem Teilgebiet der Nutzungskosten des betrieblichen und öffentlichen Immobilienmanagements gerichtet, wodurch vor allem die Ziele Nutzungsfunktionalität, Sicherung der Funktionsfähigkeit und im Besonderen die Kostenoptimierung in den Vordergrund treten.

2.1.2 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

Neben den klassischen zentralen Führungsaufgaben Analyse, Planung, Organisation und Steuerung des Immobilienbestandes werden sowohl phasenspezifische als auch funktions-spezifische Aufgaben vom Immobilienmanagement übernommen ([Abb. 2.1](#)). Auf die funktions-spezifischen Aufgaben Immobilienbewertung, -investition, -finanzierung und -marketing des Immobilienmanagements wird aufgrund ihrer geringen Bedeutung für dieses Werk nicht weiter eingegangen. Die phasenspezifischen Aufgaben Projektentwicklung, Projektmanagement und Facility Management spiegeln das in der Begriffsdefinition enthaltene Lebenszyklus-konzept der Immobilie wider.

Die Begriffe Immobilienentwicklung und Projektmanagement, die auf die Konzeptions- und Bauphase der Immobilie fokussiert sind, werden hier nur kurz erläutert, da der Schwerpunkt des Fachbuches auf der Nutzungsphase einer Immobilie liegt. Das Immobiliencontrolling und das Facility Management hingegen erstrecken sich über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes.

Diederichs fasst unter Projektentwicklung „... die Phase vom Projektanstoß bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee“ (Vgl. Diederichs 1999, S. 270) zusammen. Demnach sind die drei Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gemeinschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können. Über die Projektentwicklung lässt sich zusammenfassend sagen, dass es mit den Aufgaben der „Markt- und Standortanalyse sowie -prognose, der Ableitung der Rentabilitätsanalyse und -prognose, aus dem Kosten-, Ertrags- und Terminrahmen, der Sicherstellung der Finanzierung, der Gewährleistung der Vermarktung und der Behandlung steuerlicher Aspekte“ (Vgl. Diederichs 1999, S. 308) betraut ist. Basierend auf den Ergebnissen der Analysen und Prognosen wird eine Entscheidung durch das Immobilienmanagement getroffen, was entweder die Einstellung der Projektes oder bei positiven Ergebnissen die Realisierung der Projekt-konzeption bedeutet, und damit funktional der Übergang zum Projektmanagement erfolgt.

Das Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft besteht aus der Projektleitung mit Linienfunktion und der Projektsteuerung mit Stabsfunktion. Das Leistungsbild der Projektsteuerung wird in § 31 der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, kurz HOAI, beschrieben. Aufgabe der Projektsteuerung, die ursprünglich dem

Auftraggeber zugeordnet war, ist es dem Bauherrn bzw. Auftraggeber bei der Erreichung der Projektziele im Hinblick auf Kosten, Qualität, Termine, Funktionen und Organisation zu beraten. Somit ist die Aufgabe des Projektmanagements, nach Abschluss der Projektentwicklung und gefällter Entscheidung der Projektfortführung, die Realisierung des Vorhabens mit den Phasen der Projektvorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung und Projektabschluss. Zudem kommt noch die effektive und effiziente Wahrnehmung und Umsetzung der Projektziele des Bauherrn bzw. Auftraggebers. Aufgrund der Koordination der Umsetzungsmaßnahmen durch das Projektmanagement findet eine Optimierung der eingesetzten Ressourcen statt. Dieses führt zu einem gesamtwirtschaftlichen Nutzen, wodurch der Eigentümer, der Investor und auch die Nutzer profitieren.

Mit der Fertigstellung der Immobilie beginnt mit dessen Übergabe die Nutzungsphase. Damit beginnt die Bewirtschaftung des Gebäudes als weiteres Aufgabenfeld des Immobilienmanagements für das verschiedene Bezeichnungen, wie z. B. Facility Management (FM), Gebäudemanagement oder Objektmanagement, verwendet werden. Im Folgenden wird dieses Aufgabenfeld als Facility Management bezeichnet und das Gebäude- sowie Objektmanagement als Teilgebiete des FM betrachtet, die das operative Facility Management darstellen (Vgl. Preuß und Schöne 2016, S. 23 ff.) Der Deutsche Verband für Facility Management e.V. (Vgl. GEFMA 100-1 2004) definiert FM wie folgt: „Facility Management ist die Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude, ein anderes bauliches Objekt oder eine im Unternehmen erbrachte (Dienst-) Leistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört.“ Gemäß dieser Definition von FM erstreckt sich der Wirkungsbereich auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilie. Diese ausgedehnte Betrachtungsweise beabsichtigt, die bisher gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen, wie z. B. aus der Bautechnik, Heizungstechnik, Elektrotechnik etc., bereits in die Projektentwicklung sowie in die Planungs- und Ausführungsphase einfließen zu lassen.

Im Weiteren soll die Kernphase des Facility Managements betrachtet werden, welche sich mit der „Forderung nach Erfüllung einer effektiven und effizienten Bewirtschaftung von Gebäuden und Anlagen zur Unterstützung der Kerngeschäfte und Wertschöpfungsprozesse des Nutzers“ (Vgl. Diederichs 1999, S. 328) beschäftigt. Das Facility Management unterteilt sich in strategisches und operatives Management. Der Aufgabenbereich des strategischen Facility Management, ist im Vergleich zur Definition des allgemeinen Managements: „die konkrete Planung von Handlungen und Entscheidungen über die Verteilung der verfügbaren Ressourcen mit der Wahrnehmung aller Leitungsaufgaben und -funktionen zur Leistungserstellung und -sicherung hinsichtlich der optimalen Bewirtschaftung von Grundstücken, Infrastrukturen, Gebäuden und deren Einrichtungen und Anlagen (Vgl. Preuß und Schöne 2016, S. 23).“ Der Aufgabenbereich des operativen Facility Managements hingegen, bezeichnet auch als Gebäudemanagement, ist die Bewältigung von Aufgaben in den Bereichen des infrastrukturellen, kaufmännischen und technischen Gebäudemanagements. In Abb. 2.3 sind die drei Bereiche des Gebäudemanagements und deren Aufgabeninhalte dargestellt (Vgl. Diederichs 1999, S. 335).

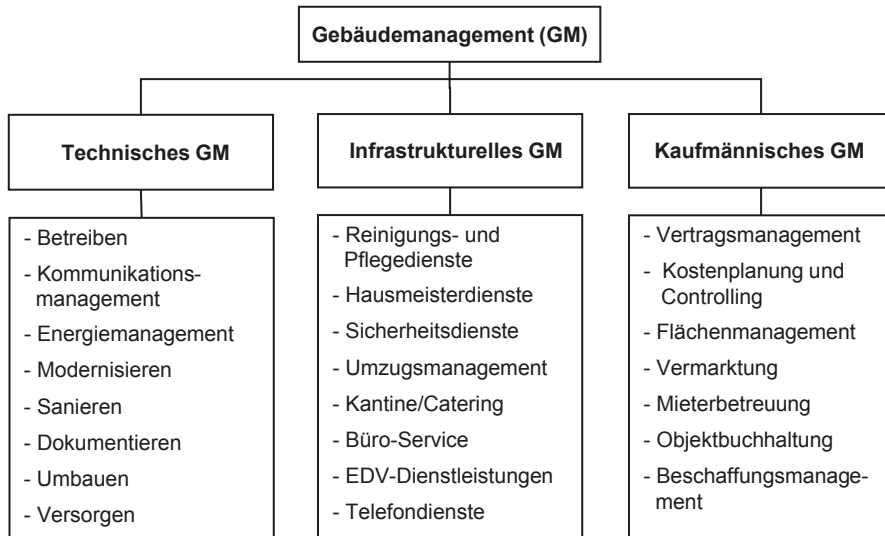


Abb. 2.3 Die drei Bereiche des Gebäudemanagements

2.1.3 Organisation und Instrumente

Zur Einordnung des betrieblichen Immobilienmanagements gibt es eine veröffentlichte empirische Untersuchung (Vgl. Pfnür 2002, S. 41 ff.) mit dem Titel „Corporate Real Estate 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements“. Dabei wird u. a. die organisatorische Einbindung des betrieblichen Immobilienmanagements im Unternehmen bzw. im Konzern untersucht. Laut dieser Studie (Vgl. Pfnür 2002, S. 43) zeigen „die Ergebnisse (...) und weitere Auswertungen der Grundgesamtheit in der überwiegenden Zahl der Unternehmen durchgängig zentralistische Strukturen, die die Verantwortung auf der Konzern- bzw. Holding-Ebene ansiedeln.“ Hierbei handelt es sich um das strategische Immobilienmanagement.

Die organisatorische Einbindung des Immobilienmanagements erfolgt meist in die vorhandenen Strukturen, da der Aufwand einer Restrukturierung des Unternehmens als zu groß erachtet wird. Die organisatorische Stellung des Immobilienmanagements in Unternehmen wird bestimmt durch die vertikale und horizontale Einbindung. Die vertikale Einbindung stellt die hierarchische Einordnung dar, womit gleichzeitig die Weisungsbefugnis der Immobilienmanagementabteilung festgelegt wird. Die horizontale Einbindung hingegen beschreibt die Konzentration bzw. Diffusion der Aufgaben des betrieblichen Immobilienmanagements in eigene bzw. verschiedene Bereiche (Vgl. Pierschke 1999, S. 87 ff.). Die wohl wichtigsten Einflussfaktoren sind die vorhandenen Immobilienbestände und die Organisationsform des Gesamtunternehmens. Im Folgenden werden exemplarisch, je nach Organisationsform (funktional oder divisional), Möglichkeiten der Eingliederung des Immobilienmanagements aufgezeigt.

Bei funktional organisierten Unternehmen kann die Immobilienmanagementabteilung als **Stabstelle** integriert werden (Abb. 2.4). Die Vorteile liegen darin, dass sich das Immobilienmanagement auf seine Kernaufgaben konzentrieren kann und nicht mit Routineaufgaben, wie Personalführung, Kostenplanung der eigenen Abteilung etc. unnötig in Anspruch genommen wird. Der Nachteil der Stabsfunktion ist jedoch, dass diese keine Weisungsbefugnis beinhaltet und somit nur beratend agieren kann. Dabei besteht die Gefahr, dass die Mitarbeit bzw. die Teilnahme von Mitarbeitern des Gesamtunternehmens an Projekten, die von der Immobilienmanagementabteilung geleitet bzw. durchgeführt werden, nur zögerlich ist. Der Grund hierfür liegt in der fehlenden Weisungsbefugnis. Um jedoch Projekte erfolgreich durchführen bzw. abschließen zu können, müssen die Mitarbeiter des Immobilienmanagements stets Genehmigungen bzw. Erlaubnisse von den leitenden Angestellten der jeweils betroffenen Abteilungen einholen.

Diese Problematik kann durch eine Eingliederung als **Linienstelle** in die funktionale Unternehmensorganisation, wie in Abb. 2.5 dargestellt, gelöst werden. Allerdings werden die oben aufgeführten Vorteile der Stabstelle bei einer linearen Eingliederung zu Nachteilen, d. h. das Immobilienmanagement wird mit aufwendigen Routineaufgaben belastet.

Diese beiden Arten sind grundlegende Formen der funktional organisatorischen Eingliederung. In Abb. 2.6 ist die **dezentrale Einbindungsmöglichkeit** in grafischer Form aufgezeigt. Der Grundgedanke bei der dezentralen Eingliederung des Immobilienmanagements ist es, die divisions- bzw. unternehmensübergreifende Abteilung Immobilienmanagement aus der Organisation des Kerngeschäftes herauszunehmen und in den Corporate Service bzw. Zentralbereich des Unternehmens einzugliedern.

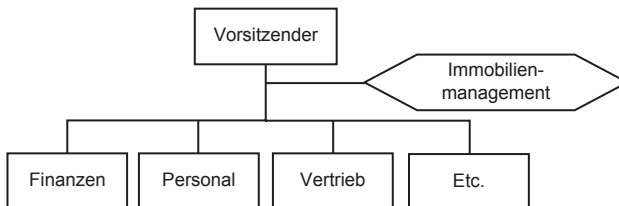


Abb. 2.4 Immobilienmanagement in Stabsfunktion

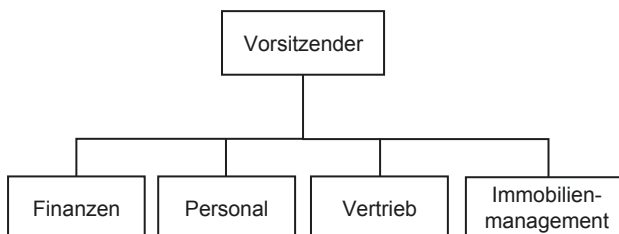


Abb. 2.5 Immobilienmanagement in Linienfunktion

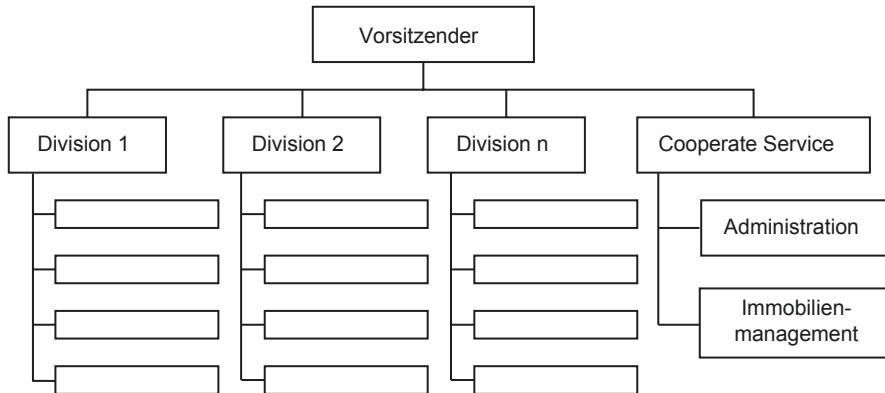


Abb. 2.6 Dezentrale Einbindungsmöglichkeit des Immobilienmanagements

Dem Immobilienmanagement steht mittlerweile eine große Anzahl von Steuerungsinstrumenten zur Verfügung. Diese haben ihren Ursprung im allgemeinen Management und werden auf die immobilientypischen Eigenschaften angepasst bzw. modifiziert. Nachfolgend werden einige der wichtigsten Instrumente kurz dargestellt:

Umwelt- und Unternehmensanalysen sind grundlegende und wichtige Analyse-Instrumentarien des Managements. Die Umweltanalyse versucht die Chancen und Risiken aus dem externen Umfeld des Unternehmens zu identifizieren und stellt somit ein nach außen gerichtetes Instrument dar. Die Unternehmensanalyse hingegen, die nach innen gerichtet ist, identifiziert basierend auf einer Stärken-Schwächen-Analyse vorhandene bzw. fehlende Potenziale des Unternehmens. Dadurch können die aus der Umweltanalyse ermittelten Chancen bzw. Risiken durch Einsatz der vorhandenen Potenziale genutzt bzw. abgewendet werden und fehlende Potenziale können für die Nutzung der zukünftigen Chancen noch rechtzeitig aufgebaut werden.

Die **Wertketten-Analyse** ist ein Werkzeug, das häufig bei der Prozessanalyse zum Einsatz kommt. Das Ziel des Wertkettenmodells ist es, die „Ursachen von Wettbewerbsvor- und -nachteilen (...) durch eine weitgehende Untergliederung in strategisch relevante Aktivitäten, die im Wettbewerbsvergleich die Basis von Kosten- oder Differenzierungspotenzialen darstellen können, ...“ (Vgl. Schäfers 1997, S. 110) zu identifizieren. Dabei werden die Prozesse und Funktionen, die die Leistungserstellung in einem Unternehmen bilden, in Wertaktivitäten zerlegt und untersucht. Basierend auf den daraus gewonnen Erkenntnissen werden Maßnahmen, wie z. B. Restrukturierungen oder Optimierungen, abgeleitet und umgesetzt.

Ein vor allem in den letzten Jahren sehr häufig eingesetztes Instrument ist die **Balanced Scorecard (BSC)**, dessen Ursprung in den USA liegt. Das Ziel bzw. das Konzept der BSC ist es, neben den monetären Messgrößen, wie z. B. Return on Investment und Shareholder Value, auch nicht monetäre Leistungstreiber in die Steuerung des Unternehmens einzu beziehen. Deshalb wurden neben der Finanzperspektive drei weitere Perspektiven für die

ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens hinzugezogen. Diese sind die Kundenperspektive, die Informationen über die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung enthält sowie die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten aufzeigt.

Die Prozessperspektive beschreibt das Unternehmen anhand seiner Arbeits- und Prozessabläufe, die insofern sie optimal gestaltet und reibungslos ablaufend die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen sind. Die Innovations- und Wissensperspektive stellt die vierte und letzte Dimension der BSC dar. Hier wird die Lernfähigkeit der Organisation anhand der Motivation und dem Ausbildungsgrad der Mitarbeiter sowie des Zugangs der Mitarbeiter zu externen und internen Informationsquellen beschrieben. Die drei Hauptkategorien, die als Investition in die Zukunft des Unternehmens erachtet werden, sind die (Weiter-) Qualifizierungen von Mitarbeitern, die Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie die Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern. Diese Hauptkategorien der Innovations- und Wissensperspektive der BSC sind auch für das Immobilienmanagement relevante Faktoren, weil oftmals fehlende Qualifikation bzw. Motivation der Mitarbeiter den Grund des Misserfolges darstellen. Des Weiteren sollten die EDV-Systeme entsprechend den Belangen des Immobilienmanagements ausgelegt werden und der Austausch von Informationen unter den EDV-Systemen gewährleistet sein. Zusammenfassend stellt die Balanced Scorecard ein integratives Navigationskonzept zum Herunterbrechen und Präzisieren von Unternehmensstrategien dar und lenkt die Aufmerksamkeit des Topmanagements auf vier wesentliche Perspektiven.

Das **Kostenmanagement** identifiziert und optimiert die Kostentreiber, da ein zu hohes Kostenniveau eine Schädigung sowie Wettbewerbsbenachteiligung des Immobilienbestandhalters verursacht. Die Voraussetzung für diese Verfahrensweise ist das Vorhandensein einer hohen Kostentransparenz in der Immobilienbewirtschaftung, die in der Praxis durch Benchmarking-Projekte, wie die Umsetzungsbeispiele in den nachfolgenden Kapiteln zeigen, geschaffen wird. Der Ursprung dieses Instruments liegt in der Industrie. Für Immobilien wurde es erst relevant, als die Kostenoptimierung in den anderen Unternehmensbereichen weitgehend ausgeschöpft war (z. B. Lean Management, Bestandssenkung etc.) und die Immobilie als Anlagevermögen nach und nach als Kostensenkungspotenzial erkannt wurde. Die Ressource Immobilie stellt Anlagevermögen dar, die bzw. dessen Kosten es gilt zu optimieren.

Ein immobilienpezifisches Instrument ist das **Gebäudemanagement**, mit dem die optimale Gebäudebewirtschaftung gewährleistet werden soll. Das Gebäudemanagement stellt, wie bereits erläutert wurde, das operative Facility Management dar. Es unterteilt sich in das technische, kaufmännische und infrastrukturelle Gebäudemanagement. In diesen Bereichen können durch ein effizientes Management, z. B. durch Nachverhandlungen von Dienstleistungsverträgen, Optimierungspotenziale realisiert werden.

Eines der wichtigsten Instrumente ist das (Immobilien-) **Controlling** als leistungsspezifisches Element des erfolgsorientierten Immobilienmanagements. Von seinen Anfängen als reines „Registrierinstrument“ hin zu einem „Navigationsinstrument“ hat sich das Controlling inzwischen zu einem für das Management unverzichtbaren Informationsinstrument

entwickelt. Da das Benchmarking ein Instrument des Controllings darstellt, wird im nachfolgenden Kapitel das Immobiliencontrolling ausführlicher erläutert.

Als Abschluss zu den Darstellungen der Instrumente des Immobilienmanagements soll darauf hingewiesen werden, dass diese nicht für sich allein existierende Instrumente sind. Viele Instrumente bedienen sich Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen als Informationslieferanten und sind somit auf valide und aussagekräftige Kennzahlen angewiesen. Dadurch entstehen Überschneidungen und Zusammenhänge zwischen verschiedenen Instrumenten, so dass sie nicht isoliert und einzeln zur Anwendung kommen sollten.

2.2 Immobiliencontrolling

Im Laufe der letzten Jahrzehnte hat sich das Controlling von der reinen Buchführung, entsprechend der zeitlichen Entwicklung der Rahmenbedingungen für Unternehmen von einer statischen zu einer dynamisch turbulenten Umwelt, zu einem innovativen Informations- und Führungsinstrument für das Management entwickelt. Es ist ein Konzept zur Unternehmenssteuerung und Zielerreichung und vermeidet durch die Koordination funktionaler Interessenslagen die unkoordinierte und bereichsweise Steuerung (Vgl. Lück 2015, S. 15).

Controlling, als ein Teilsystem des Managements umfasst Planungs-, Kontroll- und Informationsaufgaben und dient der zielgerichteten Steuerung von Prozessen. Angelehnt an den allgemeinen Controlling-Begriff dient Immobiliencontrolling ebenso dem Durchsetzen vorgegebener Ziele und reagiert dabei ständig auf veränderte Umwelteinflüsse (Vgl. Metzner 2016, S. 37 f.).

2.2.1 Definition

„Immobiliencontrolling ist ein ganzheitliches Instrument zur Durchsetzung von Eigentümerzielen, welches selbständig und kontinuierlich bei Immobilien unter Beachtung ihres Umfeldes entsprechende Informations-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben definiert und wahrnimmt.“ Diese Definition (Vgl. Metzner 2016, S. 50) beinhaltet neben Eigentümerinteressen, die an oberster Stelle stehen, die kontinuierliche und weitestgehend selbständige Arbeitsweise des Immobiliencontrollings. Es berücksichtigt auch Faktoren in Form von Einflüssen und Wechselwirkungen mit anderen Immobilien im Portfolio. Die klassischen Controllingaufgaben, wie Planung, Steuerung, Kontrolle und Information, stellen den Bezug zur Managementorientierung des Immobiliencontrollings dar. Damit ist es ein Sub-System bzw. ein wichtiges Instrument, welches das Immobilienmanagement in seiner Aufgabe der unternehmens- bzw. eigentümerzielorientierten Verwendung der Resource Immobilie über ihren gesamten Lebenszyklus unterstützt.

Das Immobiliencontrolling teilt sich in das strategische und operative Controlling auf. Es beschäftigt sich je nach Art mit einer mittel- bis langfristigen Planung, die sich auf

messbare Größen wie Kennzahlen stützt. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Zielsetzungen des kommerziellen, betrieblichen und öffentlichen Immobilienmanagements muss das Immobiliencontrolling, gemäß seiner Führungsunterstützungsfunktion, an diesen Zielsetzungen ausgerichtet werden.

2.2.2 Strategisches und operatives Controlling

Dem strategischen Controlling obliegt die Aufgabe, die konzeptionellen und langfristig ausgerichteten Perspektiven auszugestalten. Dabei liegt der Schwerpunkt (Vgl. Witt 2000, S. 44) auf „... der strategischen Planung, nämlich mit der Geschäftsfeld- und der Kernkompetenzplanung, die über die grundsätzlichen Unternehmens- und Controllingaktivitäten befinden.“ Der Planungsinhalt besteht überwiegend aus qualitativen Größen und die Ziele sind Schaffung sowie Sicherung von Erfolgspotenzialen und folglich die langfristige Existenzsicherung. Erfolgspotenziale sind neue oder noch im Entstehungsprozess befindliche Produkte und Dienstleistungen, die in Zukunft (ca. fünf bis zehn Jahre) einen attraktiven Markt versprechen.

Vor diesem Hintergrund ist einer der Aufgaben des strategischen Controllings, solche Produkte bzw. Dienstleistungen im Vorfeld zu identifizieren und durch entsprechende Investitionen als neues bzw. bereits vorhandenes Geschäftsfeld auf- bzw. auszubauen. Durch solch eine Vorgehensweise ist ein Unternehmen auch zukünftig erfolgreich. Hingegen Unternehmen die keine Erfolgspotenziale schaffen und sichern können sich meist nicht langfristig auf dem Markt behaupten.

Das operative Controlling beschäftigt sich mit einer kurz- und mittelfristigen Planung. Der Planungsinhalt bezieht sich auf quantitative Größen meist in Form von Kennzahlen. Die Ziele des operativen Controllings lassen sich allgemein als Gewinn- und Liquiditätssteuerung beschreiben. [Abb. 2.7](#) enthält die wesentlichen Merkmale, mit denen das operative vom strategischen Controlling abgegrenzt werden kann (In Anlehnung an Homann 1999, S. 86).

Zusammenfassend lässt sich folgendes feststellen: Das strategische Controlling versucht, den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, indem es Chancen und Risiken des Marktes sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens aufdeckt, analysiert und die Ergebnisse in die strategische Planung des Unternehmens mit einbezieht. Das operative Controlling hingegen versucht, die kurz- und mittelfristige Planung durch Zuordnung von Ressourcen und Mitarbeitern auf Prozesse und Abläufe im Unternehmen umzusetzen und anhand von meist monetären Kennzahlen zu kontrollieren.

2.2.3 Lebenszyklusorientiertes Immobiliencontrolling

In [Abb. 2.7](#) wurde die Abgrenzung des operativen zum strategischen Immobiliencontrolling dargestellt. Der Schwerpunkt dieses Werks liegt in der Nutzungsphase der Immobilie

Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Hierarchieebene	• obere Managementebene	• mittlere Managementebene
Zielsetzung	• langfristig	• kurz - bis mittelfristig
Orientierung	• Aufbau und Sicherung von Erfolgspotenzialen • Systemwandel • Aufgabendefinition	• Erfolg und Liquidität • Bestandswahrung • Aufgabenbewältigung
Inhaltliche Differenzierung	• Konzernmodelle • geringe Verbindlichkeit • allgemeine Problemdefinition	• Teilpläne/Partialanalysen • hohe Verbindlichkeit • exakte, strukturierte Problemdefinition
Dimensionen	• Chancen und Risiken • Stärken und Schwächen	• Aufwand und Ertrag • Kosten und Leistung • Vermögen und Kapital • Aus- bzw. Einzahlungen
Informationsquelle	• Extern (z. B.: Umwelt)	• Intern (z. B: Rechnungswesen)

Abb. 2.7 Unterscheidungsmerkmale des strategischen vom operativen Controlling

und somit folglich dem Nutzungskosten-Controlling. Das Nutzungskosten-Controlling ist eines der wichtigsten Bausteine des operativen Immobiliencontrollings, da es als Informationslieferant für die anderen Controlling-Bausteine fungiert und diesen die Informationen zur weiteren Verwendung zur Verfügung stellt.

Die in [Abb. 2.8](#) dargestellte lebenszyklusorientierte Immobilienbewirtschaftung zeigt die Abgrenzung der Bausteine des Immobiliencontrollings nach Entstehungs-, Nutzungs- und Verwertungsphase. Die Summe aller Bausteine im gesamten Lebenszyklus der Immobilie stellt das strategische Immobiliencontrolling dar.

Nachfolgend werden die Controlling-Bausteine gemäß ihrer spezifischen Anwendung in den entsprechenden Lebenszyklusphasen näher erläutert. Im Mittelpunkt bei der Konzeption des Immobiliencontrollings stehen die jeweiligen Aufgabenfelder in den einzelnen Lebenszyklusphasen der Immobilie. In der Entstehungsphase ist der Fokus auf Aspekte wie z. B. Nutzungsfunktionalität und -flexibilität, Reversibilität der Nutzung gerichtet. Bereits in dieser Phase werden Bedingungen geschaffen, die in nachfolgenden Phasen die Nutzung und Verwertung der Immobilie bzw. deren Kosten bestimmen. Deshalb wird versucht Rückkopplungsbeziehungen zwischen den Phasen herzustellen und gewonnene Erkenntnisse über Immobilieneigenschaften, wie z. B. Nutzungsflexibilität und -funktionalität, Kostenverhalten, Instandhaltung, Verwertungsfähigkeit etc., bei der Entwicklung von neuen Projekten zu nutzen.

In der Realisierungsphase wird vor allem durch Planung, Steuerung und Kontrolle versucht, die Vorgaben in Bezug Kosten, Termine und Qualität einzuhalten. Der Baustein

Lebenszyklusphase	Entstehungsphase			Nutzungsphase			Verwertungsphase		
Entscheidungsfelder	Projektentwicklung	Planung	Realisierung	Nutzung	Instandhaltung	Modernisierung	Abriss	Umwidmung	Verkauf
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionalität • Flexibilität • Nutzungsreversibilität • Zukünftige(s): <ul style="list-style-type: none"> - Kostenverhalten - Instandhaltungsverhalten - Verwertungsfähigkeit - Kosten, Termine, Qualitäten 			<ul style="list-style-type: none"> • Kostenverhalten • Verfügbarkeit • Nutzbarkeit • Substanzerhalt • Marktgängigkeit 			<ul style="list-style-type: none"> • Verwertungsfähigkeit • Substanzerhalt • Werterhalt • Marktgängigkeit 		
Module und Instrumente des Controlling-Systems	Projektcontrolling			Instandhaltungscontrolling Instandhaltungs-, Planungs- und Steuerungssystem			Projektcontrolling		
	Qualitätscontrolling								
	Projektsteuerung			Nutzungskosten-Controlling Kosten- und Leistungsrechnung			Absatzcontrolling		
	Investitions-Controlling								
	Immobilien-Investitionsrechnung Informationsversorgungssystem Managementinformationssystem								

Abb. 2.8 Lebenszyklusorientierte Immobilienbewirtschaftung

Projektcontrolling dient sowohl in der Entwicklungs- als auch in der Planungsphase als Controllinginstrument. In der Realisierungsphase hingegen ist die Projektsteuerung mit den Controllingaufgaben vertraut.

In der Nutzungsphase bilden das Nutzungs- und Instandhaltungscontrolling, deren Hauptaugenmerk vor allem dem Kostenverhalten und den damit verbundenen Optimierungsmaßnahmen gilt, die beiden Bausteine des Controllingsystems (Vgl. Diederichs 1999).

In der Verwertungsphase, als letzte Phase des Immobilienlebenszyklus, besteht zum einen die Möglichkeit, durch Verkauf die Immobilie aus dem Bestand zu nehmen. Diese Veräußerung wird mit den unterschiedlichsten Controllinginstrumenten der Immobilienbewertung und der Marktanalyse begleitet. Eine andere Möglichkeit ist eine bauliche Veränderung oder Neuentwicklung nach Abriss des Gebäudes. Bei letzterem beginnt der Lebenszyklus, mit den bereits genannten Controllingbausteinen, erneut.

Organisation und Instrumente

Die organisatorische Eingliederung des Immobiliencontrollings in ein Unternehmen erfolgt analog dem Immobilienmanagement je nach Organisationsform, d. h. bei funktional organisierten Unternehmen in Stab- oder Linienfunktion mit den bereits in den vorstehenden Kapiteln erwähnten Vor- und Nachteilen. Weiterhin gibt es bei divisional organisierten Unternehmen die Möglichkeit, das Controlling zentral bzw. dezentral auszubilden. Zentrales Controlling bedeutet eine Institutionalisierung der Controllingabteilung im Vorstandsbereich. Dezentrales Controlling ist hingegen eine Ansiedlung von mehreren Controllingabteilungen an wichtigen Stellen und Geschäftsbereichen im Unternehmen. Die Zentralität des Controllings hängt von der Größe des jeweiligen Unternehmens ab und lässt sich nicht pauschal bestimmen.

Es zeigt sich jedoch, dass große Unternehmen ein dezentrales Controlling vorziehen, wohingegen kleine Unternehmen mit einem zentralen Controlling besser gestellt sind. Bei dieser Betrachtung muss auch der Gemeinkostenfaktor, den das Controlling mit sich bringt, berücksichtigt werden (Vgl. Lück 2015, S. 15). Die inzwischen in der Praxis häufig implementierte Anordnung des Immobiliencontrollings ist die direkte Eingliederung innerhalb der Immobilienmanagementabteilung.

Die meisten Instrumente des Immobiliencontrollings stammen aus der allgemeinen Controllinglehre und werden mit immobilienpezifischen Modifikationen eingesetzt. Dabei ist zwischen den Instrumenten des operativen und strategischen Controllings zu unterscheiden. Wie bereits aufgeführt, ist die Zielorientierung des strategischen Controllings die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen und somit die langfristige Existenzsicherung. Vor diesem Hintergrund stützt sich das strategische Controlling auf Instrumente, die diese Ziele und Potenziale erfassen und auswerten können. Diese sind u. a. die Potenzialanalyse, die Engpassanalyse, das Produkt-Lebenszyklus-Konzept, die Erfahrungskurve, die Risikoanalyse, das Target-Costing, die GAP-Analyse und die vor allem in der Immobilienwirtschaft oft eingesetzte Portfolioanalyse. Aber auch die bereits im Immobilienmanagement erläuterte Balanced Scorecard findet ihre Anwendung im Immobiliencontrolling. Die eigentlichen operativen Instrumente Benchmarking sowie Kosten- und Erfolgsrechnung werden mit einer strategischen Ausrichtung ebenfalls im strategischen Controlling eingesetzt.

Die Instrumente, auf die sich das operative Immobiliencontrolling stützt, stammen ebenfalls zu einem wesentlichen Teil aus der allgemeinen Controlling-Lehre. Hier sind aus dem allgemeinen Controlling z. B. die Deckungsbeitragsrechnung, die Budgetplanung und die Berichtssysteme zu nennen. Aber auch das Benchmarking wird hauptsächlich im operativen Immobiliencontrolling angewendet.

Die für die Immobilienwirtschaft modifizierten Instrumente beinhalten vor allem Kennzahlen und Kennzahlensysteme, auf die im Weiteren noch explizit eingegangen wird. Je nach Lebenszyklusphase der Immobilie gibt es in der Projektentwicklung, der Realisierung, der Nutzung und der Verwertung entsprechende Kosteninstrumente. In der Projektentwicklung wird gemäß den festgelegten Bauqualitäten ein Kostenrahmen entworfen und regelmäßig auf Abweichungen der im Kostenrahmen vorgesehenen Werte geachtet. Der Kostenrahmen stützt sich auch auf andere Einflussfaktoren wie die ursprünglich berechneten Investitionskosten, um die prognostizierten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu korrigieren. Des Weiteren fließen auch Faktoren wie Bauart, Flächenbedarf, Mengengerüst etc. in den Kostenrahmen ein. In der Realisierungsphase überwacht das Projektmanagement bzw. die Projektsteuerung entsprechend des Planungs- und Ausführungsfortschritts (gemäß der Leistungsphasen 1 bis 9 der HOAI) mit den Instrumenten der Kostenermittlung nach DIN 276 (Kostenschätzung, -berechnung, -anschlag und -feststellung) die ursprüngliche Kostenplanung und jeweilige Kostenentwicklung, um bei Abweichungen gegebenenfalls einzugreifen (Vgl. DIN 276 2009).

Der Fokus dieses Werks ist auf der Betrachtung der Kosten, die in der Nutzungsphase anfallen. Das hierfür gebräuchliche Instrument des Immobiliencontrollings ist das

Benchmarking durch das speziell bei den Kosten- und Verbrauchswerten die nötige Transparenz geschaffen wird.

2.3 Benchmarking

Das 'Benchmarking' ist eine der Antworten auf die derzeitige Dynamik im Immobiliensektor. In diesem Kapitel wird ausgehend von den in der Literatur existierenden unterschiedlichen Definitionen und seiner historischen Entwicklung das Management-Instrument 'Benchmarking' und seine Philosophie vorgestellt, wobei der besondere Bezug zum Total Quality Management mit einfließt. Im Anschluss daran werden die möglichen Ziele von Benchmarking umrissen, gefolgt von einer Systematisierung seiner diversen Typen.

2.3.1 Definition

Der Begriff „benchmark“ stammt ursprünglich aus dem angloamerikanischen Landvermessungswesen und bedeutet wörtlich übersetzt Mess- und Bezugspunkt für Höhen- und Richtungsvergleiche. (Vgl. Camp 1994, Vorwort S XI.) In der Topographie dienen bestimmte, klar erkennbare bzw. landschaftlich exponierte Stellen als Referenzpunkte für Höhenmessungen. In der Computerindustrie steht der Begriff „benchmark“, wörtlich übersetzt mit Bewertungs- und Testprogramm, als Synonym für ein fest definiertes Basissystem, an dem die Leistungsdaten anderer Rechnersysteme gemessen bzw. verglichen werden.

Der Anglizismus „benchmarking“, der in korrektem Englisch eigentlich „to set a benchmark“ heißen müsste, kann mit „einen Maßstab setzen“ übersetzt werden. An diesem Prinzip des aktiven Setzens von Orientierungswerten knüpfen alle Übertragungen auf die Wirtschafts- bzw. Sozialwissenschaften an.

Die Begriffsbestimmung bzw. -abgrenzung von „Benchmarking“ im Kontext eines Management-Instruments gestaltet sich allerdings etwas komplexer. In der Fachliteratur findet sich eine Fülle ähnlicher, aber nicht identischer Definitionen. Das mag daher rühren, dass es sich bei diesem Verfahren um einen kontinuierlichen Prozess handelt, der bereits eine gewisse Dynamik impliziert, zum anderen entstand dieses Instrument in der betrieblichen Praxis und wird in dieser auch stets weiterentwickelt. Die Definition von Camp gilt wohl als die bekannteste und gängigste. Sie orientiert sich an den besten Standards der Welt und erstrebt eine Umsetzung des jeweiligen Standards ins eigene Unternehmen. Benchmarking wird nicht als einmalige Angelegenheit betrachtet, sondern als kontinuierlicher Prozess (Vgl. Camp 1994, S. 13 f.). Andere Autoren definieren Benchmarking in mehr oder weniger unterschiedlicher Weise basierend auf den Erfahrungen der eigenen Benchmarking-Projekte (Vgl. Weber und Wertz 1999, S. 10). Im Folgenden sind einige Definitionen aufgeführt, die die Bandbreite dieses Management-Konzepts verdeutlichen:

Karlöf und Östblom

„Benchmarking, also das Anstellen von Vergleichen mit bestimmten Bezugspunkten, kann als ein Verfahren des Messens und Einschätzens derjenigen Teile der Organisation genutzt werden, die unter ‘planwirtschaftlichen Verhältnissen’ arbeiten müssen. In der Analyse schließt dies sowohl Abteilungen der Unternehmen oder Organisationen als auch ihre Gepflogenheiten, Produktivitätszahlen, Qualitäten oder Kundennutzen mit ein.“ (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 8).

Leibfried und McNair

„Benchmarking ist ein externer Blick auf interne Aktivitäten, Funktionen oder Verfahren, um eine ständige Verbesserung zu erreichen. Ausgehend von einer Analyse der existierenden Aktivitäten und Praktiken im Unternehmen will man existierende Prozesse oder Aktivitäten verstehen und dann einen externen Bezugspunkt identifizieren, einen Maßstab, an dem die eigene Aktivität gemessen oder beurteilt werden kann. Ein solches Benchmark lässt sich auf jeder Ebene einer Organisation, in jedem funktionellen Bereich ermitteln. Das Endziel ist ganz einfach: besser zu werden als die Besten, einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen.“ (Vgl. Leibfried und McNair 1996, S. 13 f.).

Mühlstein und Schumann

„Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem Produkte, Dienstleistungen und insbesondere Prozesse und Methoden betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Dabei sollen die Unterschiede zu anderen Unternehmen offen gelegt, die Ursachen für die Unterschiede und die Möglichkeiten zur Verbesserung aufgezeigt sowie wettbewerbsorientierte Zielvorgaben ermittelt werden. Der Vergleich findet dabei mit Unternehmen statt, die die zu untersuchende Methode oder den Prozess hervorragend beherrschen. Diese Unternehmen werden dabei oft als Klassenbeste bezeichnet.“ (Vgl. Mühlstein und Schumann 1995, S. 6.).

Watson

„Ein Benchmark ist eine gemessene Bestleistung eines Unternehmens; ein Bezugspunkt oder eine Maßeinheit, um Vergleiche durchzuführen; ein Leistungsniveau, das für eine bestimmte Geschäftsmethode als nicht zu übertreffender Standard angesehen wird. Bei der Durchführung einer Benchmarking-Studie findet ein ständiger Abwägungsprozess statt. Bei diesem Prozess werden die Arbeitsabläufe ständig überwacht und mit denen am Markt führender Unternehmen auf der ganzen Welt verglichen, um Informationen zu erhalten, die dem Unternehmen dabei helfen, die entsprechenden Schritte zur Verbesserung seiner Arbeitsabläufe zu veranlassen.“ (Vgl. Watson 1993, S. 20 f.).

Fazit

Aus den unterschiedlichen Definitionen lassen sich dennoch grundlegende Kriterien und Funktionen herausfiltern, die das Konzept „Benchmarking“ charakterisieren (Vgl. Schäfer und Seibt 1998, S. 367):

1. Der Benchmarking-Prozess ist langfristig angelegt und soll nicht ad hoc, sondern systematisch und kontinuierlich durchgeführt werden.
2. Im Mittelpunkt des Benchmarking stehen die Messung und der Vergleich von bestimmten Produkten, Funktionen oder Prozessen.
3. Der Vergleich orientiert sich am jeweils Klassenbesten mit dem Ziel, die Ursachen für die Leistungsabweichung zu ermitteln.
4. Die Ergebnisse des Messens bzw. Vergleichens sollen unter Berücksichtigung aller relevanten Parameter im eigenen Unternehmen implementiert werden und zu Verbesserungen führen.

Angesichts der Fülle von Definitionen sammelte Spendolini (Vgl. Spendolini 2003) die Definitionen für Benchmarking, aus denen er Schlüsselwörter isolierte und zu einem Ablauf zusammenfügte (Abb. 2.9). Dieser Definitionsbaukasten ermöglicht jedem, seine eigene, ihm entsprechende Arbeitsdefinition zu bilden ohne dabei die Grundlagen der Definition zu verletzen (Vgl. Rau 1999, S. 24). Der Kern einer jeden Definition und alle denkbaren Gestaltungsmöglichkeiten blieben erhalten.

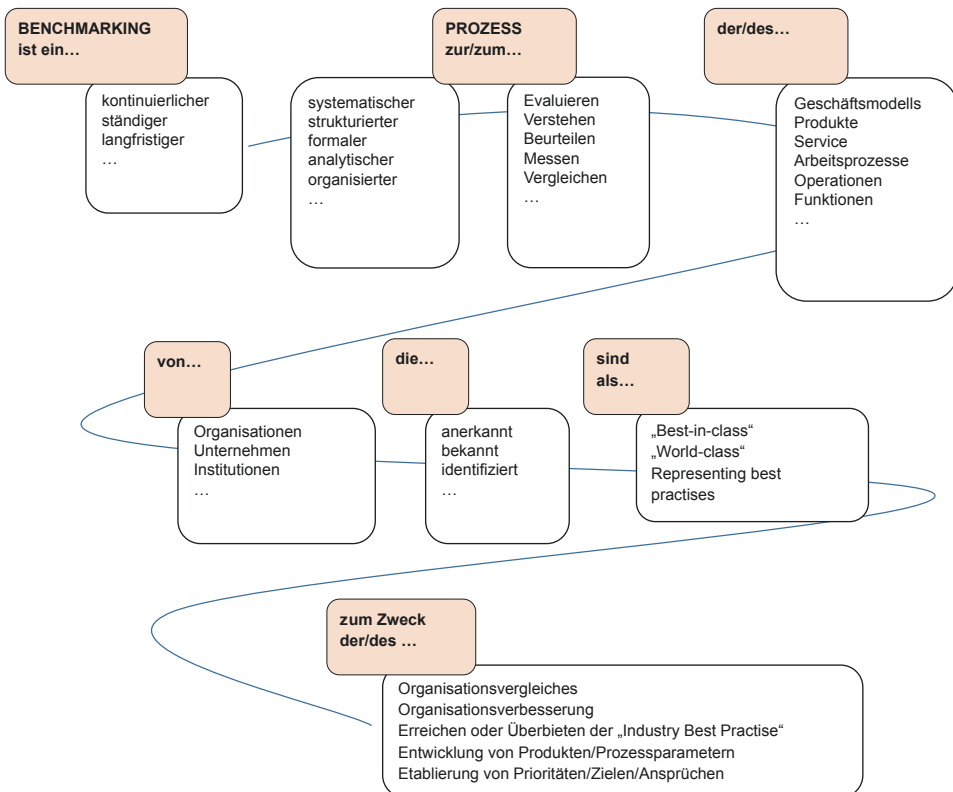


Abb. 2.9 Definitionsbaukasten Benchmarking nach Spendolini

Abgrenzung zu anderen Management-Instrumenten

Die moderne Managementlehre versteht unter Benchmarking einen systematischen, kontinuierlichen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden mit anderen branchengleichen oder -fremden Unternehmen¹ zur Feststellung von Leistungsunterschieden zum marktführenden Unternehmen, das als „Best Practice“ – übersetzt Klassenbester – angesehen wird (Vgl. Gabler 2013, S. 389). Die Qualität der untersuchten Dienstleistungen, Prozesse etc. wird anhand messbarer Indikatoren mit Hilfe von realistischen Kennzahlenrichtwerten, den Benchmarks, beurteilt. Deshalb wird Benchmarking auch oftmals als Kennzahlenvergleich bezeichnet.

Benchmarking basiert auf der Idee des Betriebsvergleichs (Vgl. Mühlstein und Schumann 1995, S. 4) und geht gleichzeitig über die herkömmliche Konkurrenzanalyse hinaus. Betrachtet werden hauptsächlich Arbeitsabläufe und -prozesse, womit eine klare Abgrenzung zu den Instrumenten des Betriebsvergleichs und der Konkurrenzanalyse gegeben ist, deren Betrachtungsschwerpunkt auf der Analyse der Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf Kosten und Qualität liegt, mit dem Ziel ergänzende Hintergrundinformationen zu bekommen.

Die Konkurrenzanalyse beschränkt sich auf die Betrachtung direkter Konkurrenten und der Betriebsvergleich fokussiert nur Unternehmen, die innerhalb der gleichen Branche operieren. Beim Benchmarking hingegen können prinzipiell alle Arten von Unternehmen oder Unternehmensfunktionen analysiert (Vgl. Homburg et al. 1997, S. 50) und sogar branchenfremde Unternehmen in das Betrachtungsfeld miteinbezogen werden. Der gravierendste Unterschied des Benchmarking ist allerdings das Streben nach gezielten Veränderungen, d. h. der Hebel für Optimierungsmaßnahmen ist dort anzusetzen, wo die größten Leistungsunterschiede auszumachen sind.

Im Rahmen eines Betriebsvergleichs oder einer Konkurrenzanalyse werden folglich nur die Art nicht jedoch die Ursachen von Unterschieden zwischen den betrachteten Unternehmen aufgezeigt. Benchmarking kann also helfen, diesen Missstand zu beseitigen und eine Verbindung zwischen den angesammelten Informationen, in Form von aggregierten Kennzahlen, und den notwendigen Optimierungsmaßnahmen zu bilden (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 26). Im Gegensatz zur Konkurrenzanalyse werden beim Benchmarking nicht nur ausgewählte Kennzahlen analysiert, sondern sämtliche Funktionen und Prozesse abgedeckt. Damit können praxiserprobte Zielgrößen verglichen werden und unternehmerische Erfahrungen aus anderen Branchen auf das Immobilienmanagement übertragen werden (Vgl. Pelzl 1996, S. 6). Konkurrenzanalyse und Benchmarking unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Zielstellung. Im Allgemeinen liegt der Konkurrenzanalyse eine Nullsummenbetrachtung zugrunde, d. h. die Verbesserung der eigenen Marktstellung erfolgt immer zu Lasten der Konkurrenz. Benchmarking bietet hingegen die Möglichkeit, dass auf Grundlage eines gemeinsamen Erfahrungsaustausches mehrere Unternehmen gleichzeitig profitieren können (Vgl. Homburg et al. 1997, S. 50). Als Resümee kann

¹ Im Sinne dieser Arbeit beinhaltet der Begriff Unternehmen auch alle Körperschaften des öffentlichen Rechts.

gezogen werden, dass Benchmarking die Ansätze des Betriebsvergleichs und der Konkurrenzanalyse zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise vereint.

In der Immobilienwirtschaft versteht man unter Benchmarking idealerweise die kontinuierliche Ermittlung und den Vergleich von Kennzahlen verschiedener, jedoch in sich homogener Gebäudegruppen. Betrachtet werden dabei z. B. die Nutzungskosten von Gebäuden verschiedener Größe, Alter, Art und Beschaffenheit (Vgl. GEFMA 250 2012, S. 2). Mit der Anwendung des Benchmarking wird das Ziel verfolgt, durch einen Vergleich mit anderen Gebäuden Informationen für Optimierungspotenziale, insbesondere Einsparungspotenziale, zu erhalten.

2.3.2 Historische Entwicklung

Das Managementinstrument entspringt ursprünglich industriellen Konzepten. Es bedeutet Lernen von den besten Lösungen und setzt darauf, durch Vergleiche zwischen Einrichtungen herauszufinden, wo innerhalb der eigenen Organisation Verbesserungspotenziale bestehen und wie diese ausgeschöpft werden können. Die Vergleiche sind nicht anekdotisch, sondern systematisch angelegt und dienen nicht dem bloßen Erkenntnisgewinn, sondern zielen auf Veränderungen und Verbesserungen im eigenen Unternehmen. Das Lernen erfolgt durch die Prüfung der Übertragbarkeit.

Militär 1900

Die ersten bekannten, jedoch noch rudimentären, Benchmarking-Ansätze wurden Anfang des 20. Jahrhunderts vom deutschen Militär durchgeführt, um Truppenbewegungen zu beschleunigen. Man verglich die Logistik der eigenen Truppenbewegung mit der eines Zirkus'. Zwar mag der Vergleich zunächst etwas seltsam klingen, allerdings bescherte er den Verantwortlichen kolossale Verbesserungen. Die Truppenbewegungen des deutschen Militärs waren sehr teuer und vor allem zeitintensiv – ein Flaschenhals in punkto Flexibilität. Aus der Presse hatte man erfahren, dass es einem großen amerikanischen Zirkus gelang, in nur einer Nacht seine Zelte abzubauen, sein gesamtes Inventar auf die Bahn zu verladen und mit der ganzen „Truppe“ auf dem Schienenweg in die nächste Stadt aufzubauen. Dieses erstaunliche Kunststück veranlasste das Militär eine Gruppe von Spezialisten in die USA zu schicken, die diese 'Bewegung' unter die Lupe nehmen sollte. Es zeigte sich, dass der Zirkus neben einer fachkundigen Logistikabteilung auch spezielle Fahrzeuge entwickelt hatte. Die Verantwortlichen übertrugen vor Ort dieses Wissen und erzielten damit eine signifikante Verbesserung in der eigenen Truppenbewegung. (Vgl. Mertins et. al. 2001).

Henry Ford 1920

Die Einführung des Fließbandes in der Autoindustrie im Jahre 1916 von Henry Ford stellt eins der ersten Benchmarking-Projekte dar. Er beobachtete das Beförderungssystem einer Großschlachtereier in Chicago bei der Schweinehälften an einer Hängebahn von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz transportiert wurden und übertrug es auf sein Unternehmen.

Japan 1960

Die Japaner erkannten in den 60er Jahren, dass es nicht mehr ausreichend war, lediglich die westlichen Technologien zu kopieren, um Marktführer bleiben zu können. Deshalb entwickelten sie eine neue Strategie, indem sie jeweils die besten neuen Methoden, Praktiken und Prozesse miteinander kombinierten. Bei dieser sogenannten „Copy Cat Strategie“ werden die erfolgsrelevanten Faktoren aus den Prozessen der jeweils Klassenbesten extrahiert und auf das eigene Anwendungsgebiet übertragen. Auf diese Art und Weise entwickelte Toyota, eins der wenigen Triple A Unternehmen bei den Ratingagenturen, auch das Kanban- System² (Vgl. Gabler 2013, S. 150), das heute in vielen Branchen angewendet wird.

XEROX 1979

Der erste systematische Benchmarking-Ansatz wurde im Jahr 1979 angewandt, als der amerikanische Kopiergerätehersteller Rank Xerox ein Programm, das als „Competitiv Benchmarking“ bezeichnet wurde, durchführte. Der Initiator dieses Programms, Robert Camp, gilt heute als Erfinder des Benchmarking. (Vgl. Camp 1994, S. 51 ff.).

Die XEROX Cooperation verlor Ende der 70er Jahre fast alle seine Marktanteile an die japanische Konkurrenz Canon. Folglich sanken die jährlichen Einnahmen enorm und stürzten das Unternehmen in eine tiefe Krise. Der Wettbewerber Canon konnte auf dem Markt seine Geräte zu Preisen anbieten, die noch unter den Herstellungskosten von XEROX lagen. XEROX, die zum Handeln gezwungen war, zerlegte daraufhin die Geräte der Konkurrenz, um analysieren zu können, auf welche Art und Weise es dem Wettbewerber gelingt, qualitativ gleichwertige Produkte zu konkurrenzlos niedrigen Preisen anzubieten. Diese Vorgehensweise wird mit „Reverse Engineering“³ bezeichnet, was so viel bedeutet, wie „das Pferd von hinten aufzäumen“ (Vgl. Eiff 2000, S. 95).

Das Ergebnis dieses „Competitive Benchmarking“ zeigte, dass der einfache Produktvergleich mit der Konkurrenz nicht ausreichend war, um den niedrigen Verkaufspreis befriedigend zu erklären, denn die Geräte unterschieden sich kaum voneinander. Demnach musste der Wettbewerbsvorteil in einem anderen Sektor begründet sein und man dehnte die Untersuchung auf die Vertriebsabteilung aus. Durch gründliche Recherche lokalisierten die Mitarbeiter den Flaschenhals in den Vertriebszentren und der Materialentnahme. Daraufhin bemühte sich XEROX um einen entsprechenden Benchmarking-Partner, der auf dem Vertriebsgebiet führend war. XEROX fand in dem Sportartikel-Versand L.L.

²Das Kanban-System ist ein in Japan entwickeltes „System zur flexiblen Produktionssteuerung nach dem Prinzip ‘Produktion auf Abruf’ (Just-in-Time-Prinzip). Durch das Kanban-System können Materialbestände reduziert werden, außerdem wird eine höhere Termintreue erreicht.

³Reverse Product Engineering ist in der produzierenden Industrie weit verbreitet und bildet oftmals den Ausgangspunkt für das eigentliche Benchmarking. Ausgangspunkt des Reverse Product Engineering ist das so genannte „Schlachten“ des Produkts: Das Produkt wird systematisch zerlegt, um ingenieurtechnisch zu identifizieren, welche Komponenten, Werkstoffe und Montageprinzipien vorhanden sind. Daraufhin folgt der Rückschluss auf Montageart und Konstruktionsprinzip.

Bean einen Nichtkonkurrenten, der sich in Fachkreisen für sein optimales Lager- und Vertriebssystem ausgezeichnet hatte, das mit Unterstützung von Qualitätszirkeln entwickelt worden war. (Vgl. Rau 1999, S. 37).

Die Lager- und Vertriebssituation war sowohl für XEROX als auch für L.L. Bean hochinteressant, da beide mit sehr verschiedenartigen Produkten hinsichtlich Größe, Gewicht und Form zu tun haben. So konnten Arbeitsprozesse wie z. B. Stückzahl, Aufträge sowie Gänge pro Manntag etc. direkt verglichen werden. Die anschließende Analyse stellte verblüffende Unterschiede fest. L.L. Bean war es möglich mit Hilfe eines raffinierten auf die Belange der eigenen Logistik zugeschnittenen Computersystems seine Waren dreieinhalb mal so schnell im Lager zu finden, einzupacken und zu versenden als es XEROX möglich war.

XEROX fand durch diesen Vergleich unerwartet wertvolle Möglichkeiten, die eigenen Prozessabläufe besser zu gestalten und konnte daraus Ziele für das eigene Unternehmen ableiten und erfolgreich umsetzen. In der Folge gelang es ihnen, den jährlichen Produktivitätszuwachs auf 10 % zu steigern und ihre verlorenen Marktanteile zurückzuerobern. Drei bis fünf Prozent dieses Aufschwungs schrieb man dabei dem Benchmarking-Verfahren zu. Ab 1981 gliederte das Unternehmen Benchmarking als festen Bestandteil in die Firmenpolitik ein und dehnte es auf alle Geschäftsbereiche aus. Die positiven Erfahrungen aus diesem Projekt bestärkte XEROX keine direkten Konkurrenten als Vergleichspartner heranzuziehen und deshalb gewannen sie in den Folgejahren beispielsweise auch Hausgeräte-Produzenten und Arzneimittel-Großhändler als Benchmarking-Partner.

Benchmarking Organisationen

Ende der 80er Jahre fassten Benchmarking Organisationen in den USA und in Deutschland Fuß. Seitdem hat sich Benchmarking in der Wirtschaft sehr breit durchgesetzt und gehört längst zum Standardrepertoire von Managementinstrumenten. Pionierarbeit leistete vor allem Robert Camp, der zwei Jahrzehnte für die Logistik der XEROX Cooperation verantwortlich war, mit seiner Veröffentlichung (Vgl. Camp 2006), in der er erstmals wegweisend die Zielsetzungen und Vorgehensweisen dieses Instruments systematisch darstellte.

Der „Malcolm Baldrige National Quality Award“, kurz MBNQA, der alljährlich durch den amerikanischen Präsidenten verliehen wird, spielt eine bedeutende Rolle für die Entwicklung des Benchmarking. Diese begehrte und hohe Auszeichnung wird für herausragende Leistungen im Bereich der Qualitätsverbesserung (Total Quality Management) und Steigerung der Kundenzufriedenheit vergeben und schreibt den Bewerbern explizit Benchmarking vor. „Diese Qualitätsauszeichnung ist auf zwei interessante Weisen mit dem Benchmarking verknüpft. Zum einen verpflichten sich alle Preisträger dazu, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit anderen amerikanischen Unternehmen zu teilen. Zum anderen können Unternehmen, die Benchmarking anwenden, bei der Qualitätsbeurteilung Punkte sammeln.“ (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 39).

Für den vergleichbaren europäischen Preis, den „European Quality Award“, kurz EQA, stand der MBNQA Pate. Der EQA wird von der European Foundation für Quality Management verliehen, die 1988 mit Unterstützung der Europäischen Kommission gegründet

wurde. Sie verfolgt das Ziel, herausragende Leistungen in europäischen Organisationen anzuregen und versteht sich als treibende Kraft für nachhaltig exzellente Leistungen innerhalb von Organisationen durch die systematische Identifizierung und Förderung von „Best Practices“, also der für ein Aufgabengebiet jeweils besten Geschäftsabläufe. Seit 1992 erhalten den Preis Unternehmen mit herausragendem Total Quality Management (TQM), mit dem Ziel, die Position europäischer Firmen auf dem Weltmarkt zu stärken. Der jeweilige Gewinner wird für das höchste Maß an Engagement bei der Verbesserung der geschäftlichen Prozesse und beim Ausbau seiner Position im Wettbewerb ausgezeichnet. (Vgl. Kropp 2000). Im Vordergrund steht dabei der Wunsch, bessere Methoden und Prozesse zu entdecken und zu verstehen sowie in geeigneter Weise zu implementieren. Die Einbeziehung von Benchmarking bei über 80 % der Bewertungskriterien bei diesem internationalen Preis zeigt den Stellenwert dieses Managementinstruments.

Die steigende Nachfrage nach Unterstützung bei der Durchführung von Projekten und bei der Kontaktvermittlung von Benchmarking-Partnern führte zum Aufbau von Benchmarking-Zentren. Im Jahr 1992 entstand beispielsweise das „International Benchmarking Clearinghouse“ (IBC) unter dem Dach des „American Productivity & Quality Centers“ (AP&QC). (Vgl. Weber und Wertz 1999, S. 11).

Zwei Jahre später entstand in Deutschland mit Unterstützung der Industrie das „Informationszentrum Benchmarking“ (IZB) am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. Das IZB sieht seine Aufgabe in der Verbreitung der Benchmarking-Methodik, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, sowie der Auswahl und Vermittlung von Vergleichsunternehmen. Es fördert den Informationsaustausch, bietet Literaturhinweise und Fallstudien und führt eigenständig im Auftrag von Unternehmen Benchmarking-Studien durch (Vgl. IZB 2001).

Ein anderer zentraler Ansprechpartner in Deutschland ist das „Benchmarking-Center“ (BMC) in Nürnberg, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Instrument des Benchmarking in der Theorie weiterzuentwickeln und dessen praktische Anwendung voranzutreiben. Ebenso ist das BMC auf der Suche nach Benchmarking-Partnern behilflich.

Zur internationalen Vermittlung von Benchmarking-Partnern und dem Aufbau gemeinsamer, einheitlicher Dienstleistungen bei allen nationalen Organisationen kam es 1995 zur Gründung des „Global Benchmarking Network“ (GBN), eine Gemeinschaft von rechtlich unabhängigen Benchmarkingzentren aus derzeit 17 Nationen. Dieses Netzwerk dient dabei sowohl der allgemeinen Benchmarkingpflege als auch der Förderung des „Best Practices Sharing“. Durch das GBN soll demonstriert werden, dass die Verfolgung des Benchmarking-Gedankens stets einen signifikanten Nutzen bringt.

2.3.3 Ziele

Als erstrebenswertes Ziel, unabhängig von der Idee des Benchmarking, gilt wohl für alle wirtschaftlich denkenden und handelnden Unternehmen in einer freien Marktwirtschaft der bekannte Toyota-Ansatz: „... die doppelte Produktion in der Hälfte der Zeit, mit

einem Zehntel der Fehler und auf der Hälfte der Fläche“ (Vgl Eiff 2000, S. 95). Der grundsätzliche Zielgedanke aller Benchmarking-Studien heißt systematische Verbesserung durch Vergleichen mit bzw. Lernen von den besten Lösungen, innovativsten Ideen, Partnern etc. Das eigene Unternehmen soll auf ein höheres Niveau der Effektivität und Effizienz gebracht werden, d. h. es sollen möglichst alle Ziele bei einem rationalen Verhältnis der dafür eingesetzten Mittel erreicht werden. So soll beispielsweise die Wettbewerbsfähigkeit, der Marktanteil oder die Kundenzufriedenheit etc. gesteigert werden.

Benchmarking unterstützt das Management in deren Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Ziel des Immobilien-Benchmarking ist die Ermittlung von Kennzahlen, die einen Vergleich verschiedener Gebäude ermöglichen, um z. B. die Nutzungskosten gezielt zu optimieren. Generell kann durch Benchmarking ein direkter und ein indirekter Nutzen generiert werden, der in der nachfolgenden [Abb. 2.10](#) näher erläutert sind.

Des Weiteren kann zwischen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Nutzenpotenzialen unterschieden werden ([Abb. 2.11](#)). Quantifizierbare Nutzenpotenziale sind so definiert, dass ihr Erreichen (bzw. nicht Erreichen) durch Kostenkennwerte oder Zeitgrößen messbar, also quantifizierbar, wird. Ihre Bewertung erfolgt – als Konsequenz – überwiegend in monetären Größen und hat ihren Schwerpunkt in der Kostenreduktion. Die dadurch gewonnene, erhöhte Kosten-Transparenz ermöglicht es, Geschäftsabläufe sukzessive zu optimieren und somit wiederum kontinuierlich Kosten zu senken.

Nicht quantifizierbare Nutzenpotenziale liegen vor allem in einer effektiveren und effizienteren Gestaltung der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung. Die Effekte sind nicht ohne weiteres in Zahlen messbar, also nicht quantifizierbar, d. h. sie lassen sich z. B. auch nur schwer monetär bewerten und ihre Auswirkungen sind nicht unmittelbar kontrollierbar. Aufgrund der verbesserten Informations-Transparenz erhöht sich aber die Entscheidungssicherheit. Fehlentwicklungen und deren Risiken können im eigenen Immobilienportfolio identifiziert werden, um daraus wiederum Chancen zur Kostensenkung und

Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen
Das Unternehmen wird analysiert.	Die Unternehmenszielsetzung wird kritisch hinterfragt.
Das Unternehmen bzw. Bereiche daraus werden verglichen.	Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe wird erzeugt.
Bestleistungen werden definiert.	Unternehmensstrategie wird überprüft.
Leistungsdefizite und konkrete Potenziale werden identifiziert.	Wettbewerbsfähigkeit wird gestärkt.
Lösungsalternativen werden erarbeitet und bewertet.	Das Image des Unternehmens steigt.
	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KAIZEN) wird initiiert.

Abb. 2.10 Direkter und indirekter Nutzen

Nutzenpotenziale	
Quantifizierbar	Nicht quantifizierbar
Senkung der Betriebskosten	Kostentransparenz
Verringerung der Personalkosten	Informationstransparenz
Geringere Wartungs- und Instandhaltungskosten.	Entscheidungshilfe für Managementaufgaben, Steuerungs- und Kontrollfunktionen.
	Erhöhung der Planungs- und Budgetierungssicherheit.
	Risikoerkennnis- und Chancengenerierungsfunktion.

Abb. 2.11 Quantifizierbare und nicht quantifizierbare Nutzenpotenziale

Renditesteigerung abzuleiten. Einige quantifizierbare und nicht quantifizierbare Nutzenpotenziale sind beispielhaft in [Abb. 2.11](#) aufgeführt.

Benchmarking als Management-Instrument kann, richtig angewendet, helfen, den optimalen Lösungen näher zu kommen. Es kann jedoch nicht z. B. ein bestehendes Produktionsverfahren oder ein gut laufendes Dienstleistungsunternehmen ad hoc von der Mittelklasse an die Weltspitze bringen. Dazu bedarf es mehr Zeit und kontinuierlichen Benchmarking-Zyklen.

Nach Daub (Vgl. Daub 1999, S. 32) kann Benchmarking verstanden werden als: „Der Weg ist das Ziel‘ oder besser, nicht so absolut ‚auch der Weg ist ein Ziel‘. Wir verbessern uns kontinuierlich durch das Vergleichen.“ Zum Ziel wird jeweils das, worauf das Hauptaugenmerk liegt. Dabei begegnet Benchmarking Veränderungen proaktiv und nicht reaktiv, d. h. agieren statt reagieren (Vgl. Egger 2005).

„Benchmarking hilft einem Unternehmen, seine Ziele neu zu definieren, indem es neues Licht auf alte Fragen wirft. Es schließt die evolutionäre Methode des ‚Tu es ein bisschen besser, ein bisschen schneller‘ kurz und überprüft stattdessen kritisch, was überhaupt getan wird“. (Vgl. Leibried und McNair 1996, S. 37). Durch Benchmarking können realistische Ziele vorgegeben und gleichzeitig Unterstützung angeboten werden, diese vereinbarten Ziele auch zu erreichen. Ein konkretes Ziel zu haben bedeutet eine Orientierung zu geben. Der genaue Weg dahin wird allerdings nicht vorgeschrieben. Ein Ziel engt nicht ein, es gibt dem Unternehmen vielmehr die Möglichkeiten nachzudenken, sich mit der eingeschlagenen Richtung auseinander zu setzen und nach sinnvollen Lösungen der Zielerreichung zu suchen. Somit kann der Weg schon das Ziel sein.

2.3.4 Voraussetzungen

Grundvoraussetzung für ein qualitativ hochwertiges Benchmark und aussagekräftige Resultate ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Eine genaue Abgrenzung des

Benchmarks ist somit erforderlich, d. h. es muss genau definiert werden, woraus sich z. B. das Benchmark Betriebskosten zusammensetzt. Weiterhin ist zu beachten, dass verschiedene Faktoren wie z. B. Baujahr, Lage, Geometrie, Qualität oder Nutzung einer Immobilie Einfluss auf die jeweiligen Kennzahlen haben. Vergleichbare Einflussgrößen sind somit ebenfalls notwendig, d. h. es sind sowohl inhaltlich vergleichbare Rahmenbedingungen als auch vergleichbare Kostentreiber zu identifizieren. (Vgl. Schneider 2001, S. 30).

Es ist auch darauf zu achten, dass die zu vergleichenden Merkmale messbar sind. Primär sind deshalb numerische Größen zu favorisieren. Zusätzlich können mit Scoring-Modellen auch subjektive Einschätzungen zu synthetischen Kennzahlen verarbeitet werden. Aber auch ein Vergleich anhand untergeordneter Kennzahlen ist sinnvoll.

Um verschiedene Wertschöpfungsprozesse innerhalb einer Immobilie abzubilden, sind die Bedürfnisse der verschiedenen, aber in sich homogenen Interessengruppen zu berücksichtigen. Hierzu gehören:

- a) Eigentümer/Investor (Rendite des eingesetzten Kapitals)
- b) Dienstleister (Rendite der eingesetzten Ressourcen) und
- c) Nutzer/Mieter (wirtschaftliche Nutzung der Flächen).

Die Schwierigkeit besteht in der Balance von möglichst genauen Informationen und der Wirtschaftlichkeit der Informationsgewinnung. Wichtig ist dabei eine der jeweiligen Entscheidungsebene angemessene Aufbereitung der Informationen, die zumeist mit Hilfe von graphischen Darstellungen erfolgt.

2.3.5 Arten

Die verschiedenen Arten des Benchmarking lassen sich, wie in [Abb. 2.12](#) dargestellt, anhand der Unterscheidungsmerkmale Vergleichspartner und Vergleichsobjekt differenzieren (Vgl. Horváth und Herter 2015, S. 7). Diese unterschiedlichen Formen schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern können auch miteinander kombiniert werden. Eine klare Abgrenzung der Benchmarking-Formen ist nur theoretisch möglich, in der Praxis hingegen ist ein fließender Übergang vorhanden.

2.3.6 Vergleichspartner

Benchmarking nach Vergleichspartnern differenziert nach der Auswahl der Vergleichspartner mit denen die eigene Leistung anhand von Kennzahlen verglichen werden soll. Grundsätzlich ist zwischen internem und externem Benchmarking zu unterscheiden, wobei beide Arten nochmals weiter unterteilt sind ([Abb. 2.13](#)).

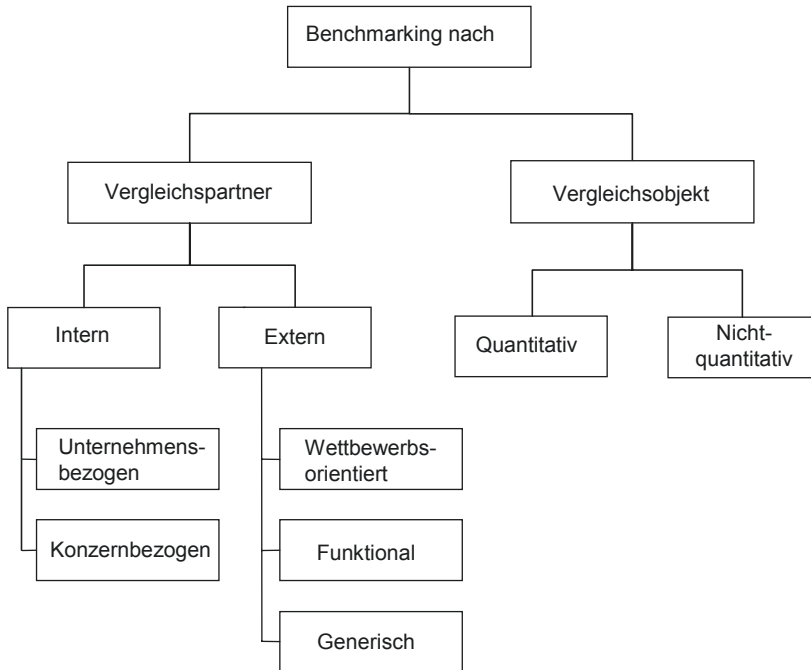


Abb. 2.12 Formen des Immobilien-Benchmarking

Kriterium	Benchmarking nach Vergleichspartner			
	Intern	Extern		
		<i>Wettbewerbsorientiert</i>	<i>Funktional</i>	<i>Generisch</i>
Vergleichbarkeit	hoch	hoch	mittel	niedrig
Aufwand	niedrig	mittel	mittel	hoch
Vertrauensproblem	niedrig	hoch	mittel	niedrig
Verbesserungspotenzial	niedrig	mittel	mittel	hoch

Abb. 2.13 Bewertung der Benchmarking-Arten nach Vergleichspartner

Internes Benchmarking analysiert Aktivitäten innerhalb der eigenen Organisation. Einrichtungen mit gleicher Funktionserfüllung und ähnlichen Tätigkeiten, wie z. B. bei Finanzinstituten mit Filialstrukturen vorhanden, werden untereinander verglichen, um intern den besten Bereich, auch „Best-in-house-practice“ (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 62) genannt, zu identifizieren. Dieser wird daraufhin als Maßstab vorgegeben, um einen Lernprozess der anderen Bereiche von der Struktur des Besten zu initiieren. Internes Benchmarking wird häufig eingesetzt, um mit der Methode vertraut zu werden und dieses Wissen für ein darauf aufbauendes externes Benchmarking zu nutzen.

Konzernbezogenes Benchmarking stellt den Vergleich von mehreren Unternehmensteilen innerhalb eines Konzerns dar, beispielsweise Niederlassung Süd mit Nord, während *unternehmensbezogenes Benchmarking* sich nur auf einzelne Abteilungen oder Zweigwerke einer bestimmten Region beschränkt, beispielsweise nur die Vertriebsabteilungen. Die Vergleichsmöglichkeiten beim konzernbezogenen Benchmarking sind somit weitaus höher und stellen ein größeres Optimierungspotenzial dar, womit es sich besonders zur fundierten Vorbereitung eines externen Benchmarking, für eine Bestandsaufnahme und zur Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation und -motivation eignet.

Die Beschränkung des Vergleichs auf die eigene Organisation gilt als die Einfachste aller Benchmarking-Techniken. Zum einen lassen sich bei der Recherche durch die gleiche Unternehmenskultur bzw. -politik zahllose Vergleichsebenen finden, zum anderen verursacht diese Variante den geringsten Aufwand in Bezug auf die Datenerhebung und die Analyse interner Prozesse im Vergleich zum externen Benchmarking, da kein externer Partner gesucht werden muss und es keine Komplikationen bei den zu vergleichenden Kennzahlen und deren Inhalten gibt. „Alle Daten sind leicht zu ermitteln und fast überall ist der direkte Zugriff darauf ohne aufwendige Recherche möglich.“ (Vgl. Camp 2006, S. 61). Das hat zur Folge, „dass die interne Benchmarking-Studie sehr viel schneller fertig gestellt werden kann, da keine Zeit und Mühe dafür verwendet werden muss, externe Benchmarking-Partner zu suchen und sich deren Kooperation zu versichern.“ Identifizierte „Best practices“ können anschließend relativ leicht auf die anderen Teile der Organisation übertragen werden (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 62 f.).

Die wesentliche Schwäche allerdings ist die Begrenzung auf die eigene Organisation, da die Wahrscheinlichkeit wirkliche Spitzenleistungen zu finden gering ist und der "Blick über den eigenen Tellerrand" nicht erfolgen kann. Wenn ein internes Benchmarking-Projekt angewendet wird, empfiehlt es sich, dieses als turnusmäßige Routine in der Organisation zu institutionalisieren.

Bei einem internen Benchmarking setzt sich eine Organisation oft erstmals mit seinen eigenen Stärken und Schwächen auseinander und erhält Aufschluss über bestehende interne Leistungslücken. Manchmal wurden vorher noch keine Daten über die eigenen Prozesse aufgenommen und in einer strukturierten Analyse übersichtlich dargestellt. „Das Wissen, das bei dem internen Benchmarking-Projekt gewonnen wird, kann dann als Grundlage für ein weitergehendes Benchmarking angesehen werden, das dann auch die externe Perspektive mit einschließt.

Die Organisation bekommt die Gelegenheit, ein Grundmodell zu schaffen, das dann im weiteren Verlauf getestet und einer innerbetrieblichen Feinabstimmung unterzogen werden kann.“ (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 63) Deshalb sollte internes Benchmarking als erster Schritt zur Erreichung von Spitzenleistungen in der eigenen Organisation betrachtet werden. Es ist zwingend notwendig, die eigenen Prozesse, die eigene Unternehmenswelt und -kultur detailliert analysiert zu haben, um die wirklich relevanten sowie kritischen Faktoren auszumachen, bevor man sich einem externen Vergleich stellt. Gerade das Identifizieren dieser Einflussfaktoren ist wichtig, wenn man Verfahren verstehen will, die in einer externen Untersuchung als „Best Practice“ entdeckt worden sind.

Externes Benchmarking ist ein Vergleich der eigenen Produkte oder Prozesse mit externen, wobei die Vergleichbarkeit dieser Produkte oder Prozesse die wesentliche Grundvoraussetzung darstellt. Aufgrund der umfangreichen Vergleichsbasis sind die Chancen hoch, eine externe Spitzenleistung zu finden. Dadurch sind wiederum große interne Leistungssteigerungen und folglich eine bessere Positionierung der eigenen Organisation möglich. Nachteilig wirkt sich nur die aufwändige und teilweise schwierige Datenerfassung aus. Externes Benchmarking wird weiter unterteilt in wettbewerbsorientiertes, funktionales und generisches Benchmarking.

Das *wettbewerbsorientierte Benchmarking*, auch als *konkurrenz- oder marktbezogenes Benchmarking* bekannt, stellt die direkteste Form des Vergleichs dar. Dieser beschränkt sich bei der Wahl der Benchmarking-Partner auf die direkten Wettbewerber. Folglich stehen die entscheidenden Methoden und Merkmale der direkten Konkurrenz, durch die Wettbewerbsvorteile erlangt werden können, im Fokus der Analyse. Durch den gegenseitigen Informationsaustausch wird ein iterativer Lernprozess initiiert, der es ermöglicht, die Marktsituation objektiv zu beurteilen und durch die externen Anstöße, einer Neigung zur Selbstzufriedenheit und Bürokratisierung vorzubeugen. „Der Vorteil dieser Variante liegt darin, dass die Prozesse grundsätzlich die gleichen Funktionen erfüllen müssen, den gleichen Anforderungen ausgesetzt sind und die Unternehmen eine relativ vergleichbare Markt-, Kunden- und Auftragsstruktur aufweisen. Dies führt in der Regel zu einer hohen Vergleichbarkeit der Prozesse und somit zu einer gesteigerten Möglichkeit des Transfers der identifizierten überlegenen Praktiken.“ (Vgl. Schäfer und Seibt 1998, S. 375 f.). Wettbewerbsorientiertes Benchmarking geht über eine reine Konkurrenzanalyse aber weit hinaus, da ein unmittelbarer Informationsaustausch zwischen den Konkurrenten stattfindet, um schwerpunktmäßig „Best Practices“ zu untersuchen und einen gegenseitigen Lernprozess zu ermöglichen.

Allerdings kann ein Problem in der Informationsbeschaffung bestehen, da direkte Konkurrenten untereinander relativ verschlossen und oftmals nicht zur Veröffentlichung der eigenen Interna bereit sind. Relevante Informationen sind aus diesem Grund unter Umständen sehr schwierig zu beschaffen. „Das eigentliche Ziel, das Erkennen von Spitzenleistungen, wird darüber vergessen. Es ist für viele Menschen eine völlig ungewohnte Situation mit dem ‚Teufel zu tanzen‘ denn kein direkter Konkurrent gibt gerne seine Daten preis.“ (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 66). Um dieses Problem zu mindern, werden bei derartigen Studien oftmals unabhängige Dritte beauftragt, um relevante, vertrauliche Daten vergleichbar zu machen.⁴ Anzumerken ist bei dieser Methode, dass durch die Beschränkung auf den direkten Wettbewerber nicht gewährleistet ist, dass es zu einem direkten Vergleich mit dem wirklich „Klassenbesten“ kommt. „Reines Konkurrenz-Benchmarking bringt Stagnation, da irgendwann alle Wettbewerber den gleichen Level der Performance erreichen und keine Differenzierung mehr stattfindet.“ (Vgl. Watson 1993, S. 5).

⁴ Um die Anonymität und Vertraulichkeit zu gewährleisten, wurde vom IBC ein Verhaltenskodex (Code of Conduct) mit ethischen Grundregeln entworfen, der den Benchmarking-Partnern Sicherheit gewähren soll.

Funktionales bzw. branchenbezogenes Benchmarking kann sowohl direkte Konkurrenten als auch mehrere Organisationen einer Branche miteinander vergleichen (Vgl. Camp 1994, S. 79). Durch die daraus gewonnene größere Grundgesamtheit der zu vergleichenden Organisationen wird versucht neue Trends zu entdecken und die Leistung einzelner Subsysteme zu analysieren. Daher stammt auch der häufig verwendete Begriff der Trendanalyse.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Vergleichbarkeit von Prozessen, die in ihrer Funktion übereinstimmen. Für erkannte Schwachstellen wird nach neuen, innovativen Praktiken gesucht. Die Suche nach Methoden und Verfahren erfolgt auf einer abstrakteren, objektiveren Basis und weitgehend unabhängig vom Produkt. Es geht darum, die besten Praktiken zu finden und zu nutzen, um die vorhandenen Verfahren innerhalb der eigenen Organisation innovativ zu verändern. Dieses Konzept beruht auf dem Faktum, dass Funktionen identifiziert werden können, die fast jede Organisation durchführen muss. „Der Schlüssel zum Erfolg bei diesen Untersuchungen ist, zu bestimmen, ob die Industrieführer von den gleichen Kundenanforderungen getrieben werden. Die Funktionen müssen aus logistischer Sicht vergleichbar sein.“ (Vgl. Camp 1994, S. 80). Voraussetzung hierfür ist daher eine klare Definition des zu vergleichenden Prozesses (Vgl. IZB, S. 10).

Aufgrund der fehlenden unmittelbaren Wettbewerbssituation gestaltet sich hier der Informationstransfer zwischen den Benchmarking-Partnern offener als beim wettbewerbsorientierten Benchmarking, da die Organisationen auf verschiedenen Märkten agieren und somit auch keine Interessenkonflikte bestehen. Zwar ist die Übertragung der gefundenen „Best Practices“ in die eigene Organisation aufgrund der schlechteren Vergleichbarkeit schwieriger als bei den vorgenannten Varianten, jedoch kann der Nutzen der herausgefilterten Informationen erheblich höher sein.

Beim *generischen bzw. branchenunabhängigen Benchmarking* werden die Vergleichspartner innerhalb der direkten Konkurrenz, der eigenen Branche, aber auch zusätzlich branchenübergreifend gesucht. Ziel ist es, neue, innovative Geschäftspraktiken, unabhängig von ihrer Quelle, zu entwickeln, um die eigene Organisation auf ein neues, höheres Leistungsniveau zu heben.

Dieser „Best-Practice“ Ansatz beruht auf dem Grundsatz, dass der Prozess der Wertschöpfung auf ähnlichen Merkmalen basiert und eine klare Definition der zu vergleichenden Prozesse Grundvoraussetzung ist. D. h. die Wahl der Benchmarking-Partner wird nur durch die Fähigkeit begrenzt, einen zu den eigenen Prozessen analogen Prozess zu erschließen und die branchenbedingten Unterschiede bei der Informationsanalyse zu bewerten und entsprechend zu berücksichtigen (Vgl. Watson 1993, S. 149). Dieses Konzept gilt als die schwierigste Methode innerhalb der verschiedenen Benchmarking-Arten und auch als die abstrakteste. Der Transfer solcher „Best Practices“ auf die eigene Organisation kann zwar mit größten Schwierigkeiten verbunden sein, führt aber auch am ehesten zu einem großen Erfolg durch Innovationen. Eine relativ neue und in der Praxis wenig erprobte Form des generischen Benchmarking stellt beispielsweise das Benchmarking von Rahmenbedingungen dar. Hier werden die politischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen miteinander verglichen, so dass sogar ganze Länder eventuell voneinander lernen können.

In **Abb. 2.13** (Vgl. Weber und Wertz 1999, S. 13) sind die Vor- und Nachteile der verschiedenen Benchmarking-Arten zusammengefasst, bei denen die Typisierung anhand des Vergleichspartners erfolgte.

Die Ergebnisse aus internem (unternehmens- sowie konzernbezogen) und wettbewerbsorientiertem Benchmarking sind zwar relativ einfach zu übertragen – die hohe Vergleichbarkeit innerhalb einer Organisation bzw. zwischen direkten Konkurrenten macht dies möglich – jedoch werden sie der Organisation keine außergewöhnlichen Neuerungen bringen, obgleich die gewonnenen Informationen durchaus wertvoll sein können, um Geschäftsprozesse durch die Übernahme bewährter Praktiken kontinuierlich zu verbessern (Vgl. Schäfer und Seibt 1998, S. 377).

Bei den beiden anderen Varianten des externen Benchmarkings, funktional sowie generisch, kehrt sich die Sachlage um. Es wird ungleich komplexer die ermittelte „Best Practice“ in der eigenen Organisation zu adaptieren, weil die Vergleichbarkeit mit externen bzw. sogar völlig branchenfremden Partnern nur bedingt gegeben ist und ein außerordentlich hohes Maß an Auffassungsvermögen und Kreativität erfordert. Das Verbesserungspotenzial für die Organisation aber ist ungleich höher. Hier kann der „neugierige Blick über den Branchenzaun“ (Vgl. Eiff 1999, S. 37) den höchsten, nachhaltigen Nutzen generieren und zu echten Innovationen in der eigenen Branche führen, die einen Quantensprung⁵ ermöglichen und den Markt damit neu definieren (Vgl. Leibfried und McNair 1996, S. 37).

Für das Immobilien-Benchmarking kann grundsätzlich jede Art angewendet werden. Hierbei kann es entweder auf das gesamte Leistungsspektrum des Immobilienmanagements bzw. Immobiliencontrollings angewendet werden oder aber auf einzelne Leistungsbereiche beschränkt bleiben.

2.3.7 Vergleichsobjekt

Die Differenzierung des Benchmarkings nach dem Vergleichsobjekt, das „gebenchmarked“ werden soll, wird aufgeteilt in quantitatives sowie nicht-quantitatives Benchmarking. Im Prinzip kann alles ein potenzielles Objekt einer Benchmarking-Studie sein. Es gibt hinsichtlich der Anwendung keine Beschränkung (Vgl. Pieske 2001, S. 57).

Beim *quantitativen Benchmarking*, auch *produktbezogenes Benchmarking* genannt, bilden die Eigenschaften von Produkten den Schwerpunkt der Analyse, wobei man sich auf die messbaren Komponenten des Erfolges beschränkt. Die quantitativen Benchmarks dienen dann sowohl als marktorientierte Performanceziele, welche die jeweiligen Zielsetzungen des Eigentümers, Nutzers oder des Dienstleisters enthalten, als auch als Basis für die Leistungsmessung im Immobilienmanagement bzw. Immobiliencontrolling.

⁵ Quantensprünge sind revolutionäre Umwälzungen, die ein Unternehmen auf ein neues, höheres Niveau der Effektivität und Effizienz bringen und ihm dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Beim dem Vergleich von Produkten wird angestrebt, das Produkt dahingehend zu verbessern, dass eigene Kosten gesenkt und dadurch weitere Marktanteile gewonnen werden. Dabei gilt der Blick natürlich zunächst dem Produkt der Konkurrenz bzw. dem des Marktführers. Watson betrachtet Benchmarking als „evolutionären Prozess“, in dessen erster Generation das sog. „Reverse Engineering“ (Vgl. Watson 1993, S. 24) stand. Die Gegenüberstellung des eigenen Produktes mit dem der Konkurrenz durch „Rückwärtskonstruktion“. Durch die Zerlegung des eigenen und des fremden Produktes in seine einzelnen Bestandteile lassen sich Unterschiede bei den Produktkomponenten analysieren und man bekommt somit Anhaltspunkte über die Verschiedenartigkeit der technischen Lösungen. Die Ergebnisse ermöglichen konkrete Vorschläge, Entwürfe und Neuentwicklungen für Verbesserungen am eigenen Produkt. Ziel dieser Maßnahme ist eine Reduktion der eigenen Kosten z. B. bei Forschungs- und Entwicklungsarbeit.

Wenn beim quantitativen Benchmarking hauptsächlich Kostenfaktoren im Fokus der Betrachtungen liegen, spricht man auch vom kostenorientierten Benchmarking. „Kostenorientiertes Benchmarking kann sich im Bereich der Kostenstrukturen eines Unternehmens auf operative und organisatorische Komponenten ebenso wie auf Techniken und Verfahrensweisen konzentrieren.“ (Vgl. Schmidt 1992). Es geht um den direkten Vergleich von Herstellungs-, Produktionskosten etc. Dies ist in der Praxis jedoch allzu oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da sich direkte Konkurrenten nur ungern in die Karten schauen lassen.

Das quantitative Benchmarking hat den Vorteil, dass sich Schwachstellen, Mängel bzw. mangelnde Leistungsfähigkeit in Zahlen darstellen lassen. Kosten zählen zu den sog. harten Vergleichsmaßstäben. „Harte Benchmarks sind kardinal messbar und beziehen sich auf Finanzkennzahlen; Kosten einer bestimmten abgrenzbaren Leistung.“ (Vgl. Eiff 2000, S. 866).

Hingegen beim *nicht-quantitativen Benchmarking*, auch *prozessorientiertes oder qualitatives Benchmarking* genannt, werden ganze, schwer messbare Wertschöpfungsprozesse miteinander verglichen, um unternehmensinterne Abläufe durch Orientierung an „Best Practices“ kontinuierlich zu optimieren. Es handelt sich hierbei um sog. weiche Benchmarks, die bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Ziele der Kundenzufriedenheit, der Qualitätserhöhung, der Mitarbeitermotivation etc. nicht direkt monetär messbar sind.

Im Zuge eines kundenorientierten Benchmarkings ist die erste Frage die nach der Beziehung zwischen der Organisation und seinen Kunden. Durch diese Fragestellung sollen Lücken zwischen dem Bedarf bzw. dem Anspruch der Kunden und dessen Befriedigung aufgedeckt werden. Solche qualitativen Kriterien sind schwer messbar und die Ermittlung konkreter Benchmarks schwierig. Vieles lässt sich nur sehr schwer, wenn überhaupt, in Zahlen ausdrücken. Da es beim Benchmarking jedoch hauptsächlich um das „Wie“ geht, haben diese Kriterien einen hohen Stellenwert. „Der Kunde muss die Ergebnisse spüren – die Kundenzufriedenheit ist damit Ausgangs- und Endpunkt sowie wichtiges Kriterium zur Einschätzung des Erfolges von Benchmarking-Aktivitäten.“ (Vgl. Pieske 2001, S. 53).

Gerade im Dienstleistungssektor spielt diese Variante eine entscheidende Rolle. Mit der Qualität der Dienstleistung steigt die Kundenzufriedenheit und somit die

Wahrscheinlichkeit, Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und damit Marktanteile zu sichern. Rau spricht bei kundenorientiertem Benchmarking von einem vierstufigen Prozess, den er wie folgt darstellt: „Attribute identifizieren, die beim Kunden die Wahrnehmung von Wert beeinflussen, Unternehmensentwicklungen steuern, Entwicklung und Standing von Wettbewerbern analysieren, Lücken zwischen der gegenwärtigen Entwicklung und den Kundenerwartungen schließen.“ (Vgl. Rau 1999, S. 56).

Bei einem strategischen Benchmarking-Ansatz wird die eigene Unternehmensstrategie mit der der Wettbewerber verglichen. Hier werden vor allem langfristige Ziele bzw. die Marktposition überprüft. Man möchte langfristige Entwicklungen bzw. Trends erkennen, um rechtzeitig reagieren zu können. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen Ursachen, die zu einer optimalen Entwicklung der Organisation führen können. Nach eben diesen Ursachen wird strategisch gesucht. Watson definiert diese Variante als: „Die Ebene des ablauforientierten Benchmarking auf der Ebene der Unternehmensstrategie; ein systematischer Prozess, bei dem Alternativen bewertet, Strategien umgesetzt und die Leistungsfähigkeit gesteigert wird, indem erfolgreiche Strategien externer Partner – Mitglieder einer strategischen Allianz – analysiert und übernommen werden.“ (Vgl. Watson 1993, S. 227).

Die Frage „Tun wir die richtigen Dinge?“ um uns in einer ungewissen Zukunft behaupten zu können, bringt diese Variante auf den Punkt (Vgl. Leibried und McNair 1996, S. 39). Es geht um das Vorausdenken. Das bedeutet, „Vorkehrungen zu treffen, die dem Unternehmen in die Zukunft helfen, insbesondere dadurch, dass erreichbare Ziele gesetzt werden.“ (Vgl. Watson 1993, S. 52) Eine derartige Studie kann dazu führen, die eigene Strategie komplett neu zu definieren, mit dem Ziel, mehr Wertschöpfung zu generieren, Kosten zu reduzieren und Managementtechniken auf den aktuellen Stand zu bringen. (Vgl. Rau 1999, S. 41). Die Frage, auf welche Prozesse man sich fokussieren soll, wird durch strategisches Benchmarking beantwortet. In der Hauptsache werden dabei diejenigen Prozesse identifiziert, die für das jeweilige Geschäftsfeld entscheidende Bedeutung haben. Diese Form bietet sich vor allem bei Dienstleistungsunternehmen an, da deren Produkte aus Handlungsabläufen bestehen.

2.3.8 Fazit

Die Darstellung der verschiedenen Benchmarking-Arten ist sicherlich zum Einstieg in die Thematik Benchmarking hilfreich, um einen groben Überblick zu gewinnen. Dennoch dürfen die verschiedenen Typen nicht als Konkurrenzmodelle betrachtet werden oder gar Ausschließlichkeitscharakter haben. Wie die Definitionen zeigen, ist Benchmarking ein kontinuierlicher, dynamischer Lernprozess für Erneuerung und Verbesserung innerhalb einer Organisation, der sich nicht in einer dieser Varianten erschöpft. Vielmehr liegt in der Kombination verschiedener Verfahren das Erneuerungspotenzial für eine überzeugende, positive Veränderung in einer Organisation.

Natürlich muss sich eine Organisation ein Ziel vorgeben, sich einen „Benchmark“ setzen. Häufig jedoch erschöpfen sich die Benchmarking-Anstrengungen in einem

Kennzahlenfriedhof. Das eigentliche Ziel einer umfassenden Analyse der ursächlichen Strukturen wird verfehlt, weil sich die Ermittlung der spezifischen Daten schon schwierig genug gestaltet. Quantitative Analysen sind und bleiben Kernstück des Benchmarkings, haben aber nur Sinn, wenn die Daten „kondensiert, reduziert und auf konkrete Objekte bezogen werden. Die besondere Fähigkeit liegt darin, alles auf einen möglichst einfachen Nenner zu bringen, simple Modelle zu präsentieren und mit einleuchtenden Argumenten zu überzeugen. Benchmarking muss Ziele auf den Punkt bringen und Vorteile klar herausarbeiten.“ (Vgl. Rau 1999, S. 56).

Es reicht noch nicht aus zu verstehen, warum der Andere besser ist als man selbst und was man tun müsste, um wenigstens mit ihm gleichzuziehen. „Wissen ist freilich nicht tun.“ (Vgl. Leibried und McNair 1996, S. 35). Ebenso ist es nicht das Ziel von Benchmarking, als Lernen von den Besten, die als besser erkannten Methoden einfach unkritisch zu kopieren, ohne Rücksicht auf das wirtschaftliche und soziale Umfeld der eigenen Organisation. Benchmarking macht nur Sinn, wenn es gelingt, die erfolgreichen Verfahren, die es aus dem Vergleich gewonnen hat, an die eigene Organisation anzupassen bzw. in die eigene Unternehmenskultur zu implementieren. Dieser Vorgang darf nicht einmalig sein, sondern muss mit langfristiger Orientierung eingesetzt werden, nicht nur, um stabile Vorteile für alle Partner in Aussicht stellen zu können und um die vereinbarten Ziele zu erreichen, sondern um dieses Ziel sogar zu übertreffen.

Literatur

- Camp R (1994) Benchmarking. Hanser Fachbuchverlag, München
- Camp R (2006) The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. American Society for Quality Control, Milwaukee, Wisconsin
- Daub D (1999) Benchmarking im Krankenhaus. In: Klinik-Management-Aktuell. Ausgabe 34
- Diederichs CJ (1999) Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. Springer-Verlag, Berlin
- DIN 276 (2009) Kosten im Bauwesen, Teil 1: Hochbau, Teil 4: Ingenieurbau. Ermittlung und Gliederung von Kosten im Bauwesen. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- Egger R (2005) Interview als Vorstandsmitglied Real I.S. AG, Gesellschaft für Immobilien Assetmanagement. Nicht veröffentlicht
- Eiff W (1999) Innovative Dienstleistungskonzepte. In: Klinik-Management-Aktuell. Ausgabe 37
- Eiff W (2000) Das Elend des Benchmarkings. In: Das Krankenhaus. 92 JG. H 2
- Gabler (2013) Gabler Wirtschaftslexikon, Band 1. SpringerGabler-Verlag, Wiesbaden
- GEFMA-Richtlinie 100-1 (2004) Facility Management; Grundlagen (Entwurf)
- GEFMA-Richtlinie 250 (2012) Benchmarking in der Immobilienwirtschaft; Grundlagen V und Anwendung (Entwurf)
- Homann K (1999) Immobiliencontrolling. In: Schulte KW Immobilienökonomie. Bd 1. Oldenbourg, München
- Homburg C et al. (1997) Kennzahlengestütztes Benchmarking im Beschaffungsbereich – Konzeptionelle Aspekte und empirische Befunde, in: DBW, H 1
- Horváth P, Herter P (2015) Benchmarking – Vergleich mit den Besten der Besten. In: Controlling, 13. Aufl. Vahlen, München

- IZB (2001) Informationszentrum Benchmarking. <http://www.izb.ipk.fhg.de>. Zugegriffen: 07. März. 2001
- Karlöf B, Östblom S (1994) Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. Vahlen, München
- Kropp (2000) Nokia gewinnt den European Quality Award 2000, NOKIA: <http://www.nokia.de/presse>. Zugegriffen:09. März. 2001
- Leibfried K, McNair CJ (1996) Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Haufe, Freiburg
- Lück W (2015) Controlling. In: Lexikon der Internen Revision, 2. Aufl. De Gruyter Oldenbourg, München/Wien
- Mertins K, Heisig P, Hoffmann I; Kohl H (Hrsg) Berlin: Informationszentrum Benchmarking am IPK-Berlin. <http://www-izb.ipk.fhg.de>. Zugegriffen: 07. März. 2001
- Metzner S (2016) Immobiliencontrolling: Strategische Analyse und Steuerung von Informationsergebnissen auf Basis von Informationssystemen. Books on Demand-Verlag, Norderstedt
- Mühlstein S, Schumann A (1995) Benchmarking als neue Form des Betriebsvergleichs. Univation, Chemnitz
- Pelzl W (1996) Innovative Managementtechniken in der Wohnungswirtschaft. In: Immobilienzeitung, H 7
- Pfnür A (2002) Corporate Real Estate 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements: Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. Universität Hamburg, Hamburg
- Pierschke B (1999) Organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements. EBS, Oestrich-Winkel, Köln Bd 14. Rudolf Müller
- Pieske R (2001) Benchmarking in der Praxis. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, 2. Aufl. Moderne Industrie, Landsberg/Lech
- Preuß N, Schöne LB (2016) Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis, 4. Aufl. Springer-Verlag, Berlin
- Rau H (1999) Mit Benchmarking an die Spitze. Falken-Verlag, Niedernhausen
- Schäfer S, Seibt D(1998) Benchmarking – eine echte Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen. Betriebswirtschaftliche Forschung 50:H 4
- Schäfers W (1997) Strategisches Management von Unternehmensimmobilien. EBS, Oestrich-Winkel Bd 3
- Schmidt JA(1992) The link between benchmarking and shareholder value. J BusStrategy 3:13
- Schneider H (2001) Facility Management, planen-einführen-nutzen, 1. Aufl. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart
- Schulte KW (2008) Immobilienökonomie. Bd 1: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl. De Gruyter Oldenbourg, München
- Spendolini MJ (2003) The Benchmarking Book, 2. Aufl. Amacom-Verlag, New York
- Staehle WH (1999) Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlen, München
- Watson GH (1993) Benchmarking: Lernen von den Besten. Moderne Industrie Verlag, Landsberg/Lech
- Weber J, Wertz B (1999) Benchmarking Excellence (Advanced Controlling). Wiley-VCH, Vallendar
- Witt JF (2000) Controlling. Kohlhammer-Verlag, Stuttgart Bd 4

Stefan Bogenberger und Tilman Reisbeck

In diesem Kapitel werden unterschiedliche Einflussfaktoren auf die Nutzungskosten einer Immobilie aufgeführt, analysiert und erläutert. Diese Betrachtung ist vor allem aus drei Gründen wichtig:

- In Abhängigkeit der Einflussrelevanz kann der Fokus auf die entscheidenden Kennziffern gelenkt werden.
- Erst dadurch wird eine Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Objekten hergestellt.
- Die Kenntnis der Einflusswirksamkeit vereinfacht die Ursachenanalyse von Abweichungen.

Ausgehend von der Definition werden die Grundlagen für ein Benchmarking praxisnah dargestellt. Bei den einzelnen Bausteinen (Stamm- und Bewegungsdaten sowie Kennzahlen und -systeme) wird insbesondere auf die für das Immobilien-Benchmarking wesentlichen Informationen eingegangen.

Weitergehend werden die unterschiedlichen Kennzahlenarten vorgestellt und näher erläutert. Wichtige Kennzahlenarten bzw. -systeme werden in ihrer Entstehung und Anwendung beschrieben, bewertet und darüber hinaus deren Funktion innerhalb des Nutzungskostencontrollings erläutert. Insofern sich ein Benchmarking beispielsweise auf eine

S. Bogenberger (✉)
Stadtwerke München GmbH, Corporate Investment Management,
Emmy-Noether-Str. 2, 80992, München, Deutschland
e-mail: bogenberger.stefan@swm.de

T. Reisbeck
DB Netz AG, I.NFR
Weilburger Straße 22, 60326, Frankfurt, Deutschland
e-mail: tilman.reisbeck@deutschebahn.com

andere Sichtweise als die eines Mieters bzw. Nutzers bezieht (z. B. eigennutzende Unternehmen) werden weitergehende Informationen im Sinne einer Vollkostenanalyse mit in ein Benchmarking einbezogen (Kostenarten Strom, kommunale Abgaben, Versicherungsprämien etc.) – die Systematik bleibt davon jedoch unberührt.

Vor diesem Hintergrund wird empfohlen, alle relevanten Daten, die für ein Immobilien-Benchmarking erforderlich sind, zielgerichtet zu erfassen. Im Folgenden werden diese getrennt in Stamm- und Bewegungsdaten umfassend vorgestellt.

3.1 Auswirkungen der Bewirtschaftungskosten auf den Wert einer Immobilie

Die Marktteilnehmer (Eigentümer und Nutzer) richten ihren Fokus vor dem Hintergrund des starken Kostendrucks durch die globalen Wettbewerbsbedingungen neben der Nettomiete immer stärker auf die Bewirtschaftungskosten ihres Immobilienbestandes. Wie die folgende Beispielrechnung aufzeigt, wirken sich die Nutzungskosten direkt auf den Wert eines Objektes aus.

Mittels einer vereinfachten Ertragswertberechnung (Abb. 3.1) wird der Einfluss der Bewirtschaftungskosten auf den Ertragswert einer Immobilie dargestellt. Es wird ersichtlich, dass eine Absenkung der Bewirtschaftungskosten um 12,5 % oder 0,50 €/qm p.M. den Ertragswert um rd. 1 Mio. € verbessert und dies folglich ohne die Erforderlichkeit von Wert erhöhenden Investitionen in die Bausubstanz der Immobilie.

3.2 Daten und Informationen

Die Begriffe Daten (lat. data = Gegebenes), Information und Wissen werden häufig unsystematisch und intuitiv gebraucht. Dieser unterschiedliche Wortgebrauch zieht sich auch teilweise durch die Literatur. Für ein Benchmarking ist die Kenntnis der Unterschiede von grundlegender Bedeutung.

Unter der Begrifflichkeit Daten sind logisch gruppierte Informationseinheiten zu verstehen, die zwischen Systemen übertragen werden. Daten können sowohl in schriftlicher, bildlicher oder sprachlicher Form vorliegen. Auf die zahlreichen Möglichkeiten der Klassifikation von Daten soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Als Informationen werden semantisch interpretierte Daten bezeichnet. Informationen werden zu Wissen, wenn Menschen sie wahrnehmen, verarbeiten und reproduzieren oder nutzen können. Umgekehrt entsteht Information, wenn Menschen ihr Wissen dokumentieren. Das Zusammenspiel von Daten und Informationen kann durch Datenbanken und Informationsmanagementsysteme gestaltet werden.

Einfluss der Bewirtschaftungskosten auf den Ertragswert (Ertragswertverfahren)

	Fläche	Miethöhe	Berücksichtigung von 4,00 € Bewirtschaftungs- kosten	Berücksichtigung von 4,50 € Bewirtschaftungs- kosten
Jahresreinertrag				
Jahresrohertrag	10.000 qm	15,00 €/qm p. M.	1.800.000,00 €	1.800.000,00 €
abzgl. Bewirtschaftungskosten			480.000,00 €	540.000,00 €
Jahresreinertrag			1.320.000,00 €	1.260.000,00 €
Bodenwert				
Grundstücksfläche * Bodenwert	2.500 qm	750,00 € /qm	1.875.000,00 €	1.875.000,00 €
Verzinsung des Bodens (3 %)			56.250,00 €	56.250,00 €
Jahresreinertrag der baulichen Anlage				
Jahresreinertrag			1.320.000,00 €	1.260.000,00 €
abzgl. Bodenverzinsung			56.250,00 €	56.250,00 €
Jahresreinertrag der baulichen Anlage			1.263.750,00 €	1.203.750,00 €
Ertragswert (3 % Verzinsung)				
Jahresreinertrag der baulichen Anlage * 16,67			21.066.712,50 €	20.066.512,50 €
zzgl. Bodenwert			1.875.000,00 €	1.875.000,00 €
Ertragswert			22.941.712,50 €	21.941.512,50 €
Differenz			1.000.200,00 €	

Abb. 3.1 Einfluss der Bewirtschaftungskosten auf den Wert einer Immobilie

Komplexe Daten sind deshalb grundsätzlich so aufzubereiten, dass problemadäquate Informationen möglichst vollständig erfassbar sind. Eine absolute Exaktheit und Vollständigkeit der Informationen ist jedoch (wirtschaftlich) nicht herstellbar und daher im Sinne eines Aufwand-Nutzen-Verhältnisses nicht zielführend, da prioritär

- a) die Aktualität,
- b) die strategische Entscheidungsrelevanz sowie
- c) die Zukunftsorientierung der Informationen
im Mittelpunkt stehen.

Informationen bzw. das Wissen werden vielmehr als so genannter „fünfter Produktionsfaktor“¹ betrachtet, d. h. sie müssen bei einem Benchmarking qualitativ hochwertig und schnell ermittelbar sein. Bei Analysen sind erforderliche Informationen aus der vorliegenden bzw. zu erfassenden Datenmenge zu identifizieren, die für die Kennzahlenbildung relevant sind.

Besonders bei erstmaligen Untersuchungen besteht die Gefahr der Erzeugung von Datenredundanzen. Aus diesem Grund ist bei der Strukturierung einer Abfrage darauf zu achten, dass alle Daten zielorientiert erfasst und nur solche Informationen generiert werden, die für die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Immobilien eine strategische Relevanz besitzen.

Dabei kommt der Betrachtung der Einflussfaktoren auf die zu erzeugenden Kennzahlen eine doppelte Bedeutung zu. Sie bilden einerseits die Grundlage für die Sicherstellung der Vergleichbarkeit der einzelnen Objekte und andererseits dienen sie der Ursachenforschung bei aufgetretenen Abweichungen der Kennzahlen. Die von Eigentümern bzw. Vermietern zu erfassenden Daten werden beispielhaft in die Kategorien **Stammdaten** und **Bewegungsdaten** unterteilt und werden näher erläutert. Zur Vereinheitlichung von unternehmensinternen und übergreifenden Datenbasen ist es hinsichtlich der Datenabfrage von entscheidender Bedeutung, den Anwendern eine Liste möglicher Antworten vorzugeben, um eine strukturierte Auswertung gewährleisten zu können.

3.3 Stammdaten

Stammdaten (fixe oder statische Daten) sind Daten eines Objektes (Gebäude bzw. bauliche Anlagen), die sich nie oder nur sehr selten ändern, wie z. B. das Baujahr oder die Lage des Gebäudes. Man spricht von zustandsorientierten Daten, die der Identifizierung, Klassifizierung und Charakterisierung von Sachverhalten dienen und über einen längeren Zeitraum hinweg zur Verfügung stehen. Als unveränderbare oder selten änderbare Eigenschaften von Gebäuden haben diese Daten einen großen Einfluss auf die Nutzungskosten. Deshalb sind diese Daten zwingend aufzunehmen.

Stammdaten weisen i.d.R. folgende Eigenschaften auf:

- Bezug auf feste Zeitpunkte
- Möglichkeit der Summierungen
- Aggregation erfolgt gemäß den Hierarchiestufen der übrigen Dimensionen
- Keine besondere Behandlung der Zeitdimension, da die Zeitpunkte fest gewählt sind.

Nachdem erklärt wurde, welche Faktoren einen Einfluss auf die Nutzungskosten haben und diese Daten, die nicht oder sich nur selten ändernden Basisinformationen über das

¹ Die anderen Produktionsfaktoren sind: Arbeit, Boden, Kapital und technischer Fortschritt.

Schema Stammdatenerfassung					
Konzerndaten	Branche	Umsatz/ Gewinn	Anzahl Beschäftigte	Organisationsform	u.a.w.
Kontaktdaten	Name	Vorname	Adresse	Tel./ Fax	eMail
Unternehmens- daten	Anzahl Grundstücke/ Objekte	Flächen Grundstücke/ Objekte	Art der Flächen- informationen: grafisch/ alphanumerisch etc.	Anzahl der Beschäftigten im Gebäudemanagement	Grad des Outsourcings/ Service- tiefen
Objektdaten	Lagedaten	Gebäude- daten	baulich- technische Daten	Flächendaten	u.a.w.

Abb. 3.2 Schematische Darstellungsform der Stammdaten

Gebäude bzw. die Immobilie darstellen, werden diese in einer strukturierten Weise gesammelt, analysiert und gespeichert. In [Abb. 3.2](#) ist beispielhaft ein Schema aufgezeigt, in dem die Stammdaten gesammelt und strukturiert werden können.

Die Stammdaten stellen somit „feste“ Größen bzw. Eigenschaften einer Immobilie dar, die es vollständig zu erfassen gilt. Durch Berücksichtigung dieser Eigenschaften wird die Vergleichbarkeit mit anderen Objekten ermöglicht. Die Vergleichbarkeit setzt wiederum eine einheitlich erfasste und strukturierte Datenbasis für das jeweilige Objekt voraus.

3.3.1 Organisationsdaten

Bei den Organisationsdaten handelt es sich um Stammdaten, die auf der Ebene der Gesamtorganisation zu erfassen sind, z. B. eines Industrie- oder Wohnungsunternehmens.² Diese Stammdaten, auch Bestandsdaten genannt, sind alphanumerische oder grafische Daten der Eigenschaften von Untersuchungsobjekten, die nie oder sehr selten Änderungen unterliegen, um zeitunabhängige Informationen zu erfassen. (Vgl. Scheer 2008, S. 49).

Organisationsdaten können u. a. Aussagen zur Historie, zur Branche, der Geschäftsausrichtung bzw. den Tätigkeitsfeldern, zu übergeordneten finanziellen Kennzahlen, zur Anzahl der Beschäftigten, zur Organisationsform und zur Konzernstrategie enthalten und sind in der Regel für die Clusterbildung/Interpretation der Benchmarking-Ergebnisse von Bedeutung, nicht jedoch für die Bildung der Kennzahlen selbst.

Kontaktdaten

Die Aufnahme der Kontaktdaten dient zur Identifizierung der Ansprechpartner innerhalb der am Benchmarking beteiligten Organisationen. Erfolgt das Benchmarking im Rahmen

²Unter den Begriff Wohnungsunternehmen fallen auch Eigentümer mehrerer Wohnimmobilien.

einer Projektarbeit, ist es sinnvoll, zu Projektbeginn die Verantwortlichen bzw. deren Vertreter und die jeweiligen Zuständigkeiten festzuhalten, um bei Rückfragen umgehende Klärungen zu ermöglichen.

Portfoliodaten

Portfoliodaten beinhalten Informationen über die Anzahl der Grundstücke, Gebäude und baulichen Anlagen im eigenen bzw. angemieteten Immobilienportfolio, aggregierte quantitative Angaben zu den Flächen und z. B. die Anzahl der Beschäftigten im Bereich Facility Management bzw. Gebäudemanagement sowie den Outsourcinggrad (ggf. in Abhängigkeit der jeweiligen Leistungsarten). Darüber hinaus kann eine Einschätzung über die vorhandenen Servicetiefen (Abb. 3.3) vorgenommen werden, die Auskunft über

Servicetiefen	Erläuterung
1. Vermittlungs- und Integrationsfunktion	Entspricht einer Beratungsleistung seitens der Immobilienorganisationseinheit gegenüber der ergebnisverantwortlichen Organisationseinheit ohne „wirkliche“ Ergebnisverantwortung. Setzt eine entsprechende Fach- und Marktkenntnis voraus.
2. Beratung bei Gestaltung und Auswahl	Geht inhaltlich über die Beratungsfunktion unter (1) hinaus. Beinhaltet eine detaillierte Unterstützung des Auftraggebers durch kommentierte Vorschläge, Szenarien-/Variantenvergleiche und Wirtschaftlichkeitsanalysen. Setzt entsprechende methoden- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse voraus. Kann als mittelbare Auftraggeberfunktion bezeichnet werden.
3. Einkäufer (GU/ GÜ oder System oder Gewerke)	Stellt den „unmittelbaren“ Auftraggeber dar. Er nimmt die Bestellerfunktion dar. Zusammen mit der Einkaufsfunktion werden die Prozesse der Ausschreibung und Vergabe durchlaufen. Dem Auftraggeber obliegt hierbei die Erstellung der Leistungsbeschreibung (u.a. Leistungsverzeichnis) und die Festlegung der Vergabesystematik, d.h. Einzelgewerke, System/ Bündelung oder GU). Die Vergabeart (öffentlich, beschränkt, freihändig) wird durch die Einkaufsfunktion festgelegt.
4. Termin-, Kosten-, Qualitätskontrolle	Stellt in diesem Kontext den „qualifizierten“ Auftraggeber dar. Die Steuerung der operativen Leistungen wird nicht nur an Hand von Zahlungsströmen (finanztechnisch) wahrgenommen, sondern tatsächlich fachlich, inhaltlich und stichprobenartig vor Ort. Wesentliche Bestandteile hierbei sind die Kontrolle auf Einhaltung definierter Qualitäten (Zyklen, Berichtswesen/ Dokumentation etc.) sowie eine kontinuierlich regelmäßige Überprüfung der beauftragten Leistungen auf Angemessenheit, Wirtschaftlichkeit und Optimierungspotenzial.
5. operativer Leistungserbringer (einzelne Dienste, Gewerke, ...)	In dieser Servicetiefe werden die tatsächlichen operativen Leistungen erbracht, d.h. die Büoreinigung, die Wartung und Inspektion der technischen Anlagen, die regelmäßige Revierkontrolle vor Ort, die Verwaltung der Mietverträge oder die Nebenkostenabrechnung mit internen/ externen Mietern.

Abb. 3.3 Definition der Servicetiefen

den Umfang der Eigenleistungen gibt. Unternehmensdaten erlauben also Rückschlüsse auf die Größe des Konzerns, des Immobilienportfolios und auf den Organisationsgrad der Gebäudebewirtschaftung.

3.3.2 Objektdaten

Bei den Objektdaten handelt es sich ebenfalls schwerpunktmäßig um Stammdaten (unveränderliche Daten) wobei der Übergang zur Kategorie der Bewegungsdaten (veränderliche Daten) teilweise fließend ist. Sie enthalten alle relevanten Informationen über die einzelne Immobilie wie z. B.

- Lagedaten,
- Gebäudedaten,
- baulich-technische Daten sowie
- Flächendaten.

Lagedaten

Die Lage einer Immobilie ist für den Verkehrswert von entscheidender Bedeutung. Mit der Lage einer Immobilie ist die Platzierung bzw. der Standort der Immobilie in regionaler und lokaler Hinsicht zu verstehen. Die Attraktivität eines Standortes beeinflusst bei Gebäuden sowohl die Vermietbarkeit als auch die Höhe des Mietzinses. Inwieweit die Nutzungskosten von der Lage der Immobilie beeinflusst werden, wird nachfolgend erörtert.

Lagedaten unterteilen sich in die **Makro- und die Mikrolage**, welche an Hand von so genannten harten und weichen Standortfaktoren analysiert werden. Weiche Standortfaktoren (z. B. Freizeitwert, Image der Region bzw. des Stadtteils etc.) sind im Gegensatz zu harten Standortfaktoren (z. B. Infrastruktur, Einkaufsmöglichkeiten etc.) nicht quantifizierbar.

Bei Betrachtung einer Immobilie unter regionalen Gesichtspunkten (Makrolage) existieren abhängig von der jeweiligen Region signifikante Preisunterschiede in den Nutzungskosten. Diese sind das Resultat von unterschiedlichen Gebühren für kommunale Leistungen wie z. B. Müll-, Abfall-, Wasser-, Abwasser-, Straßenreinigungsgebühren und der Grundsteuer. Regionale Preisunterschiede sind ebenfalls bei Energierohstoffen zu beobachten (z. B. Gas, Strom und Öl). Auch die Höhe der Löhne für das Dienstleistungspersonal (Hauswart, Handwerker, Reinigungskräfte etc.) variiert von Region zu Region.

Natürliche klimatische Gegebenheiten beeinflussen ebenfalls die Nutzungskosten. Lange Winterperioden und tiefer Temperaturen ziehen höhere Heizkosten nach sich. Ebenso muss in diesen Regionen mit Mehrausgaben für den Winterdienst bzw. für die Schneeräumarbeiten gerechnet werden. Im Rahmen eines Immobilien-Benchmarkings wird die Makrolage durch geographische Abfragen, d. h. das Bundesland, die Region, den Bezirk und die Stadt, analysiert.

Die Mikrolage bezieht sich auf das unmittelbare Umfeld, also auf Stadtviertel und die direkte Nachbarschaft. Weitergehende sind die Lage des Grundstückes, die Positionierung und die Ausrichtung des Gebäudes auf dem Grundstück und mit der Nachbarbebauung. Die Mikrolage beeinflusst vor allem die Höhe der Mietkosten. Beispielsweise werden jedoch auch die Gebühren für die Straßenreinigung, welche in den Nutzungskosten enthalten sind, entsprechend der an die Straße grenzenden Grundstückslänge und der Straßenkategorie, welche die Nutzungsintensität der Straße angibt, berechnet³

Die Mikrolage⁴ unterscheidet grundsätzlich zwischen

- sehr guter
- guter
- mittlerer und
- einfacher Lage.

Die Übergänge zwischen den charakteristischen Lagen sind fließend und die Zuordnung in die entsprechende Kategorie erfolgt auf Grund einer subjektiven Einschätzung. Auf eine detaillierte und umfangreiche Auswahl von harten Standortfaktoren, um ein Gebäude einer Mikrostandortkategorie zuordnen zu können, wird oftmals verzichtet, da die unterschiedlichen Lagekriterien regional stark variieren. D. h. in einer Großstadt erfüllt eine sehr gute Lage beispielsweise andere Kriterien als eine sehr gute Lage in einer Kleinstadt.

Bei einer umfassenderen Standortanalyse dürften die wirtschaftlichen Aspekte nicht außer Acht gelassen werden, da diese – abhängig vom jeweiligen Geschäftszweck eines Unternehmens von besonderer, erfolgswirksamer Bedeutung sein können. Gute Erreichbarkeit der Geschäftsräume seitens der Kunden, Größe des Einzugsgebietes, die Bevölkerungsstruktur und -dichte sowie die Altersstruktur und weitere soziodemografische Kennziffern des jeweiligen Einzugsgebietes sind einige der maßgebenden Faktoren, die bei einer Standortentscheidung eines Unternehmens berücksichtigt werden.

Diese wirtschaftliche Standortbetrachtung fällt jedoch unter das Aufgabenfeld der Standortoptimierung von Filialnetzen bzw. Geschäftsstellen, bei der diese Aspekte viel detaillierter und konsequenter untersucht werden. Hierbei sind i.d.R. weitergehende unternehmensspezifische und Kriterien zu beachten und unterliegen bei größeren Konzernen auch politischen Einflüssen (z. B. bei Fördermitteln für Gewerbeansiedlungen).

Gebäudedaten

Nachdem unter dem Blickwinkel der Nutzungskosten die regionale und die lokale Lage bzw. der Standort von Geschäftsstellen erörtert wurde, steht bei den Gebäudedaten das

³ Angaben zu Straßenreinigungsgebühren und sonstigen öffentlichen Abgaben können bei der jeweiligen Gemeinde oder Stadt erfragt werden.

⁴ Bei der Wohnungswirtschaft in Analogie zur Mietspiegelsystematik.

Objekt mit seinen spezifischen Eigenschaften selbst im Mittelpunkt der Betrachtungen. Bei Neubauobjekten sind die Nutzungskosten insbesondere von der architektonischen Bauweise und den verwendeten Baustoffen abhängig. Weitergehend werden die Größe, die Ausstattung, der Zustand und das Baujahr als wesentliche Einflussfaktoren auf die Nutzungskosten tiefer analysiert.

Die Gebäudedaten liefern somit Informationen über die Art und die Qualität eines Gebäudes bzw. einer baulichen Anlage. Darüber hinaus können die unterschiedlichen Objekte innerhalb eines Portfolios gruppiert und Einflüsse auf die Kennzahlen ermittelt werden.

Die **Größe des Objektes** und die dadurch verbrauchten Mengen an Energie und Wasser können bei den Preisverhandlungen mit Lieferanten zu Nachlässen führen. Die Fixkosten, als Teil der verbrauchsunabhängigen Nutzungskosten, fallen bei großen Objekten, in denen eine gemischte Nutzung aus Gewerbe- und Wohnräumen vorliegt, für die einzelnen Gewerbe- und Wohneinheiten geringer aus als bei kleineren Objekten. Unter diese Kosten fallen die bereits genannten Straßenreinigungsgebühren sowie z. B. die Aufzugswartungskosten. Weiterhin fallen Reinigungs- und Pflegekosten abhängig von der Flächengröße der Außenanlagen an, die ebenfalls als Nutzungskosten verbucht werden.

Die **Ausstattung** eines Gebäudes, auch als Installationsgrad bezeichnet, besitzt auf die Höhe der Betriebs- bzw. Nutzungskosten einen starken Einfluss. Durch technische Anlagen, wie z. B. Klimaanlage, komplexe Beleuchtungsanlagen, automatisierte Tür- und Fensteranlagen, werden die Betriebskosten signifikant erhöht. In Folge der hohen technischen Ausrüstung eines Gebäudes darüber hinaus erhöhte Sicherheits- und Brandschutzmaßnahmen vorgesehen werden. Die Anlagen müssen regelmäßig inspiziert, gewartet und instand gesetzt werden. Dadurch steigen die Nutzungskosten für hochtechnisierte Gebäude in den betreffenden Kostenarten.

Das **Baujahr** gibt Aufschluss über die Bauart, die verwendeten Materialien sowie über die zur Anwendung gekommene Bautechnik. Bei Gebäuden älteren Jahrgangs wurden auf Grund des akuten Flächenbedarfes nach dem zweiten Weltkrieg i.d.R. Baustoffe von geringer Qualität verwendet und oftmals auf Dämmungsmaßnahmen verzichtet. Dadurch ist die Bauphysik bezüglich Wärmedämmung nach heutigem Stand der Technik i.d.R. rückständig. Neben nicht vorhandener Dämmung sind aus heutiger Sicht technische Konstruktionsmängel, wie z. B. Wärmebrücken, anzutreffen, die einen hohen Wärmeabfluss verursachen. Die Konsequenz sind entsprechend höhere Heizkosten als bei Gebäuden, die dem aktuellen Baustandard entsprechen.

Der **bauliche Zustand** des Objektes ist ebenfalls ein wichtiger Einflussfaktor auf die Nutzungskosten. Dieser gibt den Modernisierungs- und Sanierungszustand an. Das bedeutet, dass ein grundlegend sanierter und modernisierter Altbau den bautechnischen Stand einer Neubauimmobilie erreichen kann. Die Sanierung und Modernisierung erfolgt z. B. durch das Anbringen einer Wärmedämmung, den Einbau von neuen Fenstern und das Auswechseln bzw. den Einbau von neuen Heizungs-, Elektro- und sonstigen Sanitäranlagen. Durch diese Maßnahmen können die Betriebskosten von Altbauten deutlich gesenkt werden.

Für Vergleiche von Immobilien ist auch die durchschnittliche **Leerstandsquote** in die Auswertung mit einzubeziehen, denn diese ist einerseits ein Indikator für die Nutzungsintensität des Objektes innerhalb des Betrachtungszeitraums als auch Einflussfaktor auf alle verbrauchsabhängigen Betriebskosten.

Anhand der **Fluktuationsrate** können Rückschlüsse auf die Mieterzufriedenheit gezogen werden. Fluktuation ist definiert als die jährliche Anzahl der Gewerbeflächen bzw. Wohnungseinheiten mit einem Mieterwechsel bezogen auf die Gesamtzahl der Gewerbe- bzw. Wohnungseinheiten. Das **Mietausfallwagnis** bezeichnet das Risiko einer Ertragsminderung durch nicht gezahlte Mieten oder Leerstand und beeinflusst somit direkt das Immobilienergebnis. Es ist somit ein Kriterium, um Aussagen über die Qualität des Mietermixes treffen zu können.

Ggf. vorhandene **zusätzliche Anlagen** einer Immobilie haben maßgeblichen Einfluss auf die Höhe der Miete, das Image und die Rendite eines Objektes. Die Entwicklung zu einer Wohlstandsgesellschaft führt zu wachsenden Anforderungen an Wohn- und Gewerbeimmobilien. In letzter Konsequenz ist damit eine höhere Miete erzielbar bzw. die Vermietbarkeit verbessert. So erwarten Mieter z. B. ab dem vierten Geschoss einen Personenaufzug und bei Gebäuden mit mehr als zehn Geschossen zwei Aufzüge, wovon einer für Möbeltransporte geeignet sein sollte.

Die **Anzahl** und die **Art der Parkmöglichkeiten** haben sowohl auf die Miete als auch auf die Betriebskosten eine Auswirkung. Ein Tiefgaragenstellplatz beispielsweise erzielt eine höhere Miete als ein nicht überdachter Stellplatz, da er als qualitativ hochwertiger anzusehen ist und dessen Erstellungskosten höher sind. Allerdings ist ein Tiefgaragenstellplatz auch mit höheren Betriebskosten verbunden, verursacht durch Wartungsleistungen und Energieverbrauch.

Baulich-technische Daten

Der baulich-technische Zustand von Bestandsimmobilien hat nicht nur Einfluss auf das Image einer Immobilie und somit auf deren Vermarktungschancen, sondern beeinflusst auch erheblich die laufenden Kosten eines Objektes. Die Kenntnis über das **Baujahr** und die **Wärmeschutzanforderung** (z. B. vor oder nach der Wärmeschutzverordnung bzw. der späteren Energieeinsparverordnung) lassen Rückschlüsse auf die Bauqualität der Immobilien zu.

Bei Bauten der 30er Jahre, der Wiederaufbauphase der 50er Jahre und den Bauten der 80er Jahre wurden beispielsweise aus heutiger Sicht oftmals minderwertige Baumaterialien verwendet und an Dämmstoffen gespart, mit der Folge größerer Wärmeverluste und einem höheren Einsatz von Wärmeenergie. Das Baujahr einer Immobilie hat folglich Auswirkungen auf die Höhe der Bruttowarmmiete, obwohl vordergründig nicht unmittelbar ein Zusammenhang bestehen muss, wenn das Haus nach entsprechender Zeit vollständig modernisiert wurde.

Nach **Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen** können Altbauten den Stand von Neubauten erreichen. Dieser Aspekt ist bei der Datenauswertung und -interpretation

zu berücksichtigen. Durch verbesserte technische Gebäudeausrüstungen, z. B. technische Anlagen mit höherem Wirkungsgrad oder ökonomisch-effiziente Beleuchtungstechniken, kann zwar eine Kosteneinsparung realisiert werden, jedoch steigt mit zunehmender Gebäudeausstattung der Aufwand die Bedienung, Sicherheits- und Brandschutzmaßnahmen, die an einer Vielzahl von Bauteilen verlangt werden (Vgl. Naegeli und Wenger 1997, S. 230).

Der **Technisierungs- bzw. Installationsgrad** betriebstechnischer Anlagen beeinflusst die Höhe der Betriebskosten signifikant. Allerdings ziehen eine Überdimensionierung dieser Anlagen und eine unzweckmäßige Betriebsweise überhöhte Betriebskosten nach sich.

Flächendaten

Flächendaten stellen das Kernelement einer Datenabfrage dar, weil sie sowohl für die Vergleichbarkeit bzw. Gruppierung der unterschiedlichen Immobilien die höchste Relevanz besitzen, als auch bei der Analyse der relativen Kennzahlen als Hauptbezugsgröße dienen.

Im Allgemeinen ist für die Berechnung einer zu vermietenden **Gewerbe- bzw. Wohnfläche** in Deutschland keine verbindliche Rechtsnorm anzuwenden. Für den besonderen Fall eines preisgebundenen, also öffentlich geförderten, Wohnraums hat der Gesetzgeber bei Anwendung des Zweiten Wohnungsbaugesetzes die Wohnflächenberechnung in der Wohnflächenverordnung (Vgl. WoFIV 2003) festgelegt. Diese findet auch in der frei finanzierten Wohnungswirtschaft eine breite Anwendung und stellt damit den Marktstandard dar.

Die DIN 277 ist eine normierte Grundlage für die Berechnung von Grundflächen und Rauminhalten von Gebäuden (Vgl. DIN 277 2016). Auf Grund der übersichtlichen und genauen Gliederung der Flächen ist sie oftmals Grundlage, um Mietverträge für Gewerbeflächen festzulegen. In jüngster Zeit kommen jedoch zunehmend die Berechnungsgrundlagen MF/G der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) zur Anwendung (Vgl. MF/G 2012).

Die Flächenarten dieser Richtlinie gliedern sich ausgehend von der Brutto-Grundfläche (BGF) gem. DIN 277 in MF-0 (keine Mietfläche) und in MF/G (Mietfläche nach gif) entsprechend folgendem Strukturmodell in [Abb. 3.4](#).

Bei Flächenwerten, die nach unterschiedlichen Definitionen ermittelt wurden, ist zu beachten, dass ein Vergleich flächenbezogener Betriebskosten zwischen unterschiedlichen Objekten fehlerhaft sein kann, da durch die unterschiedlichen Flächendefinitionen und Berechnungsmethoden Flächendifferenzen von bis zu 25 % auftreten können (Vgl. Müller 1995, S. 34). Unabhängig von der Auswahl der zur Anwendung kommenden Berechnungs-Richtlinie muss daher besonders bei einem unternehmensübergreifenden Benchmarking darauf geachtet werden, dass die Flächenwerte auf einer einheitlichen Grundlage ermittelt werden.

Die **Größe der Außenanlagen** ist zu betrachten, um bei der Kennzahlenanalyse eine Bezugsgröße für den Aufwand der Hausmeistertätigkeiten bzw. der Pflege für die

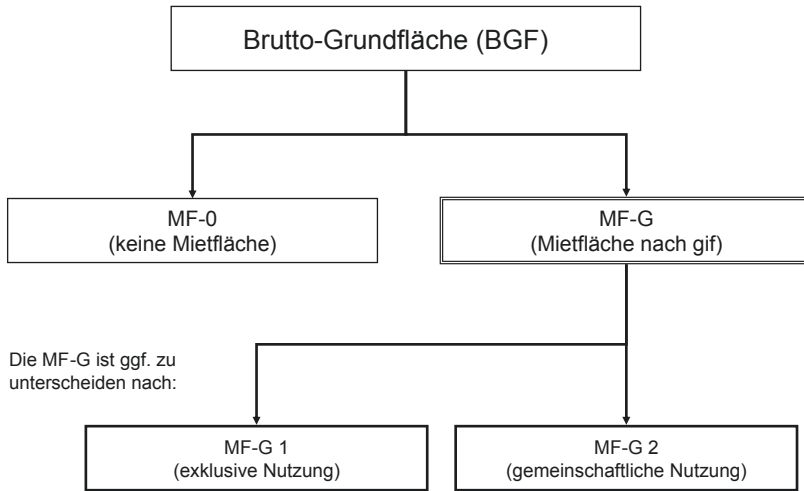


Abb. 3.4 Strukturmodell Berechnung Gewerbe-Mietflächen nach MF/G (gif)

Außenanlagen und den Winterdienst zu erhalten. Im Jahresmittel verursachen die Arbeiten an den Außenanlagen einen gleich bleibenden Aufwand, d. h. die für diese Leistungen entstehenden Kosten sind maßgeblich von der Größe dieser Flächen abhängig.

3.4 Bewegungsdaten

Im Gegensatz zu den einmal erfassten und nur bei Veränderungen zu ergänzenden Stammdaten sind die Bewegungsdaten (veränderliche oder dynamische Daten) regelmäßig zu erheben (z. B. kaufmännische Daten, Verbrauchsdaten, Vertragsdaten, Marktdaten) und auf Zeitabschnitte – i.d.R. auf Jahresscheiben – zu beziehen). Diese Daten sind gemäß den gängigen Abrechnungsperioden EDV-technisch zu erfassen.

Bewegungsdaten weisen i.d.R. folgende grundsätzliche Eigenschaften auf:

- Wertebezug auf Zeiträume
- Erforderlichkeit betriebswirtschaftlich sinnvoller Aggregationsoperatoren (z. B. Mittelwertbildung)
- Berücksichtigung von Zeitraum und Zeitdimension bei Durchschnittsbildungen.

Die Bewegungsdaten entsprechen bei einem Immobilien-Benchmarking den für die Nutzung des Gebäudes und dessen Anlagen anfallenden Kosten und werden auf Basis von Zahlungsströmen erhoben. Die Erfassung und Strukturierung dieser Kosten erfolgt gem. DIN 18960 (Vgl. DIN 18960 2008):

- Die **Kapitalkosten** (Kostengruppe 100), bestehend aus Kosten für Fremd- und Eigenkapital, sind Kosten für Finanzierungsmittel die für das Objekt in Anspruch genommen wurden.
- Die **Verwaltungskosten** (Kostengruppe 200) bestehen aus den Ausgaben für Personal, Sachmittel und sonstigen Aufwendungen für die Verwaltung der Immobilie und dessen Anlagen.
- Die **Betriebskosten** (Kostengruppe 300) fallen für die Versorgung, Entsorgung, Reinigung, Bedienung, Inspektion/Wartung, Kontroll- und Sicherheitsdienste etc. an.
- Die vierte und letzte Kostengruppe (400) stellen die **Instandsetzungskosten** dar, welche für die Wiederherstellung des Sollzustandes an der Bauwerkskonstruktion, den technischen Anlagen, den Außenanlagen sowie an sonstigen Ausstattungen verwendet werden.

Nach der Erläuterung, welche Faktoren einen Einfluss auf die Nutzungskosten haben, werden diese Daten, die ständig ändernde Basisinformationen über das Gebäude bzw. die Immobilie darstellen, in einer strukturierten Weise gesammelt und analysiert. In [Abb. 3.5](#) ist beispielhaft ein Schema aufgezeigt, in dem die relevanten Bewegungsdaten gesammelt und strukturiert werden können.

3.5 Kennzahlen und -systeme als Analysewerkzeuge

Kennzahlen und -systeme dienen der Unternehmensführung als betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente für Branchenvergleiche, Konkurrenzanalysen und zur Planung, Steuerung und Kontrolle des eigenen Unternehmens (Vgl. Schott 1997, S. 29). Ihre Aufgabe ist es deshalb, zahlreiche Informationen über die betrieblichen Gegebenheiten und Geschehnisse aufzuarbeiten und so zu aggregieren, dass die daraus gewonnenen Werte verwertbare Aussagen über Ursachen und Auswirkungen von Veränderungen erlauben.

Schema Bewegungsdatenerfassung					
Betriebs- und Heizkosten (verbrauchsabhängig)	Heiz- und Warmwasserkosten	Art des Energieträgers	Art der Heizung bzw. Warmwasserversorgung	Frischwasser/ Abwasser	Müll
(verbrauchsunabhängig)	Anzahl Aufzüge	Hauswart	Versicherung	u. a. w.	u. a. w.
Vertragsdaten	Anzahl Verträge	int. Hausmeister	ext. Hausmeister	weitere Service-Dienstleistungen	u. a. w.
Marktdaten	Entwicklung Leerstandsquote	Entwicklung Makrolage	Entwicklung Mikrolage	Qualität Hausverwaltung/ Management	u. a. w.
Kaufmännische Daten	Erträge	Erlösminderung	Verwaltungskosten	Instandhaltungskosten	Modernisierungen

Abb. 3.5 Schematische Darstellungsform der Bewegungsdaten

Ausgehend von den Aufgaben, die Kennzahlensysteme in Unternehmen zu erfüllen haben, lassen sich mehrere Leistungsmerkmale ableiten, an denen sie sich zu messen haben. Grundsätzlich lassen sich die zu stellenden Anforderungen in inhaltlicher und struktureller Hinsicht unterscheiden. Inhaltliche Anforderungen beschäftigen sich mit dem angestrebten Betrachtungsgegenstand und geben an, was ein Kennzahlensystem zu messen in der Lage sein muss. Strukturelle Anforderungen zeigen auf, wie ein Kennzahlensystem aufgebaut sein muss.

Seit Norton und Kaplan ist anerkannt, dass Kennzahlensysteme mehrdimensionale Informationen bereitstellen müssen, die über die klassischen finanziellen Betrachtungsebenen des Controllings hinausgehen. Oftmals wird im Gegensatz zur vergangenheitsorientierten Sichtweise finanzieller Kennzahlen von Gegenwarts- und Zukunftsorientierung gesprochen. Darunter wird die Abbildung von so genannten weichen Faktoren wie

- Prozesse
- Qualität
- Produktivität
- Wissen
- Fähigkeiten
- Kunden etc.

verstanden, welche zur nachhaltigen Wertentwicklung beitragen und den Unternehmenserfolg der Zukunft bestimmen.

Eine Organisation sollte also einen möglichst ausgewogenen Blick nach innen und außen, in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, auf Effizienz und Effektivität richten. Grundsätzlich muss ein Kennzahlensystem in der Lage sein, alle entscheidungs- und erfolgsrelevanten Dimensionen abzubilden. Da diese bei jedem Unternehmen unterschiedlich sein können, sind die Mindeststandards individuell zu ergänzen.

Die zweite Kategorie von Anforderungen an Kennzahlensysteme gibt Hinweise, wie das Kennzahlensystem strukturiert sein muss, um seine Aufgabe, die rechtzeitige Versorgung der Unternehmensleitung mit relevanten Informationen, auf Dauer erfolgreich zu bewältigen. Es muss kausale Zusammenhänge und Abhängigkeiten darstellen können, verständlich und kommunizierbar sein, um sie ggf. schrittweise in Unternehmen einzuführen, oder auf andere Unternehmensteile auszuweiten. Um den sich ändernden Herausforderungen, Strategien und Rahmenbedingungen eines Unternehmens langfristig gerecht zu werden, müssen Kennzahlensysteme zudem regelmäßig geändert werden können.

Weitergehend sollen Kennzahlensysteme auf verschiedenen Leistungsebenen (Strategische Ebene, Prozessebene, operative Steuerung) und in unterschiedlich großen Teilbereichen von Unternehmen eingesetzt werden können. Daraus entsteht die Anforderung an die Systemstruktur, dass es beliebig teilbar, erweiterbar oder auf andere Ebenen übertragbar ist.

Ein effektives und effizientes Immobilien-Kennzahlensystem erfordert daher zeitnahe, fundierte und genaue Informationen hinsichtlich der vielfältigen Aspekte des Immobilienmanagements. Sind die Prozesse und Zustände bekannt, so können Sachverhalte durch Kennzahlen quantifizierbar und damit vergleichbar gemacht werden. Auch die zahlreichen unterschiedlichen Kostengrößen in der Immobilienbewirtschaftung können durch geeignete Kennzahlen und -systeme in einer übersichtlichen und aussagefähigen Form dargestellt werden.

3.5.1 Charakteristika von Kennzahlen

Kennzahlen haben die Aufgabe, eine Fülle von Informationen über die betrieblichen Gegebenheiten und Geschehnisse aufzuarbeiten und derart zu verdichten, dass die daraus gewonnenen Werte Aussagen über Ursachen von Geschäftsvorfällen und deren Wirkungen liefern. Durch eine Verknüpfung von Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem werden die gegenseitigen Abhängigkeiten und dadurch die Aussagefähigkeit deutlich verbessert (Vgl. Woher 2002). Kennzahlen sind aus geplanten Werten oder Ist-Daten ableitbar und dienen als Maßstab, um Ursache und Wirkung von Vorgängen in kausalem Zusammenhang zu bringen.

3.5.2 Anforderungen an Kennzahlen

Die Aussagefähigkeit von Kennzahlen ist dann als qualitativ hochwertig einzuschätzen, wenn sie die Anforderungen erfüllen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Ob eine Kennzahl eingesetzt werden sollte oder nicht, hängt davon ab, in welchem Grad sie die einzelnen, nachfolgend genannten, Kriterien erfüllt (Vgl. Mutscheller 1996, S. 38 ff.):

- Validität
- Aktualität
- Objektivität
- Stabilität
- Automatisierbarkeit
- Wirtschaftlichkeit und
- Flexibilität.

Validität als Kriterium verlangt, dass genaue Informationen über das reale Ergebnis geliefert werden müssen. Weiterhin verlangt dieses Kriterium die Vermeidung von Abweichungen zwischen den tatsächlich gemessenen Größen und der zu erfassenden Information. Das Validitätskriterium muss bei der Einführung von Kennzahlen in Unternehmen erfüllt

sein, da ansonsten die Akzeptanz des Kennzahlensystems auf Grund unterschiedlicher bzw. verzerrter Ergebnisse darunter leiden wird.

Aktualität ist ein weiteres Kriterium mit hoher Priorität. Die Basisdaten der Kennzahlen müssen annähernd denselben Aktualitätsgrad aufweisen wie die Kennzahlen selbst, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Interne und externe Kennzahlen können nur verglichen werden, wenn sie aktuell sind. Die Aktualität ist auf Grund der sehr geringen Halbwertszeit von Informationen unabdingbar für Entscheidungsträger. Der Grad der Aktualität der Daten hängt darüber hinaus davon ab, welchen Schwankungen die Bezugsgrößen ausgesetzt sind. In entsprechenden Zeitabständen müssen die Daten neu erfasst oder aus EDV-Systemen ausgelesen werden. (Vgl. Siegart et al. 2009, S. 24).

Das Kriterium der **Objektivität** verlangt die realitätsgenaue Abbildung der Ergebnisse. Insofern dürfen keine Veränderung bzw. Beeinflussung der Ergebnisse seitens des Messenden erfolgen. Ist dies der Fall, so verfällt das Ergebnis und muss neu bzw. nochmals aufgenommen werden.

Das **Stabilitäts**-Kriterium erfüllt eine Kennzahl nur dann, wenn unter gleichen Bedingungen zahlreiche Messungen durchgeführt werden und dabei immer das gleiche Ergebnis erzielt wird.

Automatisierbarkeit bedeutet in diesem Zusammenhang eine Möglichkeit der EDV-technischen Erhebung der Daten, um den Aufwand zu minimieren und damit auch gleichzeitig Messfehler zu vermeiden. Dieses Kriterium ermöglicht dadurch eine große Zahl an Erhebungen sowie regelmäßige Wiederholungen. Nicht nur der Erhebungsaufwand sinkt dadurch, sondern auch der Aufwand für die Auswertung, Aufbereitung und sonstige Verarbeitung der Daten. Erst durch die Automatisierbarkeit der Kennzahlen ist ein effizientes Immobiliencontrolling möglich.

Das Kriterium der **Wirtschaftlichkeit** sollte vor der Entwicklung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen beachtet werden. Das heißt, dass bei der Konzeption darauf geachtet werden soll, dass der Aufwand für die Erhebung möglichst gering und in einem ausgewogenen Verhältnis zum Nutzen steht. Möglichkeiten hierzu bietet die Nutzung vorhandener Daten aus dem Rechnungswesen bzw. der Finanzbuchhaltung oder anderen relevanten Unternehmensbereichen, um somit eine „Doppelerhebung“ zu vermeiden.

Als letztes Kriterium ist die **Flexibilität** zu nennen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass bei einer Veränderung der Umweltbedingungen das Kennzahlensystem nicht funktionsunfähig werden darf. Die Auslegung des Kennzahlensystems sollte auf eine Art und Weise erfolgen, dass bei Veränderungen das System weiterhin bzw. mit nur geringen Modifikationen ohne Probleme verwendungsfähig bleibt. Das gilt insbesondere für solche Kennzahlen, die innerhalb von komplexen Kennzahlensystemen angeordnet sind und bei denen die Eingangsdaten automatisch generiert werden. (Vgl. Metzner 2002, S. 151).

3.5.3 Kennzahlenarten

Kennzahlen müssen je nach ihren statistischen Kriterien in unterschiedliche Typenklassen eingeteilt und ihr Informationsgehalt einer bestimmten Informationskategorie zugewiesen werden. Prinzipiell werden statistische Kennzahlen, wie in [Abb. 3.6](#) dargestellt, gemäß ihrer Ermittlungsweise und Aussagekraft in **Absolute** und **Relative Kennzahlen** differenziert, wobei beide Arten weiter untergliedert sind.

Absolute Kennzahlen

Absolute Kennzahlen unterteilen sich in Einzelzahlen, Summen bzw. Differenzen und Mittelwerte. Sie sind dadurch charakterisiert, dass sie zu keiner anderen Zahl im Verhältnis stehen, sondern den betrachteten Sachverhalt in einer verdichteten Weise direkt darstellen (Vgl. Staehle 1969, S. 51 ff.). Die Anwendbarkeit Absoluter Kennzahlen im Immobiliencontrolling ist deshalb begrenzt, da sie sich auf absolute Größen und nicht auf Bezugsgrößen beziehen und dies vor dem Hintergrund der Heterogenität von Immobilien ein Problem der Vergleichbarkeit darstellt. Beispiele einiger Absoluten Kennzahlen von Immobilien sind: Verkehrswert, Bruttogrundfläche, Baujahr, Anzahl der Wohneinheiten bzw. Gewerbeeinheiten etc.

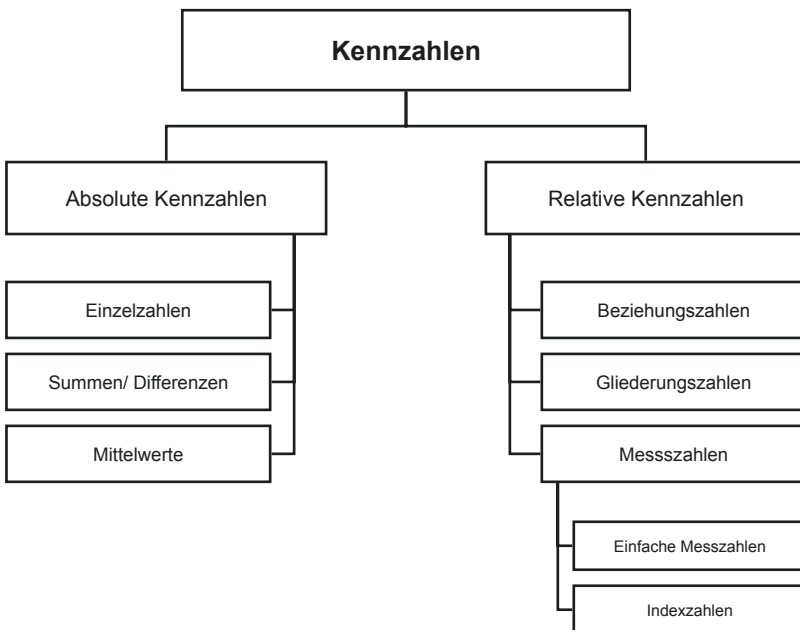


Abb. 3.6 Kennzahlenkategorien nach statistischen Kriterien

Relative Kennzahlen

Relative Kennzahlen werden durch Quotienten von einzelnen Absolutwerten gebildet und weisen deshalb eine höhere Aussagekraft und Allgemeingültigkeit auf (Vgl. Mügge 1996, S. 1). Dadurch wird es möglich, Zusammenhänge zu erkennen und Vergleiche zwischen Untersuchungsobjekten durchzuführen. Relative Kennzahlen werden stets durch rechnerische Verknüpfung gebildet. Relative Kennzahlen werden je nach Art und Inhalt der verwendeten Bezugs- und Beobachtungszahlen in Untergruppen unterteilt (Vgl. Metzner 2002, S. 153).

$$\text{Relative Kennzahl} = \frac{\text{Beobachtungszahl}}{\text{Bezugszahl}}$$

Mit Beziehungskennzahlen – die wichtigste Untergruppe der Relativen Kennzahlen – wird versucht, Zusammenhänge und Entwicklungen darzustellen (Vgl. Siegwart et al. 2009, S. 7). Wie die Bezeichnung schon aufzeigt, werden sie gebildet, indem zwei verschiedene Größen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die neu gebildete Kennzahl bzw. ihre Einzelgrößen einen sachlichen Zusammenhang besitzen. Ein Beispiel für eine Beziehungskennzahl stellen die Betriebskosten dar (z. B. relative Betriebskosten = Summe der Betriebskosten/Nutzfläche).

$$\text{Beziehungskennzahl} = \frac{\text{Beobachtungszahl}}{\text{Einflussgröße}}$$

Gliederungszahlen stellen die Struktur einer Datengesamtheit durch Aufteilung in mehrere Teilwerte dar und ermöglichen eine zielgerichtete, detaillierte Datenanalyse. Das wiederum heißt, dass diese Art von Kennzahl den Anteil der Teilgröße bzw. der Teilmenge an der Gesamtgröße bzw. Gesamtmenge darstellt (Vgl. Küpper 2005, S. 317). Durch unterschiedliche Aggregationsstufen ermöglichen die Detailkennzahlen eine fokussierte Darstellung von Gesamt- und Detailgrößen. Ein Beispiel für eine Gliederungskennzahl ist die Vermietungsquote (Vermietungsquote = vermietete Flächen/vermietbare Fläche).

$$\text{Gliederungskennzahl} = \frac{\text{Teilmenge}}{\text{Gesamtmenge}}$$

Um die zeitliche Entwicklung von bestimmten Einflussgrößen vergleichen zu können, werden Messkennzahlen gebildet (Vgl. Küpper 2005, S. 9). Sie stellen durch das Aufzeigen der Veränderungen bestimmter Parameter den zeitlichen Entwicklungsvergleich dar (Vgl. Siegwart et al. 2009, S. 9). Der Wert einer Ursprungsperiode 0 wird als Basiszahl definiert, d. h. er entspricht dem Nenner des Bruchs. Daraufhin wird die Basiszahl in Bezug zu einem anderen Wert einer nachfolgenden Periode 1 gesetzt, um zeitliche Veränderungen aufzuzeigen. Ein Beispiel einer Messkennzahl ist die Entwicklung der Energiekosten (Energiekostenentwicklung = Energiekosten 2016/Energiekosten 2015).

$$\text{Messkennzahl} = \frac{\text{Wert in Periode 1}}{\text{Wert in Periode 0}}$$

Indexzahlen sind den einfachen Messkennzahlen sehr ähnlich und geben den Verlauf mehrerer sachlich zusammengehöriger Reihen mit einem festen Basisjahr wieder. Auf Grund der Vergleichbarkeit muss die Basiszahl ausreichend repräsentativ sein und deshalb dürfen in der Ursprungsperiode 0 keine besonderen Vorkommnisse enthalten sein. Alle Perioden beziehen sich auf die erste Periode der Indexreihe, die z. B. mit 100 % angesetzt wird (Vgl. Metzner 2002, S. 153). Der Baukostenindex ist z. B. eine Kennzahlenreihe mit dem Basisjahr 1990, der die Baukostenentwicklung aufzeigt. Weitere Beispiele für Indexkennzahlen sind der Mietpreis- bzw. der Lebenshaltungskostenindex.

$$\begin{aligned} \text{Indexzahl } 0 &= \frac{\text{Wert in Periode } 0}{\text{Wert in Periode } 0} = 100\% \\ \text{Indexzahl } 1 &= \frac{\text{Wert in Periode } 1}{\text{Wert in Periode } 0} \\ &\vdots \\ \text{Indexzahl } n &= \frac{\text{Wert in Periode } n}{\text{Wert in Periode } 0} \end{aligned}$$

Informationskategorien

Neben der statistischen Form der Kennzahlen muss bei der Erhebung der Daten auch auf deren Informationskategorie geachtet werden. Davon sind die spezifischen Anforderungen für die Erfassung und Verarbeitung abhängig. Bei der Kategorie der Informationen kann man beispielsweise zwischen monetären und nicht monetären Größen unterscheiden (Vgl. Siegart et al. 2009, S. 9 ff.).

Monetäre Größen

Diese Größen haben den Vorteil, dass sie sich in Geldeinheiten bewerten lassen. Das bedeutet, dass der Aufwand von unterschiedlichen Bereichen sehr leicht berechnet werden kann. Ebenso bedarf es für Vergleiche von Werten aus verschiedenen Objekten keiner Umrechnung. Als Beispiel könnte man z. B. die Kosten für Warmwasser durch die Summierung der verbrauchten Wassermenge [$\text{€}/\text{m}^3$] und die dafür benötigte Heizenergie [$\text{€}/\text{kWh}$] errechnen.

Nichtmonetäre Größen

Zeit und Menge sind nichtmonetäre Größen (Vgl. Geiß 1986, S. 4). Die Mengengröße ist vor allem bei technischen Analysen sehr gebräuchlich. Sie gibt Aufschluss über den Verbrauch von z. B. Strom, Gas und Wasser. Dies wiederum ermöglicht Optimierungsansätze. Der Erfolg wiederum wird anhand dieser Messgrößen festgestellt.

Für die Kennzahlenbildung können grundsätzlich monetäre und nichtmonetäre Größen herangezogen werden. Auch die Kombination aus beiden ist möglich. Jedoch ist hierbei auf eine verursachungsgerechte Bildung der Kennzahlen zu achten. Ebenfalls sollte auch ein gewisser Zusammenhang zwischen den Größen bestehen.

3.5.4 Arten von Kennzahlensystemen

Im Immobilienmanagement liegt der Einsatz von Kennzahlensystemen vor allem im Aufzeigen von Trends und der Initiierung von Maßnahmen, sobald eine Messgröße den projektierten Messkorridor verlässt. Kennzahlen fungieren dabei auch als Frühwarnindikator. Auf Grund der Verdeutlichung kausaler Zusammenhänge sind sie zur Ursachenforschung von Fehlentwicklungen geeignet (Vgl. Schott 1997, S. 17). Ebenso lassen sich strategische Zielsetzungen durch Definition von Soll-Kennzahlen festlegen und durch einen späteren Soll-Ist Vergleich überprüfen.

Eine bloße Ansammlung von Einzelkennzahlen stellt jedoch noch kein Kennzahlensystem dar, sondern erst ihre mathematische oder sachlogische Verknüpfung. **Ordnungssysteme** und **Rechensysteme** sind die zwei grundsätzlich unterschiedlichen Kennzahlensysteme, die nachfolgend näher erläutert werden (Vgl. Groll 1990, S. 19 ff.). In der Praxis kommen aber auch **Mischformen** vor.

Ordnungssysteme

Diese Art von Kennzahlensystemen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Elemente zueinander keine durchgehend mathematischen Beziehungen aufweisen. Vielmehr bestehen hier optimale inhaltliche Strukturierungen.

Bei Ordnungssystemen werden entsprechend dem jeweiligen Detaillierungsgrad Gruppen und Untergruppen gebildet (Abb. 3.7). Die Anforderungen an die Analyse bestimmen den Detaillierungsgrad. „Ihr Einsatz empfiehlt sich vor allem dort, wo zwar eine Gesamtheit von Kennzahlen benötigt wird, mathematische Zusammenhänge aber nicht oder nur mit einem unvertretbaren Aufwand zu ermitteln sind.“ (Vgl. Metzner 2002, S. 161). Die Art und Wirkung der Beziehungen zwischen den Elementen eines Ordnungssystems basieren meist auf Erfahrungen. Die Schlüsselkennzahl wird durch Aggregation nach bestimmten Ordnungskriterien von Einzelkennzahlen ermittelt.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die zu erfassenden Daten zum gleichen Zeitpunkt und für das gleiche Zeitintervall erfasst werden und in einem logischen Zusammenhang zur untersuchten Problemstellung stehen (Vgl. Siegwart et al. 2009, S. 43).

Einzel-Kennzahl			Einzel-Kennzahl	Einzel-Kennzahl	Einzel-Kennzahl
Einzel-Kennzahl	Einzel-Kennzahl	Einzel-Kennzahl	Einzel-Kennzahl		

Abb. 3.7 Struktur eines Ordnungssystems

Rechensysteme

Von Rechensystemen wird dann gesprochen, wenn die Beziehungen aller Einzelkennzahlen auf mathematischen Zusammenhängen bestehen. Im Normalfall wird das Rechensystem so aufgebaut, dass mehrere Einzelkennzahlen jeweils zu einer übergeordneten Kennzahl zusammengefasst werden (Vgl. Groll 1990, S. 21). Wird dies über mehrere Aggregationsstufen fortgesetzt, entsteht die Kennzahl, welche als Spitzenkennzahl bezeichnet wird.

Diese Kennzahl steht somit an der Spitze der Kennzahlenpyramide (Abb. 3.8), in der auch die Beziehungen und Abhängigkeiten zu anderen Elementen ersichtlich werden. Die Spitzenkennzahl ist eine einzelne verdichtete Kennzahl, die alle relevanten Informationen in einen einzigen Wert zusammenführt und dadurch den Grad der Zielerreichung aufzeigt. Detailprobleme werden von den jeweiligen Detailkennzahlen der untergeordneten Ebenen behandelt.

Bei einem Rechensystem sind die Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen, die Basisdaten, die Einflussfaktoren und somit die Ursache-Wirkungs-Ketten aufgezeigt. Dadurch wird versucht, die realen Sachlagen wiederzugeben. Bei der Entwicklung eines Rechensystems sollten logische Strukturen und reale Zusammenhänge, Priorität genießen. Jedoch ist dabei auch auf die formelmäßige Verknüpfung, d. h. mathematischen Strukturen, zu achten. Die Rechensysteme bieten den Vorteil, die Daten per EDV-Unterstützung auszuwerten.

Darüber hinaus ist es möglich, die Rechensysteme softwaretechnisch umzusetzen, da es sich hierbei um mathematisch verknüpfte Modelle handelt. Beachtet werden sollte jedoch

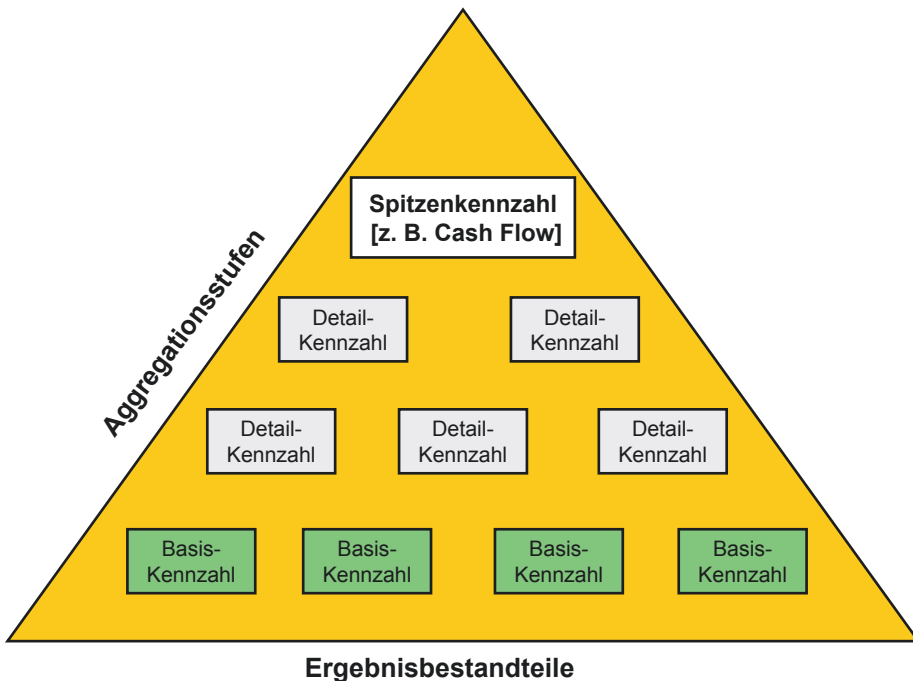


Abb. 3.8 Schematische Darstellung einer Kennzahlenpyramide

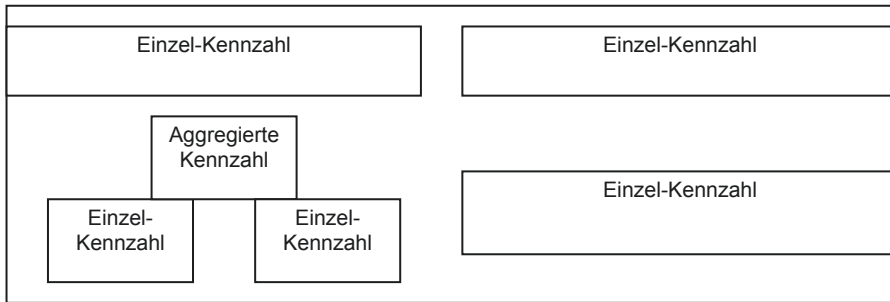


Abb. 3.9 Struktur einer Mischform

dabei, dass bei einem Fehler in einer Einzelkennzahl das gesamte System beeinflusst wird. Aus diesem Grund sollten Fehlerbehebungsprogramme bzw. -algorithmen eingesetzt werden. Wenn das System einwandfrei funktioniert, können Rechensysteme zu einem komplexen Informationssystem für das Management (MIS) ausgebaut werden.

3.5.5 Mischformen

Die Mischformen werden aus den beiden „idealen“ Varianten Rechensystem und Ordnungssystem erstellt. Dies geschieht durch die Einführung von mathematischen Verknüpfungen einzelner Teilbereiche. Das Ordnungssystem liefert für die Mischform Komponenten wie klare Systematik und reduzierte Komplexität (Vgl. Metzner 2002, S. 162). In [Abb. 3.9](#) ist eine Mischformstruktur dargestellt, in der sich die oberste Ebene am Ordnungssystem und die Sub-Ebenen am Rechensystem ausrichten. Die andere Möglichkeit ist es, eine Zielkennzahl mit einer weiteren rechnerischen Aufspaltung auf der obersten Ebene zu deklarieren, d. h. das Kennzahlensystem nach den Kriterien eines Rechensystems auszurichten und dann in den unteren Ebenen die Einflussfaktoren gemäß eines Ordnungssystems zu systematisieren.

3.5.6 Funktionen von Kennzahlensystemen im Nutzungskostencontrolling

Kennzahlen und Kennzahlensysteme eignen sich besonders, um kostenrelevante Thematiken zu analysieren und Potenziale für Optimierungen aufzuzeigen. Aus diesem Grund ist es nahe liegend, Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme vor allem im Bereich der Nutzungs- bzw. Betriebskosten, deren Erfassung und Buchung mit Kennziffern erfolgt, einzusetzen. In diesem Fall müssen die Kennzahlensysteme einige Funktionen im Nutzungskosten-Controlling übernehmen, welche im Folgenden näher betrachtet werden.

Die augenscheinlich wichtigste Funktion ist die **Funktion der Informationslieferung** an das Immobilienmanagement bzw. Nutzungskostenmanagement. Die Informationslieferung

besteht nicht nur darin, dem Management die Ergebnisse des Kennzahlensystems vorzulegen, sondern vielmehr auch darin, die richtigen Informationen zu selektieren, je nach Anforderung weiter aufzubereiten und an die betreffenden Mitarbeiter in der Immobilienmanagement-Abteilung weiterzugeben. Nur durch solch eine differenzierte Vorgehensweise bei der Informationsverteilung ist eine effiziente Arbeitsweise möglich, ansonsten kommt es zu unnötiger Mehrarbeit, verbunden mit weiteren Kosten (Vgl. Falk 1997, S. 22).

Auf Basis dieser Informationslieferung kann das Management **die Planungsfunktion** wahrnehmen. Auf Grundlage der Ist-Informationen und bisherigen Vergangenheitswerten werden Schätz-Werte für die Zukunft festgelegt. Zudem können größere Ausgaben für Modernisierungs- bzw. Instandhaltungsmaßnahmen in die Planung aufgenommen werden (Vgl. Siegwart et al. 2009, S. 17). Dadurch können größere Ausgaben in der Zukunft entsprechend berücksichtigt werden. Zielabweichungen sind unumgänglich, sollten sich jedoch in einem überschaubaren Ausmaß bewegen. In diesen Fällen jedoch müssen entsprechende Zielkorrekturen nach oben oder unten durchgeführt werden.

Um die Planung umzusetzen, bedarf es der **Steuerungsfunktion**. Durch diese Funktion können die eben genannten Abweichungen berichtigt werden. Weitergehend muss das Bestreben vorhanden sein, den Zielerreichungsgrad zu maximieren. Bei Veränderungen sollte frühzeitig steuernd eingegriffen werden. Ein Beispiel für einen solchen Eingriff ist die Suche nach einem neuen Lieferanten, wenn die Energiepreise steigen. Die Steuerungsfunktion hat sowohl einen operativen Charakter, z. B. bei Vermietung von kleineren Flächen, als auch einen strategischen Charakter, z. B. bei Abschluss von Langzeitserviceverträgen.

Die letzte Funktion ist die **Kontrolle**. Ihr obliegt die regelmäßige Überwachung der Ist- und Soll-Zustände. Aus dem Vergleich werden die Abweichungen festgestellt und deren Ursachen analysiert. Dies kann nur dann erfolgen, wenn zu Beginn Zielvorgaben vereinbart wurden und vorliegen (Vgl. Staehle 1969, S. 518). Mit einem einfachen Soll-Ist-Vergleich ist die Aufgabe der Kontrollfunktion jedoch noch nicht erfüllt. Vielmehr muss der Vergleich mit Vergangenheitsperioden unter Berücksichtigung veränderter Rahmenbedingungen erfolgen.

Ein Beispiel hierfür ist die nicht vorhersehbare Dauer und Härte eines Winters, die einen erheblichen Einfluss auf die Heizkosten darstellen. Durch Abweichungsanalysen, die bei mathematischer Zusammensetzung des Kennzahlensystems erleichtert wird, kann festgestellt werden, ob bestimmte Abweichungen vom Soll-Zustand hingenommen werden müssen oder ob sie durch bestimmte Maßnahmen beeinflusst werden können (Vgl. Groll 1990, S. 64).

3.6 Kennzahlensysteme aus der Praxis

Kennzahlensysteme werden in vielen anderen Branchen schon seit geraumer Zeit eingesetzt. Sie funktionieren als betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente und gewinnen zunehmend an Bedeutung. Neben dem Einsatz für Branchenvergleiche und Konkurrenzanalysen

dienen die unterschiedlichsten Kennzahlensysteme der Unternehmensleitung als wichtige Steuerungs- und Planungsinstrumente (Vgl. Schott 1997, S. 29). Deshalb werden einige der in der Praxis erfolgreich eingesetzten Kennzahlensysteme nachfolgend kurz vorgestellt.

3.6.1 DuPont-System

Dieses eindimensionale Kennzahlensystem, das auch gemäß ihrer Spitzenkennzahl RoI-Kennzahlensystem genannt wird, ist eines der ältesten und bekanntesten Systeme. Das System wurde von der Firma E.I. Du Pont de Nemours and Company von 1919 bis 1969 vor allem zur Kontrolle von finanziellen Parametern verwendet (Vgl. Groll 1990, S. 33).

Der RoI (Return on Investment = Gewinn/Gesamtvermögen) bildet in [Abb. 3.10](#) dabei die Spitzenkennzahl. Diese Kennzahl lässt sich in Kapitalumschlag und die Umsatzrentabilität aufspalten. Eine Auflösung der Umsatzrentabilität zeigt die verschiedenen Kosteneinflussfaktoren. Die Auflösung des Kapitalumschlags gibt Aufschluss über das Anlage- und Umlaufvermögen. Wird die oberste Zielgröße rechnerisch aufgelöst,

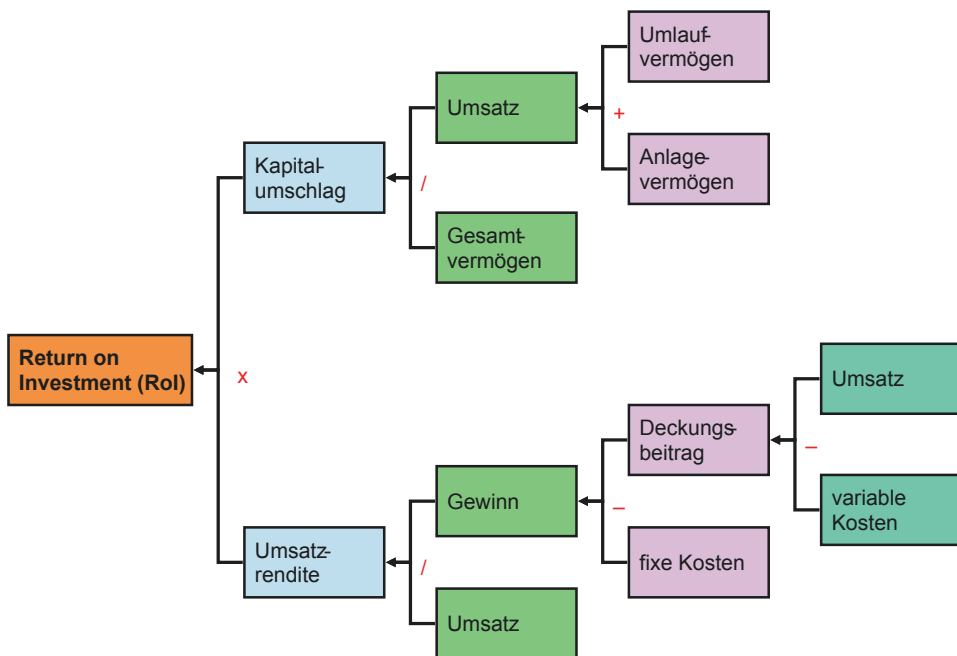


Abb. 3.10 DuPont – Kennzahlensystem (RoI-Baum)

kann auf diese Weise eine systematische Analyse des Unternehmensgewinns vorgenommen werden.

Der RoI-Baum ist der „Prototyp“ für die Bildung weiterer Kennzahlensysteme und ist deswegen als Inbegriff eines Kennzahlensystems anzusehen. Dabei steht nicht nur die Gewinnmaximierung, sondern vielmehr die Gesamrentabilität als Unternehmensziel im Vordergrund. Bei diesem System geht es nicht primär um detaillierte Sub-Einzelkennzahlen, sondern vielmehr darum, die finanzielle Entwicklung der Gesamtunternehmung frühzeitig und verlässlich aufzuzeigen.

Der übersichtliche und einfache Aufbau des DuPont-Kennzahlensystems ist vorteilhaft und erlaubt unternehmensindividuelle Erweiterungen. Die Systeminformationen werden überwiegend aus dem betrieblichen Rechnungswesen bezogen und haben den Vorzug, dass die Größen mit denen anderer Unternehmen vergleichbar sind.

Einen wesentlichen Nachteil stellt die ausschließliche Betrachtung von monetären Größen (Eindimensionalität) dar. Dadurch bleibt das DuPont-System auf den Finanzbereich und auf rückblickende Betrachtungen beschränkt. Die Ausrichtung an einem kurzfristigen Rentabilitätsziel führt zwangsweise zur Vernachlässigung langfristiger Aspekte zur Unternehmenswertsteigerung. Weil sich auf Grund bilanztechnischer Freiheiten ein positives finanzielles Ergebnis auch bei nur geringer Produktivität eines Unternehmens erzielen lässt, kann auf Grundlage von ausgewiesenen positiven finanziellen Ergebnissen nicht auf eine hohe Leistungsfähigkeit geschlossen werden. Kennzahlen, die das Entstehen der monetären Größen erklären, sind nicht vorhanden.

3.6.2 ZVEI-Kennzahlensystem

Das ZVEI-Kennzahlensystem (Vgl. ZVEI 1989) wurde 1989 vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie e.V. (ZVEI) entwickelt ist branchenneutral (insgesamt 88 Haupt- und 122 Hilfskennzahlen). Es ist dem DuPont-System sehr ähnlich, jedoch detaillierter und verwendet zwei unterschiedliche Analysestufen, die Wachstums- und die Strukturanalyse (Abb. 3.11).

Die **Wachstumsanalyse** gibt vor Beginn der „eigentlichen“ Analyse, der Strukturanalyse, einen Überblick über das betriebliche Geschehen, die bisherige Entwicklung und die Erwartungen für die Zukunft wie z. B. Geschäftsvolumen, Personal und Erfolg. Sie besteht aus den Analysegruppen Vertrieb, Ergebnis, Kapitalbindung, Wertschöpfung und Beschäftigung. Auf Grundlage von absoluten Zahlen wird hierbei die Entwicklung gegenüber den Vorperioden gemessen.

Die **Strukturanalyse** geht von der Spitzenkennzahl Eigenkapitalrentabilität aus. Sie betrachtet differenziert die Unternehmenseffizienz durch die Rentabilität, Ergebnisbildung, Kapitalstruktur und Kapitalbildung mit Hilfe von Bilanz-Kennziffern bzw. von Ertragskraft- und Risikokennzahlen. Die Strukturanalyse ist dem DuPont-System sehr ähnlich, jedoch erheblich differenzierter aufgebaut. Die Eigenkapitalrentabilität wird

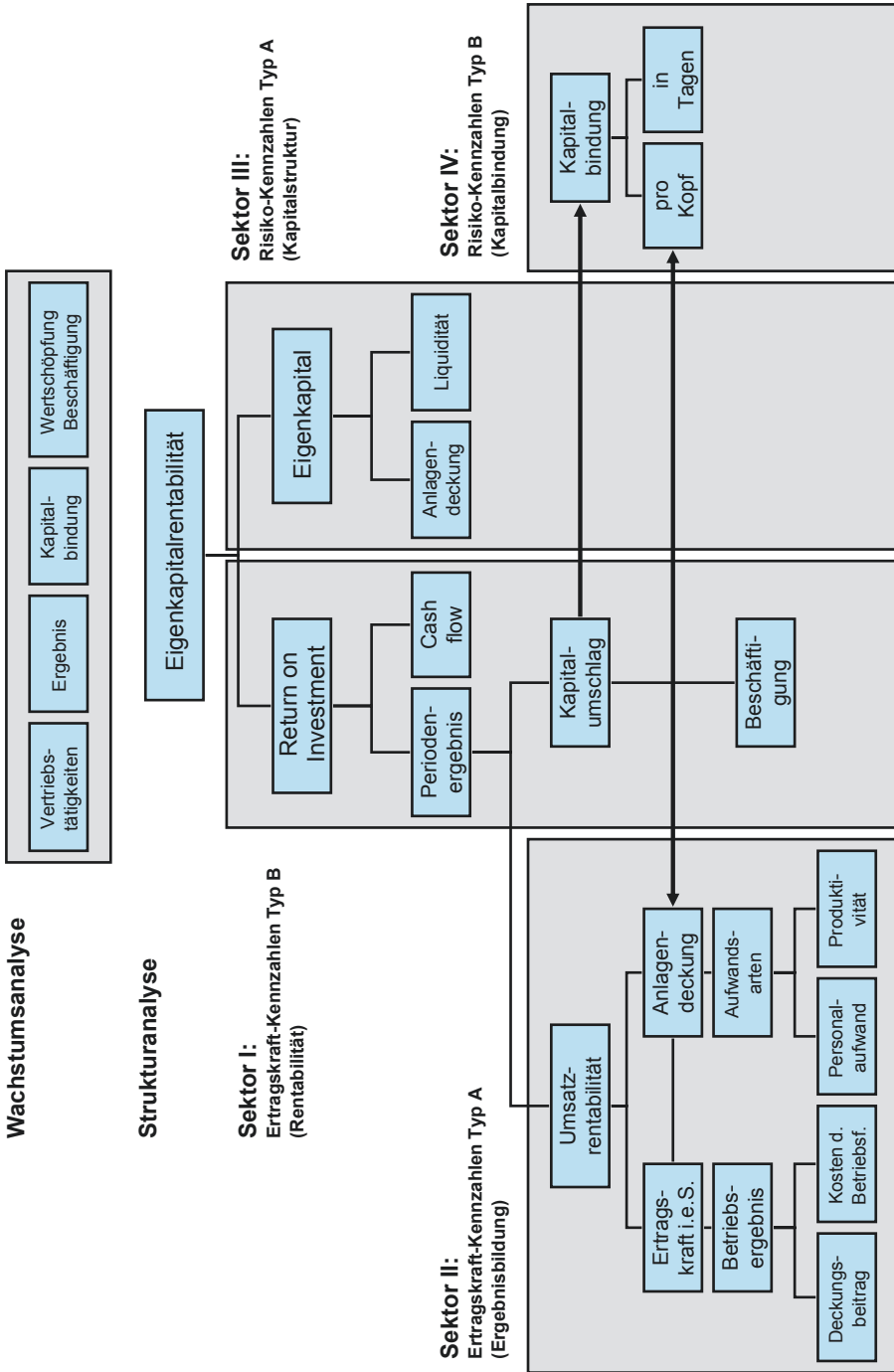


Abb. 3.11 ZVEI – Kennzahlensystem

durch den RoI und den Eigenkapitalanteil definiert. Aus den absoluten Zahlen werden insgesamt vier (Verhältnis-)Kennzahlen gewonnen, die Ertragskennzahlen (zeitraumbezogen) und die Risikokennzahlen (zeitpunktbezogen):

- Ertragskraft-Kennzahl Typ A: Bewegungsgröße/Bewegungsgröße
(z. B. Umsatzrentabilität = Gewinn/Umsatz)
- Ertragskraft-Kennzahl Typ B: Bewegungsgröße/Bestandsgröße
(z. B. RoI = Gewinn/Kapital)
- Risiko-Kennzahl Typ A: Bestandsgröße/Bestandsgröße
(z. B. Eigenkapitalanteil = Eigenkapital/Gesamtkapital)
- Risiko-Kennzahl Typ B: Bestandsgröße/Bewegungsgröße
(z. B. ausreichender Bestand = Kapitalbindung/Zeit).

Die Unübersichtlichkeit der Kennzahlen wirkt sich beim ZVEI-Kennzahlensystem nachteilig aus. Die Verbesserungen gegenüber dem DuPont-System bestehen z. B. in der besseren Visualisierung der Ursache-Wirkungsbeziehungen auf Grund der Verwendung von Verhältniszahlen und einer hinreichenden Differenzierung der Kennzahlen. Jedoch sind dem ebenfalls in tieferen Ebenen Grenzen gesetzt (Vgl. ZVEI 1989, S. 5). Derartige Kennzahlensysteme ermöglichen eine Führungskonzeption nach dem „Management by Exception“.

Dabei lässt die übergeordnete Stelle den untergeordneten Stellen weitgehende Freiheiten bei der Erfüllung der von ihr vorgegebenen Ziele. Mit Hilfe der Kennzahlen dabei jedoch eine konstante Überwachung der individuellen Zielerreichung. Die übergeordnete Führungsebene greift nur dann ein, wenn Abweichungen festgestellt werden oder sonstige Ausnahmen – „Exceptions“ – auftreten.

3.6.3 RL-Kennzahlensystem

„Das RL-Kennzahlensystem ist ein namentlich von Reichmann und Lachnit entwickeltes System von Kennzahlen, das zugleich eine Analyse der Rentabilität und der Liquidität sowie ihrer jeweiligen Einflussfaktoren erlaubt.“ (Witt 2000, S. 31).

Der Sinn und Zweck dieses Systems (Abb. 3.12) ist es, der Unternehmensleitung zu jedem Zeitpunkt einen umfassenden Unternehmensüberblick zu bieten. Dadurch soll ein frühzeitiges Reagieren bei Abweichungen ermöglicht werden. Rentabilität und Liquidität stellen dabei die zwei zentralen Größen des Kennzahlensystems dar. Eine einzige Größe, die als Spitzenkennzahl dient, wird dabei nicht verwendet. Dieses System besitzt sowohl einen allgemeinen Teil, der generell anwendbar ist, und einen Sonderteil, der bei Bedarf unternehmensspezifisch ergänzt werden kann. Dies ermöglicht eine große Freiheit, so dass das Unternehmen dieses als Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrument einsetzen kann. (Vgl. Witt 2000, S. 31).

RL-Bilanz-Kennzahlensystem			
Rentabilität		Liquidität	
Ordentliches Ergebnis	Ordentliches Betriebs- und Finanzergebnis	Liquide Mittel	Anfangsbestand + Einzahlungen - Auszahlungen
Finanzergebnis	Beteiligungsertrag + Zinsertrag - Beteiligungsaufwand	Working Capital je höher, um so schlechter, da es auf der Passivseite finanziert werden muss	UV - kurzfrist. Verbindlichkeiten
Außerordentliches Ergebnis	Außerordentlicher Ertrag - a.o. Aufwand	Liquiditätsgrad I	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$
GK-Rentabilität	$\frac{\text{Gewinn} + \text{Zinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Anlagendeckung	$\frac{\text{EK} + \text{langfr. Verb.}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$
EK-Rentabilität	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$	Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$
RoI	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Cashflow	Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Abschreibungen +/- Änderung der Rückstellungen
Kapitalumschlagshäufigkeit	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}}$	Dynamischer Verschuldungsgrad Entschuldungsdauer in Jahren	$\frac{\text{alle Verbindlichkeiten}}{\text{Cash Flow}}$
Umsetzentabilität	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}} \times 100$		

Abb. 3.12 RL-Bilanz-Kennzahlensystem

3.6.4 Balanced Scorecard (BSC)

Ausgangspunkt der Überlegungen von Robert Kaplan und David Norton war die immer wieder geäußerte Kritik an der zu starken Finanzlastigkeit mit den bekannten Kennzahlen vom Return on Investment (RoI) bis zum Shareholder Value der amerikanischen Steuerungssysteme.

So wurde die Balanced Scorecard ursprünglich mit dem Ziel entworfen, die in Unternehmen überwiegend an Hand von finanziellen Größen (financial measures) gemessene Leistungsfähigkeit durch geeignete Informationen über die Kunden (customers), die internen Geschäftsprozesse (internal business processes) sowie die Anpassungsfähigkeit (learning and growth) des Unternehmens zu ergänzen.

Inzwischen wird die Balanced Scorecard weitergehend als Instrument des strategischen Managements eingesetzt. Insoweit kommt ihr auch die Funktion zu, die Auswertungen aus den unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens zu integrieren. An die Seite der monetären Messgrößen treten so genannte „Leistungstreiber“. Diese Indikatoren bilden genau jene Aspekte ab, die dem Erfolg des Unternehmens vorangehen. Mit ihrer Hilfe sollen die wesentlichen Dimensionen eines Unternehmens abgebildet und die für die

Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen verfügbar gemacht werden. Die als relevant erachteten Dimensionen eines Unternehmens sind:

a) **Finanzen**

Die finanzielle Dimension eines Unternehmens wird üblicherweise in Jahres- oder Quartalsabschlüssen dargestellt. Sie beinhaltet Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens.

b) **Kunden & Märkte**

Eine kunden- und marktorientierte Sichtweise liefert Informationen über die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten, über die Kundenzufriedenheit oder die Kundenbindung.

c) **Geschäftsprozesse**

Die Beschreibung des Unternehmens erfolgt auf Ebene der Geschäftsprozesse an Hand der einzelnen im Unternehmen implementierten Arbeitsabläufe. Die Prozessperspektive bildet die wichtigsten Merkmale der Kernprozesse eines Unternehmens ab, die in Innovations-, Betriebs- und Kundendienstprozesse unterteilt werden.

d) **Lernen & Innovationen**

Die vierte Dimension beinhaltet so genannte „weiche Erfolgsfaktoren“. Dieses sind die Motivation und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter, der Zugang zu relevanten externen Informationsquellen und die Organisation des Unternehmens. Die Kennzahlen der Lern- und Wachstumsperspektive beschreiben die erforderliche Infrastruktur, um die Ziele der anderen Perspektiven zu erreichen. Die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft wird besonders betont. Dabei werden drei Hauptkategorien unterschieden: Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern.

Aufbau einer Balanced Scorecard

Der grundsätzliche Aufbau der einzelnen Perspektiven der Unternehmens-Dimensionen mit Hilfe der Balanced Scorecard ist in die folgenden vier Abschnitte aufgegliedert ([Abb. 3.13](#)):

1. **Strategien:** Für jeden der vier Aspekte, unter denen das Unternehmen betrachtet wird, sind die strategischen Ziele zu formulieren. Diese Aufgabe kann nur durch die Unternehmensleitung erfolgen. Für den Finanzbereich sind an dieser Stelle die Anforderungen der Investoren (Eigen- und Fremdkapitalgeber) sowie der Kapitalmärkte zu berücksichtigen. Darüber hinaus wird grundsätzlich der langfristige ökonomische Erfolg als Zielsetzung betrachtet, der die Existenz des Unternehmens sichert. Analog sind auch die strategischen Ziele im Hinblick auf die Kunden des Unternehmens (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung), die Geschäftsprozesse (Festlegung der Bereiche für die Verbesserung von Geschäftsprozessen) sowie die weichen Faktoren des Unternehmens (Ausbildungsstand und Motivation der Mitarbeiter, Zugang zu wichtigen Informationen) abzuleiten.

2. **Maßgrößen:** Nachdem die Formulierung der strategischen Ziele abgeschlossen ist, sind in jedem Bereich geeignete Maßgrößen, die eine Messung des Zielerreichungsgrades zulassen, abzuleiten. Schwierigkeiten dürften im Wesentlichen bei der Messung der Anpassungsfähigkeit (Lernen & Innovationen) auftreten. Für den Finanzbereich beschränkt sich die Problematik auf die Auswahl geeigneter Kennzahlen für einzelne in den strategischen Zielen berücksichtigte Bereiche (Rendite, Liquidität, Wachstum). Neue Ansätze hinsichtlich der für die Unternehmenssteuerung verwendeten Kennzahlen sind hierbei nicht zu erkennen.
3. **Zielgrößen:** Zu den im Einzelnen verwendeten Maßgrößen sind im Rahmen der Operationalisierung der strategischen Ziele konkrete Zielgrößen vorzugeben und auf der Balanced Scorecard festzuhalten.
4. **Initiativen:** Der vierte Abschnitt beinhaltet eine verbale Umschreibung der zur Erreichung der einzelnen strategischen Ziele ergriffenen Initiativen. Die in den unterschiedlichen Dimensionen festgelegten strategischen Ziele werden sich zumindest teilweise widersprechen. Daher müssen Prioritäten für die einzelnen Ziele festgelegt werden. Im Rahmen des hierfür notwendigen Diskussionsprozesses dient die Balanced Scorecard als Kommunikationsmittel. Eine Voraussetzung zur Lösung der angeführten Zielkonflikte ist, dass die Einflüsse einzelner Maßnahmen zur Erreichung der unterschiedlichen strategischen Ziele auf die Maßgrößen der anderen Dimensionen, insbesondere auf die finanzielle Dimension, aufgezeigt werden. Hierzu sind die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Zielen durch Ursache-Wirkungs-Ketten zu visualisieren. Die in die Strategie eingebetteten Hypothesen über die Ursache-Wirkungs-Ketten lassen sich in der Realität testen. So lässt sich der vermutete Zusammenhang zwischen
 - verbesserter Mitarbeiterzufriedenheit
 - verbesserter Kundenzufriedenheit
 - niedrigerer Forderungsausfälle und
 - höherer Kapitalrendite messen und in der zeitlichen Entwicklung kontrollieren.
 Leistungstreiber sind nur dann von Bedeutung, wenn sie in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zu den finanziellen Kennzahlen stehen. Wenn also hohe Kundenzufriedenheit nicht zur Kundenbindung und diese wiederum nicht zur Sicherung von Absatzmengen und -preisen führt, kann es für das anbietende Unternehmen nicht von Bedeutung sein, wie sehr es seine Kunden zufrieden stellt. Derartige Ursache-Wirkungs-Beziehungen müssen von der Unternehmensleitung offen gelegt werden.

Implementierung

Das Konzept der Balanced Scorecard ist bestechend schlüssig, logisch und einfach jedoch ist die Kunst in einer gelungenen Implementierung zu sehen. Die Implementierung der BSC ist eine klassische Projektaufgabe, die je nach Ressourcen des Unternehmens von einer eigenen Projektgruppe oder mit externer Hilfe wahrgenommen werden kann. Zahlreiche Unternehmensberatungen haben sich auf die BSC spezialisiert und sind in der

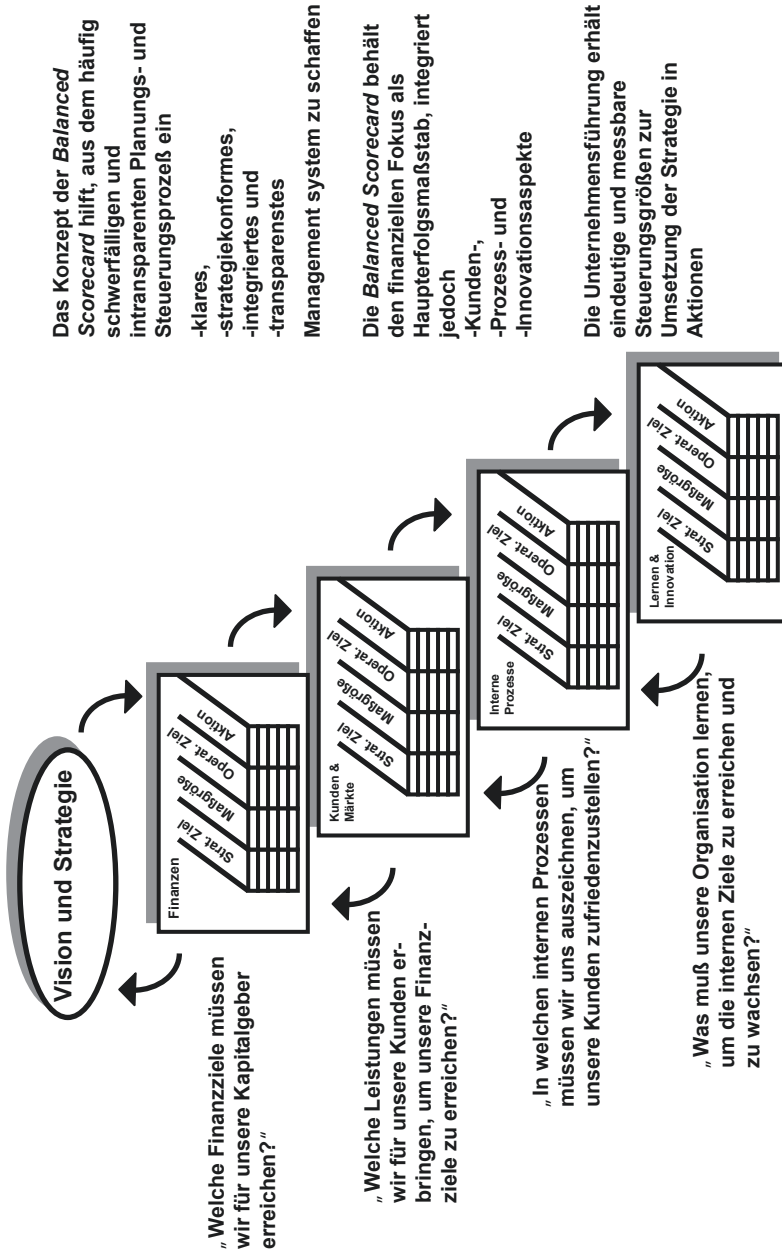


Abb. 3.13 Aufbau und Wirkung der Balanced Scorecard

Lage, über das Fachwissen hinaus eine hilfreiche Sicht von außen auf die zentralen Fragen zu richten, die jede Unternehmensleitung vor der Einführung einer Balanced Scorecard beantworten muss:

- Hat sich die Unternehmensleitung auf eine gemeinsame Vision und Strategie geeinigt?
- Welche Perspektiven müssen unternehmensspezifisch abgebildet werden?
- Besitzen alle Kennzahlen eine strategische Relevanz?
- Werden maximal 20 Maßgrößen für jede Organisationseinheit (Gesamtunternehmen, Teilkonzern, Division oder Abteilung) verwendet?
- Sind alle Ursache-Wirkung-Beziehungen eindeutig und klar?

Die Initiative für die Einführung einer BSC sollte von der Unternehmensleitung kommen, denn es ist die Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichsführung, welche die strategischen Ziele formulieren und schriftlich niederlegen muss. Das Controlling erweist sich dabei häufig als Promoter für die BSC, weil hier die Mängel herkömmlicher Kennzahlensysteme – der Zwiespalt zwischen Strategiedokumentation und Zielverfolgung – am deutlichsten zu erkennen sind. Die Kooperation mit dem Controlling ist erforderlich, weil es einen Großteil der relevanten Informationen zu liefern hat. Da die BSC jedoch auch auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie auf die Effizienz interner Prozesse setzt, bleibt kein Unternehmensbereich von dem Projekt unberührt.

Die Projektfortschritte werden in regelmäßigen Meetings und Zielerreichungsgesprächen geprüft, die in geeignetem Turnus (vierwöchentlich bis jährlich) stattfinden sollten.

Zusammenfassung

Die Balanced Scorecard fokussiert stärker die Prozesse als die Instrumente. Sie stellt ein integratives Navigationskonzept zum Herunterbrechen und Präzisieren von Unternehmensstrategien dar und lenkt die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung auf vier wesentliche Dimensionen. Dadurch wird die Datenflut auf eine begrenzte Zahl von Maßgrößen reduziert. Statt schablonenhafte Normstrategien umzusetzen, fördert die Balanced Scorecard ein betont unternehmensindividuell gefertigte Planungs- und Berichtswesen. Weitergehend existiert ein gemeinsamer Rahmen, der die Unternehmensstrategie vermittelt und es jedem Mitarbeiter die Möglichkeit eröffnet, zu erkennen, wie seine Handlungen zur Erreichung der Gesamtstrategie beitragen.

Der vorhandene Feedbackprozess stellt sicher, dass die Informationen über die Zielerreichung der Strategie gesammelt und die Hypothesen über die Wirksamkeit der Aktivitäten zur strategischen Zielerreichung kontinuierlich geprüft werden. In einer „guten“ BSC stecken sowohl Kurz- als auch Langfristziele, gewünschte Ergebnisse und die Treiber dieser Ergebnisse, Verbindungen der vier Perspektiven durch Ursache-Wirkungsbeziehungen und nur Maßgrößen, die direkt oder indirekt mit finanziellen Resultaten verbunden sind. Selten liefern Strategien handlungsleitende Aussagen, und kaum einmal werden gleichzeitig mit der Zielfestlegung auch die dafür notwendigen Aktionen und

erfolgsprüfenden Indikatoren bestimmt. Diese erfolgskritischen Verknüpfungen kann eine Balanced Scorecard leisten, indem sie die finanziellen Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich

- Kunden
- interner Prozesse sowie
- des Lernens visions- und strategiefokussiert zusammenfasst.

3.6.5 EFQM-Modell

Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM; Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis (Vgl. EFQM 2003). Sie hat das so genannt EFQM-Modell für Excellence entwickelt (Abb. 3.14), ein ganzheitliches Modell der Unternehmensführung, um durch ein systematisches Management herausragende Leistungen für alle „Stakeholder“ zu erreichen. Die EFQM vergibt einmal im Jahr den Europäischen Qualitätspreis (EQA) für herausragende Leistungen in der Anwendung des Modells, das auch Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis ist.

Das EFQM-Modell für Excellence, eine aus neun Kriterien bestehende, offen gehaltene Grundstruktur, wird zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung

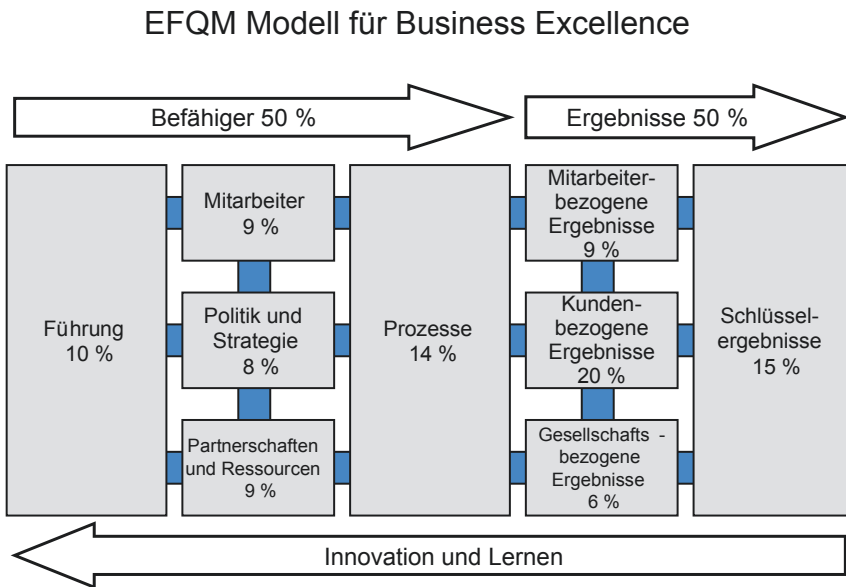


Abb. 3.14 Aufbau des EFQM-Modells

Excellence herangezogen. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es beruht auf folgender Prämisse, dass exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft durch eine Führung erzielt wird, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

In der Anwendung des EFQM-Modells kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter in einer Art und Weise in die Prozesse einzubinden sind, dass das Unternehmen seine Ergebniserzielung verbessern kann. Dieses Prinzip führt zum Aufbau des Modells mit seinen insgesamt neun Kriterien. Dabei bilden die drei Säulen „Führung“, „Prozesse“ und „Schlüsselleistungen“ die Grundbestandteile des Modells. Die dazwischenliegenden Kästen sind als weitere Unterteilungen zu betrachten und geben an, mit welchen Mitteln die Umsetzung des Modells erreicht werden soll und welche Zwischenergebnisse hierfür notwendig sind.

Das Modell ist weitergehend in die zwei großen Abschnitte „Befähiger“ und „Ergebnisse“ geteilt, die jeweils die Hälfte des Gesamtmodells in der Bewertung darstellen. Diese Eigenschaft berücksichtigt die Erkenntnis aus dem Total Quality Management (TQM), dass es nicht ausreichend ist, Ergebnisse zu steuern, sondern vielmehr die damit verbundene Vorgehensweise mit einzubeziehen. Mit den Ergebnissen wird also definiert, was die Organisation erreicht hat bzw. erreichen möchte, mit den Befähigern, wie sie vorgehen und mit welchen Mittel sie die beabsichtigten Ergebnisse erreichen möchte.

Die relativen Gewichtungen der einzelnen Kriterien sind unterschiedlich und ergeben in der Summe 100 %. Kernstück des Modells ist die so genannte RADAR-Logik. Die Elemente von RADAR sind Results (Ergebnisse), Approach (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assessment und Review (Bewertung und Überprüfung). Die Elemente Vorgehen, Umsetzung, Bewertung, und Überprüfung dienen zur Bewertung der Befähiger-Kriterien, das Ergebnis-Element zur Bewertung der Ergebnis-Kriterien. Langfristig können nur exzellente Ergebnisse erreicht werden, wenn die Interessen aller Beteiligten in einem ausgewogenen und fairen Verhältnis berücksichtigt werden. Ein wichtiges Element des Modells ist die Selbstbewertung. Dort sind in den insgesamt neun Kategorien maximal 1000 Punkte erreichbar.

Der Prozess der Selbstbewertung bietet den Vorteil, dass eine kritische Analyse der eigenen Organisation stattfindet und die Bewertung auf Grund von Fakten anstelle von subjektiven Wahrnehmungen als Grundlage für Verbesserungen dienen kann.

Literatur

- DIN 18960 (2008) Baunutzungskosten von Hochbauten. Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- DIN 277 – 1 (2016) Grundflächen und Rauminhalte im Bauwesen – Teil 1: Hochbau. Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- EFQM (2003) Die Grundkonzepte der Excellence. European Foundation for Quality Management (EFQM). www.efqm.org. Zugegriffen: 16. März 2013. Brüssel.

- EnEV (2016) Verordnung über den energiesparenden Wärmeschutz und energiesparende Anlagentechnik bei Gebäuden (Energieeinsparverordnung). Bundesrechtsverordnung
- Falk B (1997) Das große Handbuch Immobilien-Management für Wohn- und Gewerbeimmobilien. Moderne Industrie, Landsberg
- Geiß W (1986) Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung. Peter Lang, Frankfurt
- Groll KH (1990) Erfolgssicherung durch Kennzahlensysteme. Rudolf Haufe, Freiburg
- Küpper HU (2005) Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Metzner S (2002) Immobiliencontrolling: Strategische Analyse und Steuerung von Immobilienergebnissen auf Basis von Informationssystemen. Bd 1. Institut für Immobilienmanagement. Books on demand, Leipzig
- MF/G (2012) Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum. gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung, Wiesbaden
- Mügge G (1996) Die Richtlinie VDI 3807 – Verbrauchskennwerte für Gebäude; Grundlagen. VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- Müller R (1995) Branchenkonsens – Flächenberechnung. In: Facility Manager. H 4. Forum-Verlag, Merching
- Mutscheller AM (1996) Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement. Universität St. Gallen. Diss., St. Gallen
- Naegeli W, Wenger H (1997) Der Liegenschaftsschätzer., 4. Aufl. Schulthess Juristische Medien, Zürich
- Scheer AW (2008) EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen für ein effizientes Informationsmanagement, 4. Aufl. Springer-Verlag, Berlin
- Schott G (1997) Kennzahlen. In: Instrumente der Unternehmensführung. Edition Elch, Wiesbaden
- Siegwart H, Reinicke S, Sander S (2009) Kennzahlen für die Unternehmensführung, 7. Aufl. Haupt-Verlag, Stuttgart
- Staehe WH (1969) Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen. Gabler, Wiesbaden
- Witt FJ, Pepels W (2000) Klausur Intensiv Training BWL 3: Externe Rechnungslegung; Unternehmensführung, Controlling. Bd. 4. Kohlhammer, Stuttgart
- Woher M (2002) Einführung von Facility Management in Industrieunternehmen. In: Tagungsband Facility Management Messe und Kongress Düsseldorf. Forum-Verlag, Merching
- WoFlV (2003) Verordnung über Berechnung der Wohnfläche (Wohnflächenverordnung) i.d.F. vom 25.11.2003. Bundesrechtsverordnung.
- ZVEI (1989) Betriebswirtschaftlicher Ausschuss: ZVEI-Kennzahlensystem: ein Instrument zur Unternehmenssteuerung. Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V., 4. Aufl. Sachon-Verlag, Frankfurt/Main

Stefan Bogenberger

Mit diesem Werk werden u. a. die Benchmarking-Kriterien im Sinne der Immobilienwirtschaft vorgelegt. Die Grundlage hierfür bilden sowohl die aktuellen Anforderungen, denen sich die Immobilienwirtschaft von heute stellen muss, als auch die gegenwärtigen Vergleichsansätze, die eingesetzt werden, um Immobilien miteinander zu vergleichen. Es wird aufgezeigt, dass dieses Konzept durchaus als ernst zu nehmendes Managementtool einzustufen ist, das Verständnis für die eigenen Geschäftsabläufe erzeugt und den Grundstein legt die eigenen Unternehmensstrategien zu überprüfen, um sich neu auszurichten und dadurch die Ressource „Immobilie“ gezielter und effizienter einzusetzen.

4.1 Analyse der Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking

Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking können prinzipiell aus drei verschiedenen Perspektiven erfolgen: Nutzer- bzw. Mieter-, Eigentümer- bzw. Investor und Dienstleistungssicht. Somit stehen auch drei unterschiedliche Ziele im Mittelpunkt des Interesses. Der Mieter bzw. Nutzer ist primär an der zu zahlenden Miete (Nettokaltmiete) und zunehmend an den Nebenkosten, oft auch als „2. Miete“ titulierte, interessiert, also in Summe die Bruttowarmmiete. Der Eigentümer hingegen will eine möglichst hohe Rendite für sein Objekt erzielen und für die Dienstleistungsunternehmen steht das kundenorientierte Management im Vordergrund. Eine Fokussierung auf eines dieser Ziele

S. Bogenberger (✉)
Stadtwerke München GmbH, Corporate Investment Management,
Emmy-Noether-Str. 2, 80992, München, Deutschland
e-mail: bogenberger.stefan@swm.de

beim Immobilien-Benchmarking wird nicht zum gewünschten Erfolg führen, vielmehr ist es notwendig eine ausgewogene Mischung aus den Interessen zu schaffen.

In [Abb. 4.1](#) sind die unterschiedlichen Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking Projekt für die private Wohnungswirtschaft aus den Sichtweisen der Nutzer, Eigentümer und Dienstleister dargestellt (Vgl. [Preuß und Schöne 2016](#), S. 106).

Der Immobilienmarkt wird durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Die Angebotsseite stellt der vorhandene Flächenbestand dar, der bezüglich Qualität und Quantität unterschiedlichsten Bedürfnissen gerecht wird und die Nachfrageseite wird durch die Struktur der Nutzer bestimmt.

Der Eigentümer einer Immobilie kann aus Angebotsicht nur eine Miete fordern, die der regionale Markt akzeptiert. Neben der geografischen Lage des Objektes spielt aber auch die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Situation des Umfeldes eine wichtige Rolle. Qualität, Zufriedenheit und Kostenreduktion dürfen trotz Wettbewerb und Effizienzsteigerung nicht im Widerspruch zueinander stehen. Für Immobilieneigentümer wird es immer wichtiger noch vorhandene Rationalisierungsreserven für sich auszuschöpfen und die ungünstigen Auswirkungen des gesamtökonomischen Drucks zu reduzieren. Sie müssen sich Klarheit über ihre spezifischen Stärken und Schwächen verschaffen, um den ständig steigenden Anforderungen gewachsen zu sein. Der Eigentümer muss zahlreichen Determinanten, u. a. Einkommens- und Kaufkraftentwicklung, Qualitätsansprüche, Arbeitsmarktsituation einer Region etc., Beachtung schenken, um die Ansprüche an die zukünftige Immobiliensituation zu erfüllen (Vgl. [Wolschon 2008](#)).

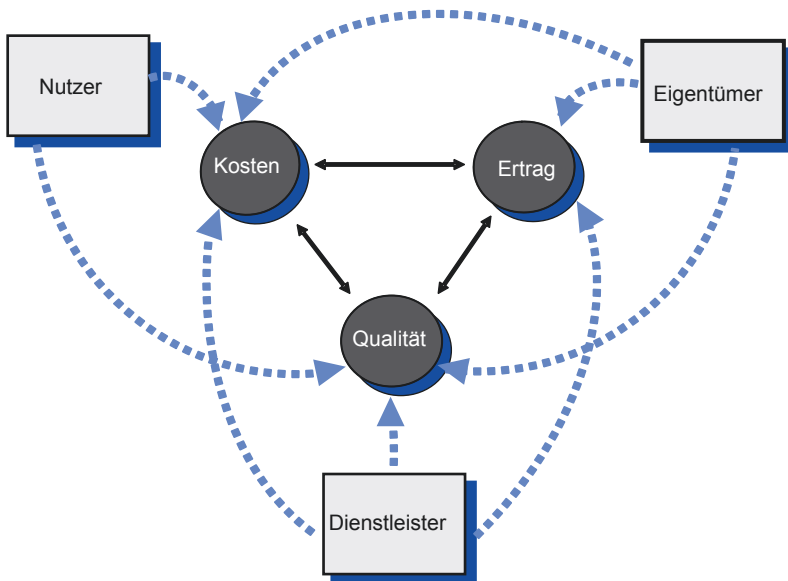


Abb. 4.1 Unterschiedliche Sichtweisen auf das Immobilien-Benchmarking

Der im Immobilienbereich sinkende Anteil der Neubauten (Vgl. o.V. 2004) lässt eine Verschiebung der Schwerpunkte zugunsten der Bestandsbewirtschaftung erkennen. Beispielsweise entfallen in den alten Bundesländern bei Wohnimmobilien derzeit ca. 30 % der Gesamtmietbelastung auf Nebenkosten, in den neuen Bundesländern sind es sogar weit über 40 % (Vgl. Deutscher Mieterbund 1998, S. 4). Deshalb werden die Nebenkosten bereits als „zweite Miete“ bezeichnet und stellen auch meistens den Schwerpunkt bei der Kostenanalyse durch ein Immobilien-Benchmarking dar.

Gegenwärtig ist die Höhe der Nebenkosten mitentscheidend für die Vermietungsfähigkeit einer Immobilie (Neuvermietung oder Dauerhaftigkeit des Mietverhältnisses), die Nutzerzufriedenheit und für mögliche Mietanpassungsspielräume. Also ergeben sich Auswirkungen für beide Parteien. Für den Eigentümer werden hohe Nebenkosten zum Vermietungshemmnis bis hin zum Leerstandsrisiko, wodurch sich die Marktchancen deutlich verschlechtern und mögliche Spielräume für Mieterhöhungen reduzieren. Es werden folglich, je nach Sichtweise, verschiedene Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking Projekt gestellt, die in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden.

4.1.1 Nutzer- bzw. Mietersicht

Immobilien-Benchmarking kann die Nutzer unterstützen, die Höhe der umgelegten Betriebs- bzw. Bewirtschaftungskosten anhand einer transparenten Darstellung nachzuvollziehen und zu beurteilen (Abb. 4.1). Die Umlage der Kostenarten nach den jeweiligen DIN-Normen und Richtlinien (z. B. Betriebskostenverordnung BetrKV) haben für den Nutzer zur Folge, dass steigende Kosten, verursacht z. B. durch Managementfehler, direkte negative Auswirkungen auf seine Kostenbelastung haben. Durch die kontinuierliche und starke Steigerung der Betriebskosten in den letzten Jahren liegt das Augenmerk der potenziellen Nutzer nicht mehr nur auf der Nettokaltmiete, sondern sie beachten nun auch die voraussichtlichen Nebenkosten.

Der Betrag der Vorauszahlung für die Nebenkosten beruht auf entsprechenden Erfahrungswerten und Schätzwerten. Werden zu niedrige Vorauszahlungen vereinbart, kommen auf den Nutzer unvorhergesehene Nachzahlungen zu. Nur wenn der Mieter vom Eigentümer über die Höhe der Kosten vorsätzlich getäuscht wurde, um beispielsweise eine preiswerte Immobilie vorzutauschen, kann er eine Nachzahlung verweigern. Die Rechtsprechung ist sich jedoch uneinig, ab welchem Differenzbetrag ein auffälliges Missverhältnis zwischen Vorauszahlung und tatsächlichen Kosten vorliegt (Vgl. Deutscher Mieterbund 1998, S. 27).

Bei der Kostenanalyse durch ein Immobilien-Benchmarking Projekt sind für die Nutzer hauptsächlich die Kennzahlen der verbrauchsabhängigen Kosten von Interesse. Häufig sind es die Nutzer, die sich aufgrund unbegründeter Annahmen gegen eine Modernisierungs- bzw. Renovierungsmaßnahme wehren, da sie befürchten, durch die Umlage der

Modernisierungskosten unverhältnismäßig benachteiligt zu werden. Die Einsparungen von Betriebskosten, die solche Investitionen für den Nutzer zur Folge haben, werden durch die Betriebskostenkennzahlen kalkulierbar. Da für den Nutzer stets die Gesamtbelastung, also die Bruttowarmmiete, entscheidend ist, muss hier jedoch die Modernisierungsumlage in der Bewertung berücksichtigt werden. Rationalität vorausgesetzt, kann der Nutzer durchaus zur Zahlung einer höheren Nettokaltmiete bereit sein, wenn ihn die Betriebskosten dafür weniger belasten.

4.1.2 Eigentümer- bzw. Investorensicht

Das primäre Ziel eines jeden Eigentümers ist die Gewinnerzielung bzw. -maximierung (Abb. 4.2), das durch die folgende, einfache Formel ausgedrückt werden kann:

$$G = U - K$$

G: Gewinnmaximierung

U: Umsatzsteigerung

K: Kostenreduktion

Auch der Immobilienbereich ist diesen einfachen ökonomischen Grundsätzen unterworfen und Effizienzsteigerungen und Kostenmanagement gewinnen immer mehr an Bedeutung. Beim Immobilien-Benchmarking werden verschiedene Interessen berührt, die unterschiedliche Anforderungen an das Projekt stellen. Die Eigentümer mit dem primären Ziel der Renditemaximierung stellen die Hauptinteressengruppe dar, aber auch die Nutzer mit Blick auf die Minimierung der umlagefähigen Kosten sind zu beachten (Abb. 4.2).

Anforderungskriterien an das Immobilien-Benchmarking-Projekt aus Sicht ...		
Eigentümer/ Investor	Nutzer/ Mieter	Dienstleister
Rentabilitätssteigerung	Kostentransparenz und -senkung	Ertragssteigerung
Werterhaltung der Immobilie	Erhöhung des Komforts und der Qualität	Aufwandsminimierung
Kostenminimierung	Optimale Nutzung	Qualitätsverbesserung
Fluktuationsminimierung	Flexibilität	Kundenbindung
Reduzierung der Ressourcen		Image

Abb. 4.2 Anforderungskriterien aus unterschiedlichen Sichtweisen

Den Eigentümer interessieren hauptsächlich diejenigen Kosten, die er selbst zu tragen hat, d. h. die nicht auf die Nutzer umzulegen sind. Generell sind Immobilieneigentümer zu unterscheiden in Vermieter und Selbstnutzer. Für Selbstnutzer gelten die Ausführungen analog dem Mieter, d. h. alle Betriebskosten für die von ihnen genutzten Objekte müssen sie selbst tragen. Für Vermieter hingegen sind Betriebskosten meist ein durchlaufender Posten. Voraussetzung für die Umlagefähigkeit von Betriebskosten (Abb. 4.3) ist in jedem Fall eine Vereinbarung zwischen den Mietvertragsparteien. Bei einer fehlenden Vereinbarung ist davon auszugehen, dass die Betriebskosten bereits in der Miete enthalten sind, was auch als Inklusivmiete bezeichnet wird.

Bei der Vereinbarung von Pauschalverträgen einschließlich Betriebskosten versucht der Eigentümer die Kosten zu optimieren. Er beschränkt seine Leistungen zu Lasten der Qualität auf das gesetzlich vorgeschriebene Minimum.

Für den Eigentümer ist die Vermietungsquote von großer Bedeutung, denn bei Leerstand ist er selbst an den Betriebskosten beteiligt, da eine Kostenumlage der leerstehenden Flächen auf die übrigen Mieter unzulässig ist. Folglich wird durch Leerstand seine Liquidität belastet und gleichzeitig seine Rentabilität geschmälert. Beim Immobilien-Benchmarking kann der Eigentümer anhand von Betriebskosten-Kennzahlen die Leistungsfähigkeit des Managements und der Immobilie beurteilen. Zudem werden durch die Kennzahlenanalyse komplexe Entscheidungen über eine bevorstehende Modernisierung oder Renovierung erleichtert.

Das Interesse des Eigentümers muss eine Reduzierung der Betriebskosten sein (Abb. 4.3), um die Nutzerzufriedenheit zu erhöhen, Fluktuation zu vermeiden und mehr Spielraum bei der Kalkulation der Nettokaltmiete zu haben. Die Nutzer, die durch die „zweite Miete“ noch erhebliche Kosten zusätzlich zur Nettokaltmiete tragen müssen, sind schneller bereit die Immobilie zu wechseln, wenn sich ihnen ein Objekt mit geringeren Betriebskosten bietet. Letztlich sind die Quadratmeterpreise ausschlaggebend für die Vermietbarkeit des Objektes bzw. den Verkauf der Immobilie. Für den Nutzer ist die tatsächliche Mietbelastung, also die Bruttowarmmiete, hinsichtlich der Anmietung entscheidend.

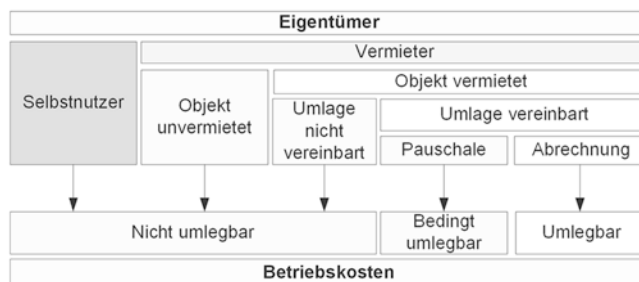


Abb. 4.3 Umlagefähigkeit der Betriebskosten

4.1.3 Dienstleistersicht

Für Immobiliendienstleistungsunternehmen steht das kundenorientierte Management von Immobilien im Vordergrund, mit dem Ziel die Qualität und Leistungsfähigkeit der Dienste für den Kunden zu steigern sowie Rationalisierungspotenziale aus der Wertschöpfungskette zu nutzen (Abb. 4.4). Der Wandel vom Verwalter eines Massenproduktes hin zum kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen gewinnt damit zunehmend an Bedeutung und der Fokus gilt der Zufriedenheit der Kunden bzw. Auftraggeber, also der Eigentümer und letztendlich auch der Nutzer (Abb. 4.5). Folglich kommt der Kundenbindung ein stetig steigendes Interesse zu. Markterfolge hängen stark von intensiver Pflege des eigenen Kundenstammes ab, vor allem dadurch beeinflusst, dass Dienstleistungen und Produkte zunehmend austauschbar sind und die Unternehmen einen immer höheren Kosten- und Ertragsdruck haben (Abb. 4.6 und 4.7). Kundenzufriedenheit darf nicht als Endzweck betrachtet werden, sondern als ein Zustand, der gesichert werden muss, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu haben. Dabei sollte der Bereich Kundenbetreuung und -pflege besonders beachtet werden, da das Kernangebot (Dienstleistungen sowie deren Preise) erfahrungsgemäß nicht ausreichen, um Kunden auf Dauer binden zu können.

Die Kundenzufriedenheit basiert auf subjektiv empfundenen Qualitätsurteilen und bildet die Basis für Kundenbindung, denn zufriedene Kunden sind auch loyale und treue Kunden. Aus ökonomischer Sicht muss die Kundenbindung erreicht, gepflegt und gestärkt werden. Ein treuer Kunde bringt langfristig gesehen ein erhebliches und sicher weiter ausbaufähiges Umsatzpotenzial, hat einen geringeren Bearbeitungsaufwand als Neukundenwerbung und wird die in Anspruch genommene Leistung auch Dritten weiterempfehlen. Durch zufriedene und treue Kunden werden die Kosten in einem optimalen Rahmen gehalten und durch die gesteigerten Wettbewerbsvorteile auch die Umsätze vergrößert, was sich wiederum positiv auf den Gewinn auswirkt (Abb. 4.7).

Eine weitere Anforderung an ein Immobilien-Benchmarking aus Dienstleistungssicht liegt in der Erschließung neuer Konzepte zur Kundenbetreuung. Da neue immobilienbegleitende Dienstleistungen (Vgl. Fehr 2000, S. 584) nicht isoliert von den Kerndienstleistungen identifiziert werden können, muss sich die Einschätzung neuer Wertschöpfungschancen am Portfolio der Kerndienstleistungen orientieren (Vgl. Galonska 2000, S. 581).

Die Bewertung der bisher erbrachten Dienstleistungen resultiert hierbei aus völlig unterschiedlichen Konsumansprüchen, wie z. B. aus Bequemlichkeitsansprüchen, aus Kommunikationsbedürfnissen, aus Sicherheitsansprüchen (Anonymität), sowie aus den Ansprüchen der Nachfrage, wie z. B. nach professioneller und kompetenter Beratung, technischem Service und Ressourcenschonung.

Immobiliendienstleistungsunternehmen unterliegen nicht nur der Rechenschaftspflicht gegenüber ihren Auftraggebern, den Immobilieneigentümern bzw. Vermietern, sondern auch der Kontrolle durch die Nutzer. In Nachfrage-Märkten, so genannten Mietermärkten, wird der Mieter versuchen, seine dominante Position auszunutzen, indem er Konditionsverbesserungen, z. B. für die Nettokaltmiete, verlangt oder ansonsten auf günstigere

Objekte ausweicht. Hohe Betriebskosten erschweren also die Vermarktung einer Immobilie, da der Mieter mit den Gesamtkosten, der Bruttowarmmiete, kalkuliert. Deshalb müssen durch das Management des Dienstleistungsunternehmens Einsparpotenziale bei den Bewirtschaftungskosten erkannt sowie entsprechende Maßnahmen durchgeführt und auf ihre Wirkung hin kontrolliert werden, um langfristig am Markt bestehen zu bleiben. Dadurch steigt die Mieterzufriedenheit, was wiederum einer hohen Fluktuationsrate entgegenwirkt und Leerstände vermeidet. In Konsequenz werden auch die Eigentümer bzw. Auftraggeber die Leistungen des Managements in Form einer Prämienzahlung oder der Verlängerung des Verwaltungsvertrages honorieren (Abb. 4.7).

4.1.4 Eigentümer-Nutzer Konflikt

Im Vorfeld eines Immobilien-Benchmarking Projektes gilt es noch unbegründete Vorwände der verschiedenen Interessengruppen auszuräumen. Reduzierte Betriebskosten lassen sich für den Eigentümer nur indirekt monetär quantifizieren. Falls durch eine Analyse beispielsweise Handlungsbedarf für Modernisierungs- bzw. Sanierungsmaßnahmen identifiziert wird, ist der Eigentümer vielleicht nicht dazu bereit, solche Investitionen komplett zu finanzieren, da er für sich selbst keine direkten Vorteile sieht. Aufgrund mangelnder Fachkenntnisse beschränken sich die Vermieter dann bei der Modernisierung bzw. Sanierung auf das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß. Sie beachten weder das ein Teil der Kosten nach §3 Miethöhegesetz auf die Nutzer umzulegen ist noch die verschiedenen Förderprogramme zur Finanzierung. (Vgl. Hengstenberg 1998, S. 71). Ferner würde ihre Immobilie durch umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unsanierten Gebäuden erlangen.

Andererseits wehren sich die Nutzer gegen eventuell bevorstehende Modernisierungsmaßnahmen aufgrund unbegründeter Vermutungen. Sie nehmen an, dass die Reduzierung der Betriebskosten nicht ausreicht, um die Erhöhung der Nettokaltmiete zu amortisieren und der Eigentümer seine Immobilie nur auf Kosten der Nutzer sanieren will.

4.2 Auswahl der Bezugsgrößen sowie des Kostensystems

Analysen und anschließende Optimierungen sind nur auf der Basis von klar definierten Zahlen und Werten möglich. Bei der Ermittlung von Kennzahlen müssen die dafür notwendigen Bezugszahlen einheitlich festgelegt, abgegrenzt und definiert werden. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Flächen- und Kostengrößen aufgeführt und erläutert, da sie die Grundlage für die Kennzahlenbildung darstellen. Es werden in dem vorliegenden Werk keine neuen Flächengrößen definiert. In der DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau“, die sich inzwischen in der Praxis bewährt hat, sind entsprechende Flächendefinitionen vorhanden, die für die Kennzahlenbildung herangezogen werden.

4.2.1 Flächengrößen

Für die Nutzung bzw. Weitervermietung von Flächen müssen die Nutzungsart und die Berechnung der entsprechenden Fläche bekannt sein. Es existiert hierfür keine allgemein gültige Rechtsnorm in Deutschland. Für öffentlich geförderten Wohnraum sowie frei finanzierten Wohnraum hat der Gesetzgeber bei Anwendung des Zweiten Wohnungsbaugesetzes die Wohnflächenberechnung in der Zweiten Berechnungsverordnung (II. BV) festgelegt (Vgl. II. BV 2007, § 1 Abs. 2). Die II. BV beschränkt sich aber nur auf Wohnflächen.

Die DIN 277 „Grundflächen und Rauminhalte im Bauwesen“ ist hingegen eine normierte Grundlage für die Berechnung von Grundflächen und Rauminhalten von Gebäuden (Vgl. DIN 277-1 2016). Die DIN 277 gliedert sich in drei Teile. In Teil 1 werden die Begriffe und Berechnungsgrundlagen vorgestellt. Teil 2 beschäftigt sich mit der Gliederung der Nutzflächen, Funktionsflächen und Verkehrsflächen (Netto-Grundflächen). Teil 3 der DIN 277 legt die Mengen und Bezugseinheiten fest und bildet damit gleichzeitig die Grundlage für die DIN 276 „Kosten im Hochbau“. Durch diese übersichtliche und genaue Gliederung der Flächen wird eine Grundlage geschaffen, um Nutzungsvereinbarungen, also Mietverträge, hinsichtlich Flächen zu fixieren. In Abb. 4.4 sind die Flächenarten gemäß DIN 277, Teil 1 und deren Definitionen dargestellt.

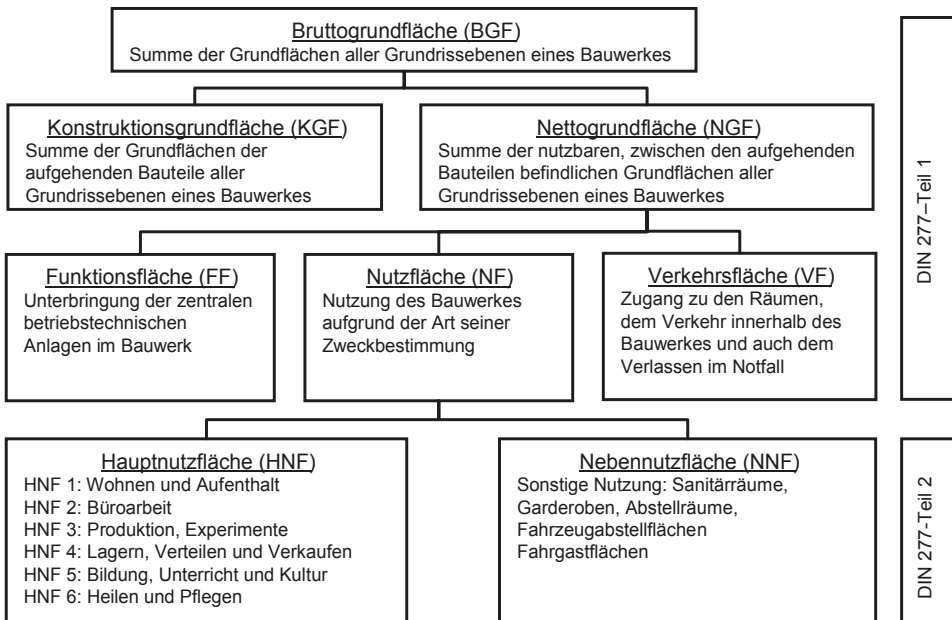


Abb. 4.4 Definition der Flächenarten gemäß DIN 277

Neben den Flächenmaßen sind auch Volumenmaße in der DIN 277-Teil 1 enthalten. Der Bruttorauminhalt (BRI) als „Rauminhalt des Baukörpers, der nach unten von der Unterfläche der konstruktiven Bauwerkssohle (nicht Fundamente) und im Übrigen von den äußeren Begrenzungsflächen des Bauwerkes umschlossen wird“, definiert (Vgl. DIN 277-Teil 1 – Begriffe und Rauminhalte). Der Netto-Rauminhalt (NRI) wird als „Summe der Rauminhalte aller Räume, deren Grundfläche zur Netto-Grundfläche gehören“, definiert (Vgl. DIN 277-Teil 1 – Begriffe und Rauminhalte). Basierend auf diesen Flächenabgrenzungen, die wiederum als Bezugswerte für Kennzahlen dienen, können Analysen und Vergleiche zwischen anderen Gebäuden durchgeführt werden.

4.2.2 Kostenarten

In Abb. 4.5 sind die systematisch anfallenden Kosten im gesamten Lebenszyklus einer Immobilie dargestellt. Die Kosten in der Bauphase werden nach der sich inzwischen in der Praxis bewährten und allgemein anerkannten DIN 276 „Kosten im Hochbau“ gegliedert (Vgl. DIN 276 2009). Gleichzeitig bildet die DIN 276 die Grundlage für die Kostenerfassung und -gliederung in der Nutzungsphase gemäß DIN 18960 „Baunutzungskosten von Hochbauten“ (Vgl. DIN 18960 2008).

Die Ordnungszahlen basieren auf dreistelligen Zahlen, die bei Bedarf weiter untergliedert werden können. Jedoch sollte hierbei darauf geachtet werden, dass dies bei Benchmarking-Projekten einheitlich gehandhabt wird, um die Kostentransparenz zu wahren.

Kosten im Lebenszyklus einer Immobilie			
<i>Kosten im Hochbau (DIN 276)</i>	<i>Kosten der Bereitstellung (DIN 18960)</i>	<i>Kosten der Nutzung (DIN 18960)</i>	<i>Kosten der Außerbetriebnahme</i>
100: Grundstück 200: Herrichten und Erschließen 300: Bauwerk – Baukonstruktion 400: Bauwerk – Technische Anlagen 500: Außenanlagen 600: Ausstattung 700: Baunebenkosten	100: Kapitalkosten 200: Verwaltungskosten	300: Betriebskosten 400: Instandsetzungskosten	- Abriss - Beseitigung - Entsorgung - Recycling - Verwertung - Umwidmung
<u>Investition</u>	<u>Laufend anfallende Kosten</u>		<u>Einmalige Kosten</u>

Abb. 4.5 Immobilienlebenszykluskosten

4.2.3 Kostensysteme

Im Folgenden werden nun drei Systeme für Kostenerfassung bzw. Kostenrechnung erläutert. Die erste Richtlinie, die hier vorgestellt werden soll, ist die Betriebskosten- und Wohnflächenverordnung, kurz BetrKV und WoFIV (Vgl. BetrKV 2012 bzw. WoFIV 2003). Die GEFMA 200 „Kostenrechnung im Facility Management“ ist die zweite Richtlinie, die vom Deutschen Verband für Facility Management herausgegeben wurde (Vgl. GEFMA 200 2004). Das dritte System ist die DIN-Norm 18960 „Nutzungskosten im Hochbau“ (Vgl. DIN 18960 2008). In jeder dieser Richtlinien werden die Begriffe Nutzungskosten, Betriebskosten etc. definiert, wobei es sowohl inhaltliche Unterschiede als auch Überschneidungen gibt. Vor diesem Hintergrund werden exemplarisch eine Auswahl von relevanten Begriffsdefinitionen der jeweiligen Kostensysteme bzw. Richtlinien kurz aufgeführt.

Zweite Berechnungsverordnung (II. BV)

Die Verordnung über wohnungswirtschaftliche Berechnungen (Vgl. II. BV 2007) ist eine Variante zur Unterscheidung der laufenden immobilienbezogenen Kosten. Die Richtlinie umfasst sowohl Wohnflächenberechnungen als auch die Gesamtkosten der Bauphase mit Grundstücks- und Baukosten. Der Begriff Nutzungskosten ist in der II. BV nicht enthalten. Hier existiert der Begriff Bewirtschaftungskosten, der im § 24 wie folgt definiert ist: „Bewirtschaftungskosten sind die Kosten, die zur Bewirtschaftung des Gebäudes oder der Wirtschaftseinheit laufend erforderlich sind.“

Allerdings ist die Anlage 3 zu § 27 der II. BV seit dem 01.01.2004 nicht mehr gültig, da sie durch die neue Betriebskosten- und Wohnflächenverordnung (BetrKV und WoFIV) abgelöst wurde. Diese hat den Zweck, die Betriebskosten möglichst verursachungsgerecht auf die Nutzer respektive den Mieter umzulegen. Der Eigentümer darf allerdings nur die Betriebskosten auf die Mieter umlegen, die gesetzlich in der Betriebskostenverordnung geregelt sind, vorausgesetzt die Zahlung von Betriebskosten wurde im Mietvertrag ausdrücklich vereinbart (Vgl. Deutscher Mieterbund 1998, S. 404). Die Anlage 3 zu § 27 II. BV, die den vollständigen Betriebskostenkatalog für Wohnraum enthielt, ist mit Beginn des Jahres 2004 gestrichen worden und die neuen Regelungen, inhaltlich jedoch kaum verändert, finden sich jetzt in der Betriebskostenverordnung wieder.

Diese Verordnungen sind eigentlich nur für preisgebundene Wohnungen, also öffentlich geförderte Wohnungen, zwingend anzuwenden. Aufgrund der Rechtsprechung erlangen sie jedoch den Status der Allgemeingültigkeit. Ihre übersichtliche Kostengliederung bzw. -erfassung und ihre Umlagefähigkeit, mit entsprechenden Zusätzen und Erweiterungen versehen, verschaffen den Verordnungen größte Akzeptanz in der privaten und gewerblichen Vermietungspraxis. Bei bestehenden Mietverträgen gilt nach wie vor die II. BV, nur bei Neuvermietungen ist die neue Richtlinie anzuwenden. In Abb. 4.6 ist die aus der II. BV herausgearbeitete Gliederungssystematik grafisch dargestellt (Vgl. II. BV 2007).

Kostenrechnung nach GEFMA 200

Eine übersichtliche Kostenerfassung und -gliederung bzw. Kostenrechnung während der Nutzungsphase einer Immobilie ist von so großer Bedeutung, dass der Deutsche Verband

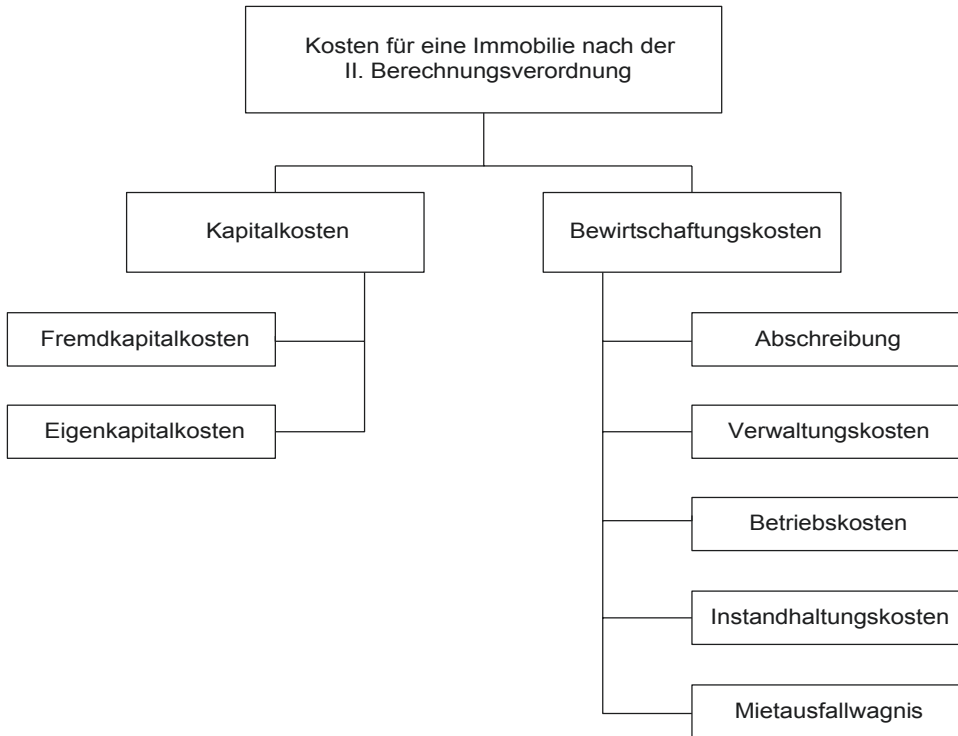


Abb. 4.6 Gliederungssystematik der Immobilienkosten nach II. BV

für Facility Management e.V., kurz GEFMA, eine eigene umfassende Richtlinie für die Kostenrechnung im Facility Management erarbeitet hat (Vgl. GEFMA 200 2004). Diese Richtlinie GEFMA 200 ist durch Anlehnung an die DIN 276 „Kosten im Hochbau“ und deren Fortschreibung für die Nutzungsphase entstanden.

Der Anwendungsbereich der Richtlinie liegt in der „Kostenrechnung im Facility Management, insbesondere für die Ermittlung und die Gliederung von Nutzungskosten bei Gebäuden und Diensten.“ Die GEFMA 200 macht keinen Unterschied hinsichtlich der Immobilienart, was gegenüber der II. BV ein Vorteil darstellt.

Diese Richtlinie enthält sowohl den Begriff Nutzungskosten als auch den Begriff Betriebskosten. Die Nutzungskosten werden definiert als „sämtliche laufenden Aufwendungen innerhalb der Nutzungsphase eines Gebäudes, d. h. Kosten, die regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehren.“ (Vgl. GEFMA 200 2004). Diese Definition der Nutzungskosten entspricht weitgehend der in der DIN 18960 enthaltenen Definition. Der Begriff Betriebskosten kommt in allen drei Richtlinien vor, jedoch ist der Begriffsinhalt nicht identisch.

Betriebskosten umfassen gemäß der GEFMA „die Nutzungskosten der Kostengruppen 220 Betriebsführung, 250 Versorgen und Teile von 290 Sonstiges (Prüfungen und Schornsteinreinigung), weiter 420 Reinigung, 430 Sicherheit, 440 Hausmeister, 450 Außenanlagen und 490 Entsorgen, ferner 624 Steuern, 625 Gebühren und 626 Versicherungen.

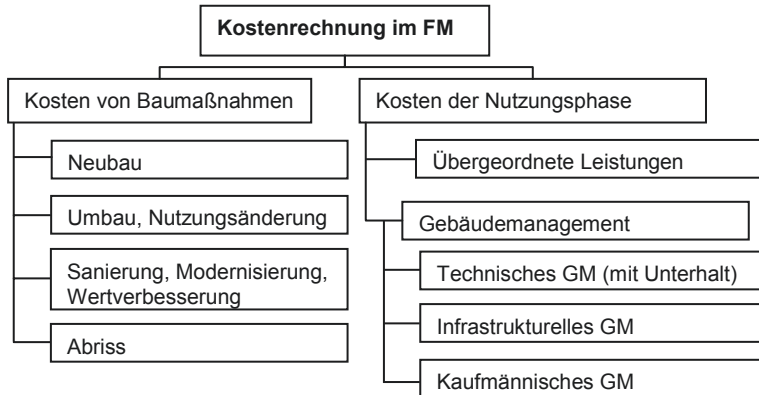


Abb. 4.7 Gliederungssystematik der Immobilienkosten nach GEFMA 200

Im weiteren Sinne können Verwaltungskosten (KGr. 610) hinzugerechnet werden.“ Die GEFMA 200 hat eine sehr detaillierte Untergliederung der Kosten. Die Kostengliederung in der Nutzungsphase wird gemäß dem Facility Management-Konzept in die übergeordneten Leistungen Technisches, Infrastrukturelles und Kaufmännisches Gebäudemanagement unterteilt. Aufgrund der Anlehnung an die DIN 276 erfolgt die Gliederung der Kostengruppen ebenfalls mit dreistelligen Ordnungszahlen. In [Abb. 4.7](#) wird diese Kostengliederung für die Nutzungsphase verdeutlicht.

Kostenerfassung gemäß DIN 18960

Die DIN 18960 „Nutzungskosten von Hochbauten“, deren aktuelle Version vom September 1998 datiert, wurde ursprünglich 1976 vom Fachnormen-Ausschuss Bauwesen des Deutschen Instituts für Normung e.V. entwickelt, da eine einheitliche Gliederung der laufenden Kosten für Kostenanalysen und -überwachungen von Gebäuden fehlte. (Vgl. Winkler und Fröhlich [1998](#), S. 193).

Die Begriffe Nutzungskosten und Betriebskosten sind in der DIN 18960 enthalten und wie folgt definiert: Nutzungskosten sind „alle in baulichen Anlagen und deren Grundstücken erstehenden regelmäßigen oder unregelmäßig wiederkehrenden Kosten von Beginn ihrer Nutzbarkeit bis zu ihrer Beseitigung.“ (Vgl. DIN 18960 [2008](#), S. 2). Die Betriebskosten, die ein Teilgebiet der Nutzungskosten gemäß DIN 18960 darstellen, „sind die Kosten für Fremd- und Eigenleistungen, die durch den bestimmungsgemäßen Gebrauch des Gebäudes oder der Wirtschaftseinheit, der Nebengebäude, Anlagen, Einrichtungen und des Grundstücks laufend entstehen.“ (Vgl. DIN 18960 [2008](#), S. 2).

Neben den Grundsätzen der Nutzungskostenermittlung sind auch noch dessen Arten, wie z. B. Nutzungskostenschätzung, -berechnung, -anschlag und -feststellung, aufgeführt und erläutert. Die Nutzungskostengliederung erfolgt analog zu der in DIN 276, in Kostengruppen, die durch dreistellige Ordnungszahlen ausgewiesen werden. In [Abb. 4.8](#) wird die Gliederungssystematik der Nutzungskosten gem. DIN 18960 aufgezeigt.

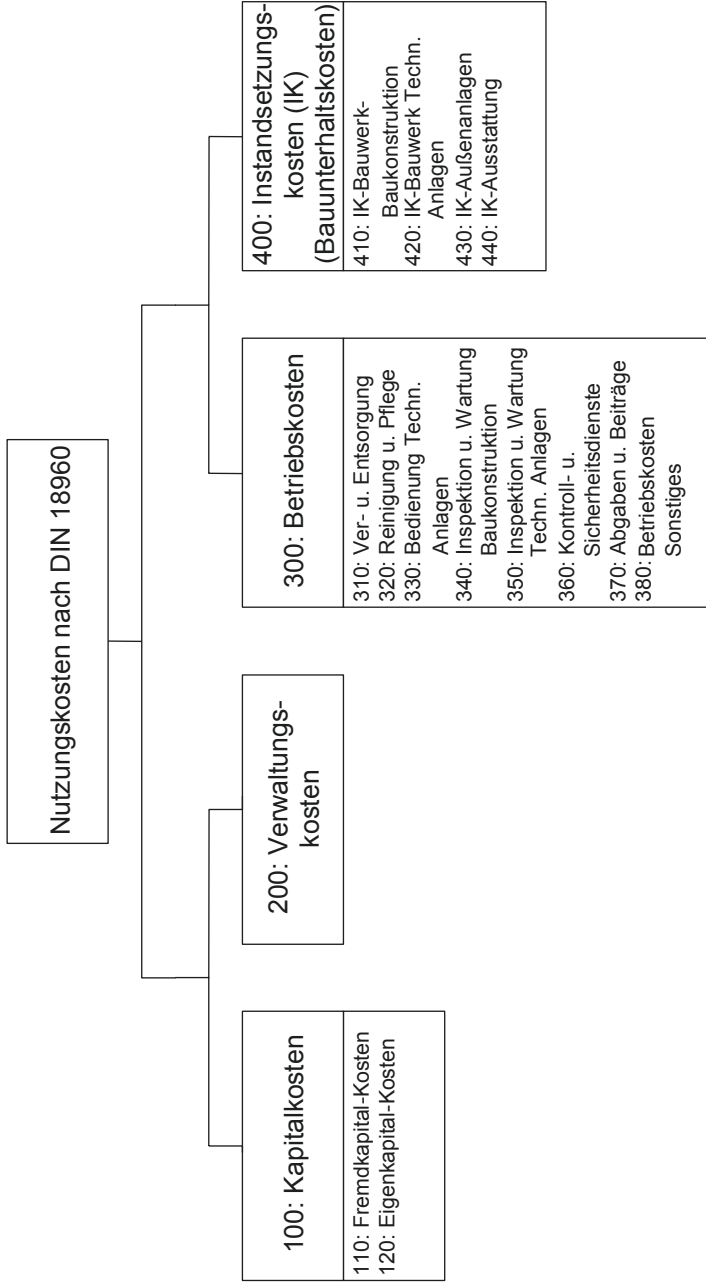


Abb. 4.8 Gliederungssystematik Nutzungskosten nach DIN 18960

Mit der DIN 18960 wurde eine allgemeinverbindliche Grundlage für die einheitliche Erhebung, Auswertung und Überwachung der Nutzungskosten von Immobilien geschaffen, die generell für alle Immobilientypen anwendbar ist. Durch diese Vereinheitlichung bei der Ermittlung der Baunutzungskosten sind betriebswirtschaftliche Vergleiche zwischen Bauten gleicher Zweckbestimmung möglich.

Anwendung findet die DIN 18960 deshalb vor allem zur Kostenplanung von Industriebauten und eigengenutzten Objekten, da sie sich hauptsächlich an den Anforderungen der Eigentümer orientiert und die Umlagefähigkeit der Kosten auf den Mieter nicht im Vordergrund steht. (Vgl. o.V. 1995, S. 43).

4.2.4 Festlegung auf ein Kostensystem

Bevor ein operatives Controlling auf Basis eines Kennzahlensystems entwickelt wird, muss noch ein weiterer wichtiger Aspekt angesprochen werden. Im Normalfall werden Rechnungen, darunter auch für die Nutzung des Gebäudes (Nutzungskosten), von den Mitarbeitern in der Finanzbuchhaltung in einem Kontensystem elektronisch (EDV) erfasst und gespeichert. Ein operatives Immobiliencontrolling im eigenen Kontensystem ist meist nicht zielführend. So muss ein operatives Immobiliencontrolling, basierend auf dem noch zu entwickelnden Kennzahlensystem, getrennt vom vorhandenen Kontensystem eingerichtet werden. Dabei ergibt sich das Problem, wie diese Kostenwerte gemäß den Anforderungen des Immobilienmanagements bzw. -controllings, nämlich strukturiert nach einer der bereits erläuterten Richtlinien bzw. DIN-Normen, erfasst bzw. umgebucht werden können. Hierzu wären folgende zwei Möglichkeiten, die den Handlungsspielraum der Rahmenbedingungen berücksichtigen, denkbar.

Die erste Möglichkeit wäre eine neue Software für das operative Immobiliencontrolling zu entwerfen bzw. falls vorhanden, eine entsprechende Modifikation vorzunehmen und die Software mit einer entsprechenden Schnittstelle zur vorhandenen Finanzbuchhaltung bzw. Kontensystem auszustatten. Diese Software müsste so ausgelegt werden, dass sie die Nutzungskosten aus dem Kontensystem abrufen und dann auch entsprechend der verwendeten Richtlinie bzw. DIN-Norm strukturieren kann. Die Möglichkeit bzw. die personelle, technische und finanzielle Ausstattung solch ein Projekt durchzuführen muss im Einzelnen geprüft werden. Nach einer Abschätzung des Aufwandes und des Nutzens solch einer Software, ist es überlegenswert, so ein Benchmarking-Projekt zu initiieren. Eine weitere Frage die einer Klärung Bedarf wäre, ob die Software von einem externen Softwareunternehmen eingekauft wird oder von entsprechenden Kooperationspartnern entworfen wird.

Die zweite Möglichkeit wäre, dass die Finanzbuchhaltung die immobilientechnisch relevanten Rechnungen in Form einer Kopie an das Immobilienmanagement schickt. Dort müsste die Rechnung dann in das entsprechende System nochmals eingegeben werden. Diese Möglichkeit ist eine kurzfristige und schnell realisierbare Lösung, die jedoch mit

einem personellen Aufwand verbunden wäre. Welches der beiden Möglichkeiten in Frage kommt, muss durch eine genauere Kosten-Nutzen-Betrachtung geklärt werden.

4.3 Festlegen der Zielkennzahl bzw. des Kennzahlensystems

Kennzahlen, die aufgrund ihrer übersichtlichen Darstellbarkeit als Managementtools verwendet werden, helfen beim Immobilien-Benchmarking Optimierungspotenziale zu identifizieren. Bei der Kennzahlenbildung muss das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen berücksichtigt werden (vgl. Abb. 4.9). Falls zu viele Kennzahlen generiert werden, erhöhen sich dadurch der Aufwand zur Ermittlung der dazu notwendigen Informationen und die anschließende Auswertung erheblich. Der dabei erzielbare (Mehr-)Nutzen steht oftmals nicht im Verhältnis zum Aufwand.

Für den Kennzahlenvergleich beim Immobilien-Benchmarking sind absolute Kennzahlen nicht sinnvoll, da ihnen die Bezugsgröße fehlt. Deshalb werden ausschließlich Relative Kennzahlen zur Datenanalyse gebildet. Dies erfolgt durch Verknüpfung der jeweiligen Kostenbestandteile mit den Bezugsgrößen. Die Zielkennzahl hat die Aufgabe, die Kernaussage aus der kompletten Kennzahlenanalyse und dem damit untersuchten Sachverhalt darzustellen. Im vorliegenden Fall sollen mit Hilfe von Kennzahlen bzw. eines Kennzahlensystems die Nutzungskosten optimiert werden. Insofern liegt es nahe, die Nutzungskosten in die Zielkennzahl einfließen zu lassen.

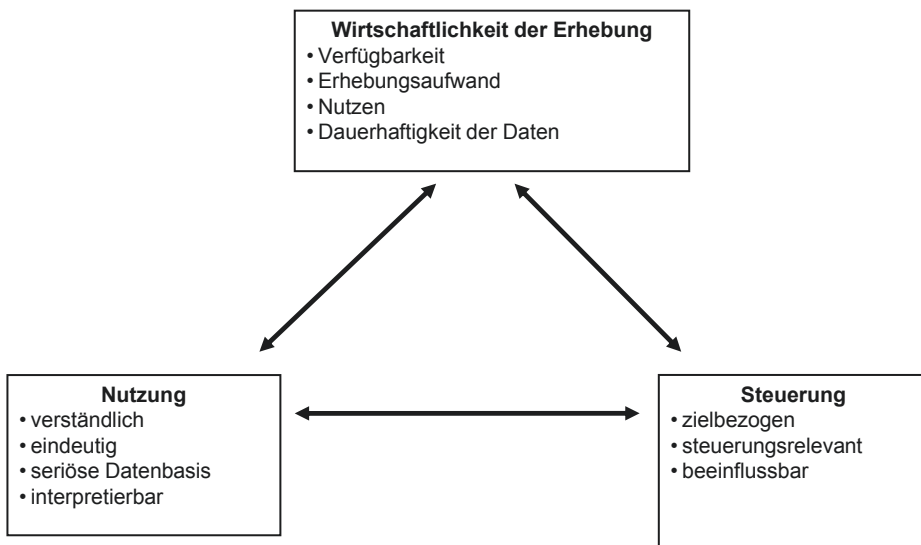


Abb. 4.9 Auswahlkriterien für Kennzahlen

Da die Zielkennzahl für Vergleiche herangezogen wird, ist es empfehlenswert, die Zielkennzahl als relative Kennzahl abzubilden. Eine absolute Kennzahl würde sich aufgrund ihrer eingeschränkten Vergleichbarkeit nicht als Zielkennzahl eignen. Für die relative Zielkennzahl mit den Nutzungskosten [€] als Beobachtungsgröße wird auch noch eine Bezugsgröße benötigt. Hierfür wird beispielhaft die Nettogrundfläche (NGF) gemäß DIN 277 festgelegt. Ein Grund für die Wahl der Nettogrundfläche als Bezugsgröße liegt in der leichten Ermittlung dieser Größe. Diese ist meist aus den Eigentumsunterlagen bzw. aus dem Mietvertrag ersichtlich.

Die Formel der obersten Zielkennzahl (Spitzenkennzahl) lautet somit wie folgt:

$$\text{Zielkennzahl} = \text{Nutzungskosten [€]} / \text{NGF}$$

Beim Vergleich der Zielkennzahl mit denen von anderen Objekten sollte darauf geachtet werden, dass die Bestandteile der Nutzungskosten und der Flächen gemäß der gleichen DIN-Norm bzw. Richtlinie ermittelt worden sind, denn ansonsten ist ein Vergleich nicht mehr möglich ist.

Die Zielkennzahl kann sowohl mathematisch als auch nicht mathematisch in Detailkennzahlen zerlegt werden kann. Ein zu entwickelndes Kennzahlensystem wird aus diesem Grund ein Mischsystem aus den beiden möglichen Basisvarianten Rechensystem und Ordnungssystem sein, welches sowohl rechentechnische als auch sachlogische Kennzahlenverknüpfungen enthält. Bei einem Kennzahlensystem sollten Erweiterungen bzw. Modifikationen jederzeit möglich sein und in Betracht des Aufwandes bei der Informationsermittlung auf eine weitgehend übersichtliche und nicht allzu spezifische Gestaltung geachtet werden.

4.3.1 Aufspaltung der Zielkennzahl in Detailkennzahlen

Die oberste Zielkennzahl (Spitzenkennzahl) ist nur für grobe Abschätzungen geeignet. Eine genauere Analyse der Nutzungskosten ist nur durch Aufspaltung der Spitzenkennzahl in aussagekräftigen Detailkennzahlen möglich. Da die Kostenerfassung meist gemäß einer DIN-Norm festgelegt wird, wird die Struktur des Kennzahlensystems, soweit es möglich ist, an die jeweilige DIN-Norm angelehnt. Durch diese Maßnahme soll Komplexität vermieden und die spätere Handhabung in der Praxis vereinfacht werden.

Bei der Kennzahlenbildung nach DIN 18960 wird beispielsweise in der ersten Ebene eine Aufspaltung der Nutzungskosten [€/m²] in Verwaltungskosten [€/m²], Betriebskosten [€/m²] und Instandsetzungskosten [€/m²] sowie eine prozentuale Darstellung des Nutzungskostenanteils vorgenommen (Abb. 4.10). Bei einigen Kennzahlen wird das jeweilige Teilvolumen auf das Gesamtvolumen der Nutzungskosten bezogen. Kennzahlen, die mit einer gestrichelten Linie dargestellt sind, besitzen keine rechentechnische bzw. sachlogischen Verknüpfung, sondern sind Hilfswerte und geben einen Überblick über relevante

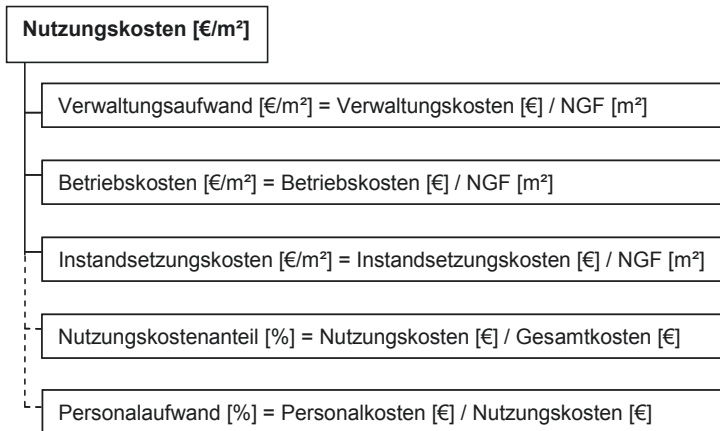


Abb. 4.10 Aufspaltung der Zielkennzahl am Beispiel Nutzungskosten nach DIN 18960

Kostenverhältnisse wieder. Des Weiteren werden diese Detailkennzahlen, entsprechend ihrer Abstufungsebene bzw. Zugehörigkeit zur nächst höheren Detailkennzahl, miteinander verbunden.

4.3.2 Detailkennzahlen für den Verwaltungsaufwand

Der Verwaltungsaufwand [€/m²] stellt eine untergeordnete Zielkennzahl dar. Die Verwaltungskosten beinhalten gemäß DIN 18960 die Kosten für Eigen- und Fremdleistungen sowie die dazu notwendigen Einrichtungen und Mittel, die für die zu verwaltende Wirtschaftseinheit aufgebracht werden müssen. Somit ist es sinnvoll, die Verwaltungskosten auf die genutzten Flächen zu beziehen, um die Effizienz der Verwaltungskosten flächenabhängig aufzuzeigen. Die Verwaltungskosten werden in weitere Detailkennzahlen für Personalaufwand, Sach- bzw. Mittelaufwand sowie externen Beratungsaufwand aufgespalten. In der nachfolgenden [Abb. 4.11](#) wird die Aufspaltung der Sub-Zielkennzahl Verwaltungsaufwand in weitere Detailkennzahlen anschaulich dargestellt.

Um die weiteren Verhältnisse bzw. Strukturen der Verwaltungskosten darzustellen, werden nachfolgend die jeweiligen Kennzahlen in weitere Detailkennzahlen zerlegt. Der Personalaufwand [€/m²] wird in Detailkennzahlen aufgespalten, so dass die weitere Bedeutung der Personalkosten für die Verwaltung der Nutzungskosten verdeutlicht wird ([Abb. 4.12](#)).

Nach dem Personalaufwand wird nun im Folgenden der Sachaufwand, der ebenfalls im Verwaltungsaufwand enthalten ist, näher betrachtet ([Abb. 4.13](#)).

Bei größeren Immobilienbestandshaltern fallen meist auch Kosten für externe Beratungsdienstleistungen im Nutzungskostenbereich an. Deshalb werden auch für diese Kennzahl einige Verhältnisse dargestellt ([Abb. 4.14](#)).

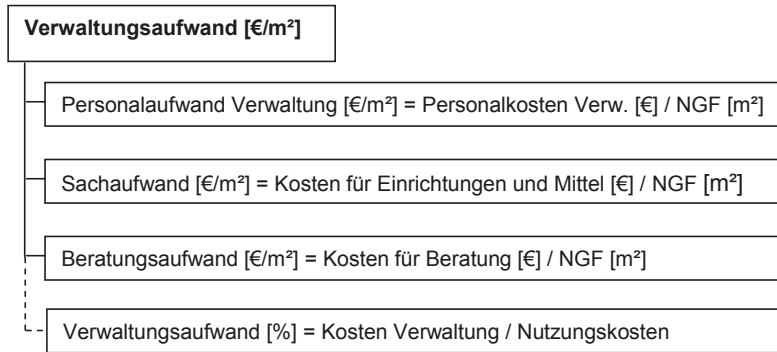


Abb. 4.11 Aufspaltung der Sub-Zielkennzahl Verwaltungsaufwand

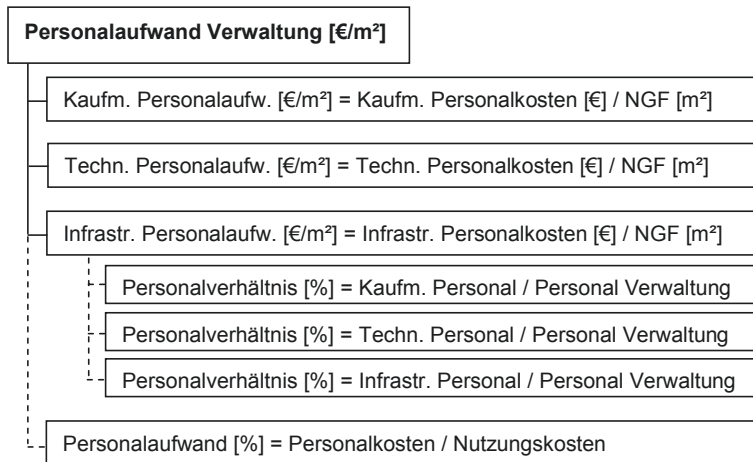


Abb. 4.12 Aufspaltung der Kennzahl Personalaufwand

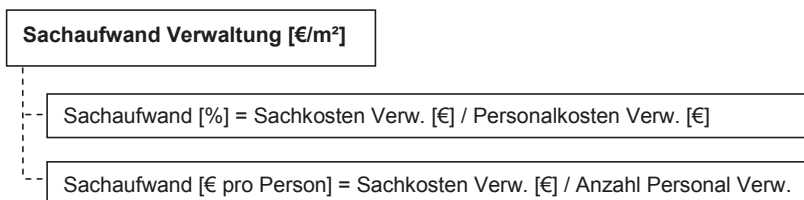


Abb. 4.13 Aufspaltung der Kennzahl Sachaufwand

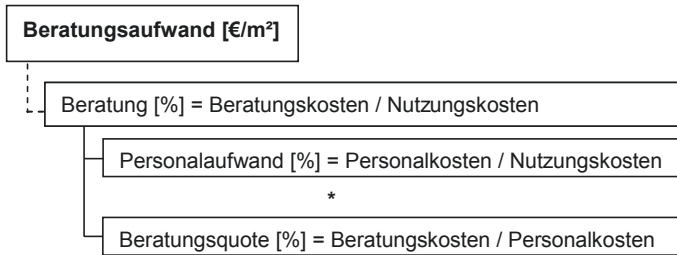


Abb. 4.14 Aufspaltung der Kennzahl Beratungsaufwand

310	Ver- und Entsorgung
311	Wasser, Abwasser, Gasanlagen
312	Wärmeversorgungsanlagen
313	Lufttechnische Anlagen
314	Starkstromanlagen
315	Fernmelde- und informationstechnische Anlagen
316	Förderanlagen
317	Nutzungsspezifische Anlagen
318	Abfallbeseitigung
319	Ver- und Entsorgung, Sonstiges

Abb. 4.15 Beispielhafte Ergänzung der Kostengruppe 310 der DIN 18960

4.3.3 Detailkennzahlen für die Betriebskosten

Die Betriebskosten stellen den Hauptteil der Nutzungskosten dar und sind dementsprechend umfangreicher gegliedert. Die Sub-Zielkennzahl Betriebskosten [€/m²] wird nun in Detailkennzahlen aufgespaltet. Auch bei den Kennzahlen für die Betriebskosten ist eine Anlehnung an die Struktur der DIN 18960 sinnvoll (Vgl. DIN 18960 2008). Es sei jedoch an dieser Stelle bemerkt, dass eine weitere, detailliertere Untergliederung spezieller Bereiche bei der Kennzahlenbildung von Vorteil ist. Aus diesem Grund wird in [Abb. 4.15](#) beispielhaft eine Untergliederung der Kostengruppe 310 vorgenommen sowie in [Abb. 4.16](#) die Aufspaltung der Sub-Zielkennzahl Betriebskosten aufgeschlüsselt.

Bei der Kennzahlenbildung darf der Nutzen sowie der Aufwand nicht außer Acht gelassen werden. Es besteht die Gefahr eine Vielzahl von Kennzahlen zu generieren, womit der Aufwand bei der Ermittlung der dazu notwendigen Informationen und die anschließende Auswertung erheblich erhöht werden. Der dabei erzielbare (Mehr-)Nutzen ist den Aufwand meist nicht wert. Vor diesem Hintergrund sollten nur für die Größen Kennzahlen gebildet, die erfahrungsgemäß zu realisierende Optimierungspotenziale versprechen. Des Weiteren werden auch Kennzahlen gebildet, die zur Verdeutlichung wichtiger Verhältnisse dienen. Bei der Kennzahlenbildung können auch gleichartige bzw. aufeinander folgende (prozessuale) Kosten, wie z. B. Bedienung, Inspektion und Wartung, zusammengefasst werden. Durch die Zusammenfassung wird eine gewisse Aufwands- und Komplexitätsreduzierung

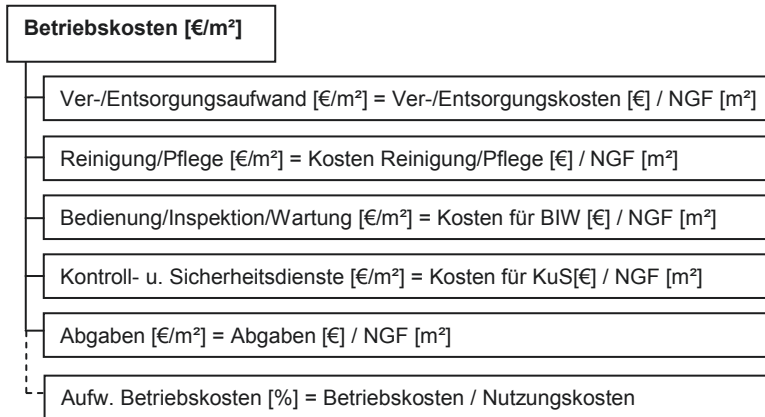


Abb. 4.16 Aufspaltung der Sub-Zielkennzahl Betriebskosten

bei der Erfassung und Auswertung erreicht. Sollten jedoch die Kennzahlenwerte in diesem Bereich stark von den Benchmarks abweichen, wäre eine Untergliederung in weitere Detailkennzahlen nötig, um eine genauere Analyse durchzuführen.

Im Folgenden stehen die Kosten für Ver- und Entsorgung sowie die Reinigung im Vordergrund, da sich diese erfahrungsgemäß als die größten Kostenblöcke innerhalb von Immobilien-Benchmarking Studien herausstellen. Bei der Ver- und Entsorgung wird in der DIN 18960 u. a. zwischen Gas, Strom, Wärmeversorgungsanlagen und Lufttechnischen Anlagen unterschieden (Abb. 4.17). Die Erfassung der verbrauchten Mengen geschieht mit Zähluhren bzw. -werken. Allerdings wird meistens das Verbrauchsmedium nicht separat nach Anlage bzw. Anlagenart oder -gruppe erfasst, da dies i.d.R. viel zu aufwendig ist. In der Praxis werden entsprechend der jeweiligen Gewerbe- bzw. Wohneinheit die Verbrauchsmedien Wasser, Strom und Gas getrennt erfasst. Der Verwendungszweck (z. B. Strom für EDV-Anlagen, Klimageräte etc.) ist für den Energielieferanten vorerst nicht von Bedeutung. Für den Abnehmer hingegen ist dies schon der Fall, um Ausreißer bei den Verbrauchswerten, wie z. B. veraltete Anlagen mit sehr hohem Energiebedarf, identifizieren und Optimierungsmaßnahmen einleiten zu können. Bei großen Gebäudekomplexen wäre eine weitere detailliertere Verbrauchserfassung der Anlagen durchaus sinnvoll und bei hohen Kosten für Versorgungsmedien auch empfehlenswert.

Nachfolgend wird die Kennzahl Reinigung/Pflege [€/m²] in Detailkennzahlen aufgespaltet. Dies erfolgt durch eine Teilung in die vier Bereiche Objektaußenreinigung (Fassade und Dächer), Objektinnenreinigung (Wände, Decken, Fußböden, Türen, Fenster, Ausstattungen und Einbauten), Objektanlagenreinigung (Heizungs-Lüftungs-Sanitär-Anlagen und Elektrotechnische Anlagen) sowie die Objektaußenanlagenreinigung und -pflege (Grün- und Befestigungsflächen, Zäune etc.). Als Bezugsgröße wird die Nettogrundfläche herangezogen, allerdings werden in einem weiteren Detaillierungsgrad die jeweils gereinigten Flächen als Bezugsgröße verwendet (z. B. Fassadenfläche). Zusätzlich kommen die Lohn- und Materialkosten hinzu. Faktoren, wie z. B. das Fassadenmaterial,

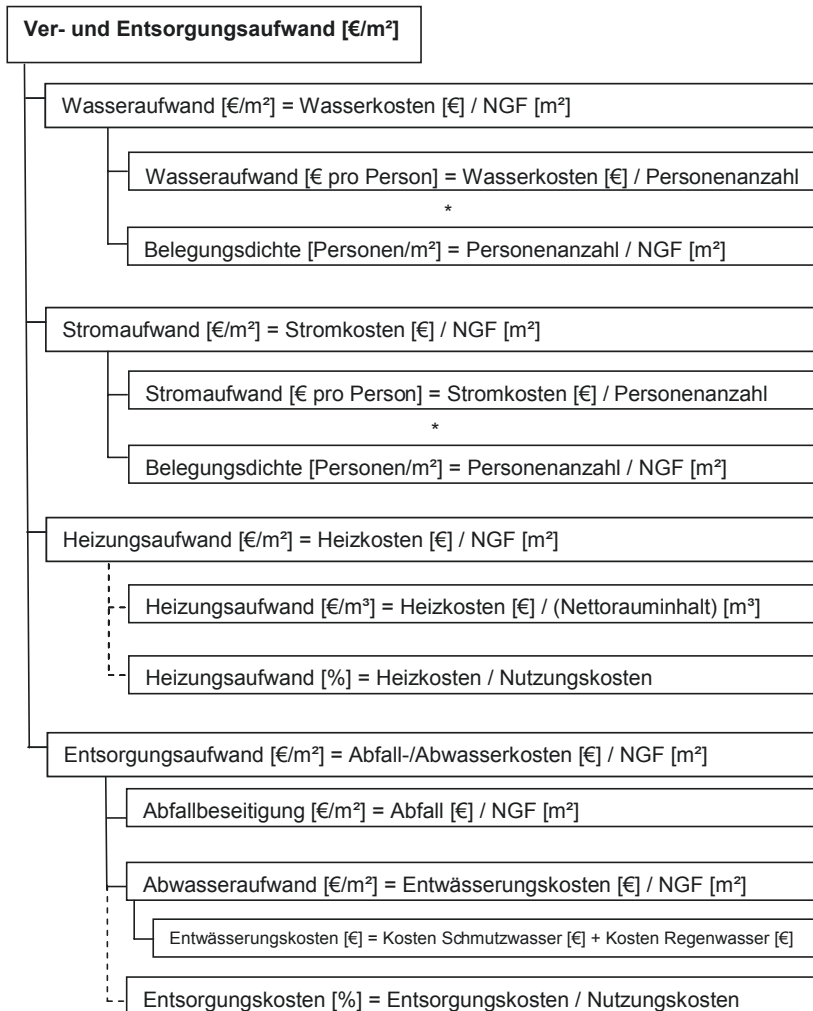


Abb. 4.17 Aufspaltung der Kennzahl Ver- und Entsorgungsaufwand

das die Art des Reinigungsmittels bestimmt, oder aber Faktoren, die die Hilfsmittel, wie z. B. Arbeitsgerüste aufgrund der Fassadenhöhe, notwendig machen, bestimmen die Höhe der Materialkosten. Dies alles sind Faktoren, die den Preis der Reinigungsdienstleistung beeinflussen. Eine detailliertere Kennzahlenbildung kann zur Veranschaulichung helfen (Abb. 4.18).

Anschließend werden Detailkennzahlen für die Sub-Zielkennzahlen Bedienung/Inspektion/Wartung (BIW) [€/m²], Kontroll- u. Sicherheitsdienste [€/m²] und Abgaben [€/m²] angelehnt an die DIN 18960 gebildet. Hier fließen die Kosten der Kostengruppen Bedienung der technischen Anlagen (TA), Inspektion und Wartung der Baukonstruktionen (IuW Bauko) sowie Inspektion und Wartung der Technischen Anlagen (IuW TA) zusammen in die Bildung der Kennzahlengruppe Bedienung/Inspektion/Wartung ein (Abb. 4.19).

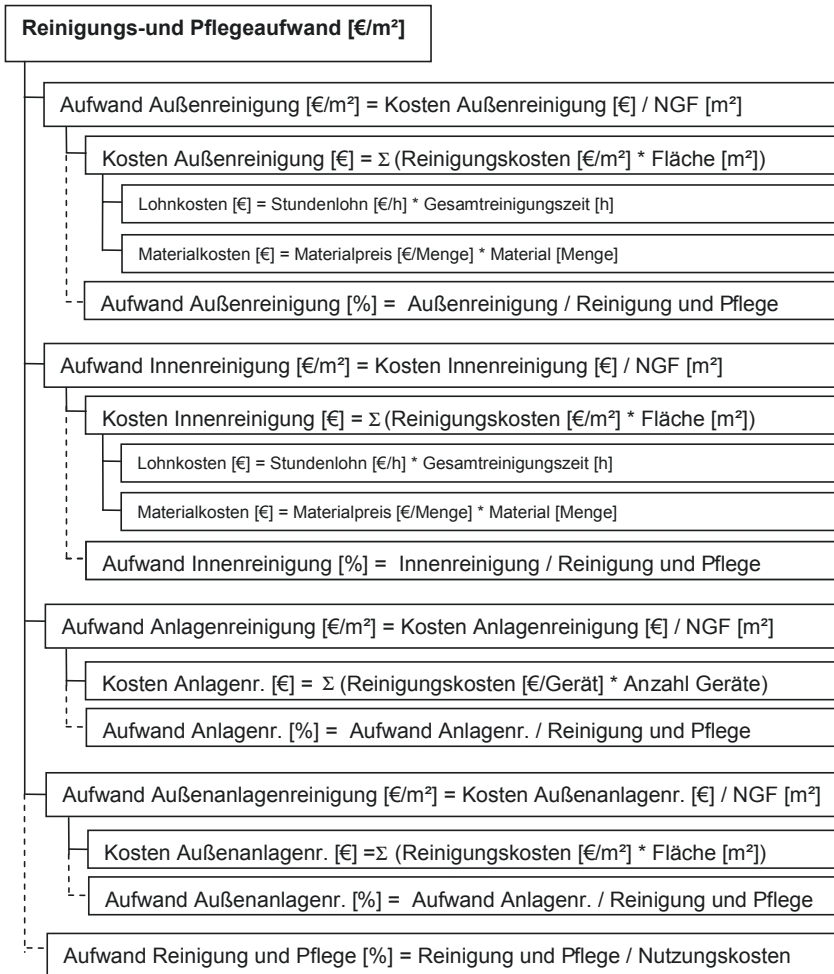


Abb. 4.18 Aufspaltung der Kennzahl Reinigung und Pflege

Bei Kontroll- und Sicherheitsdiensten sollte angemerkt werden, dass die Personalkosten die Hauptkosten darstellen und es deshalb meist nicht notwendig ist, detailliertere Kennzahlen zu bilden. Aus diesem Grund wurden zwei Kennzahlen gebildet. Die eine Kennzahl gibt den Personalaufwand [€] wieder und die andere den Aufwand für Kontroll- und Sicherheitsdienste zum Verhältnis der Nutzungskosten (Abb. 4.20).

Die Kennzahl Abgaben und Beiträge wird nachfolgend in die Detailkennzahlen mit den Beobachtungsgrößen Steuern und Versicherungen aufgespaltet. Normalerweise sind beide Beobachtungsgrößen konstant, wenn keine großen Veränderungen am Objekt vorgenommen werden. Es bietet sich die Möglichkeit einen Versicherungsvergleich durchzuführen und eventuell zu einer günstigeren Versicherung zu wechseln. Jedoch sollte darauf

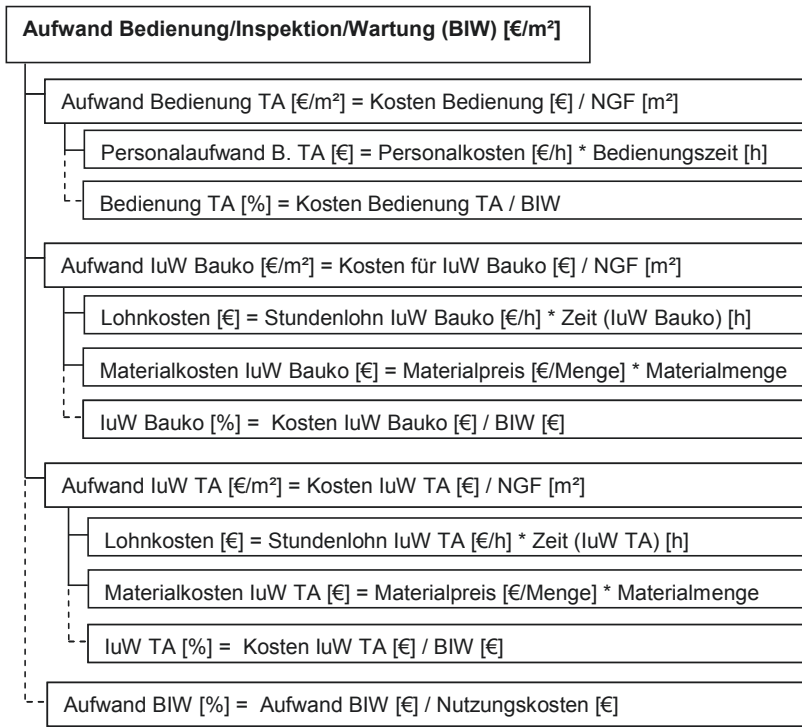


Abb. 4.19 Aufspaltung der Kennzahl Bedienung/Inspektion/Wartung

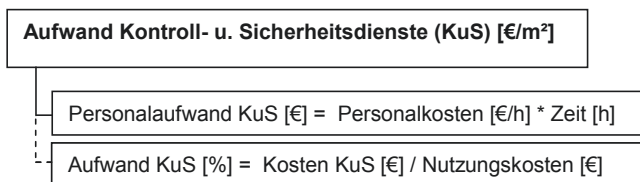


Abb. 4.20 Aufspaltung der Kennzahl Kontroll- und Sicherheitsdienste

geachtet werden, dass man bei einem Vergleich dieselben Maßstäbe bei den Versickerungskonditionen und -leistungen ansetzt (Abb. 4.21).

Zusammenfassend lässt sich über die Betriebskosten folgendes sagen, dass eine detaillierte Betrachtung der Kennzahlen insbesondere bei den Kostengruppen Ver- und Entsorgung sowie bei der Reinigung und Pflege vorgenommen werden sollte. Da es letztendlich um die Identifikation und Realisierung von Optimierungspotenzialen geht, lässt sich kurzfristig in diesen Bereichen der Hebel ansetzen. Mittel- und längerfristig bestehen auch in den anderen Bereichen Einsparungspotenziale, die ebenfalls durch eine detaillierte Analyse aufgedeckt werden können.

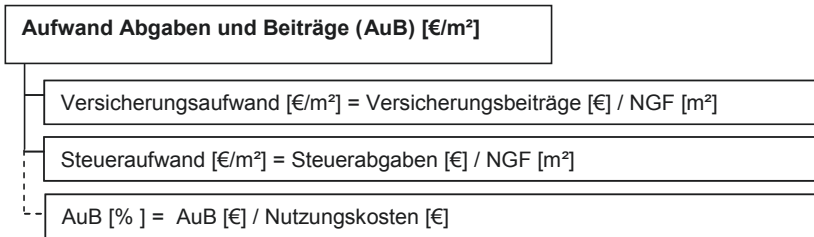


Abb. 4.21 Aufspaltung der Kennzahl Abgaben und Beiträge

4.3.4 Detailkennzahlen für die Instandsetzungskosten

Gemäß DIN 18960 werden Instandsetzungskosten als Bauunterhaltungskosten und somit als Maßnahmen zur Wiederherstellung des Sollzustandes definiert. Dies bedeutet, dass entweder an der Baukonstruktion, an den Technischen Anlagen, den Außenanlagen oder den Einrichtungen etwas repariert werden muss. Diese Kosten können jedoch durch eine gute und regelmäßige Bedienung, Inspektion und Wartung der jeweiligen Anlagen oder Einrichtungen in großem Maße reduziert werden. Natürlicherweise fallen trotzdem Instandsetzungskosten an, die je nach Umfang der Reparaturen sehr kostenintensiv sein können. Aus diesem Grund sollten solche Maßnahmen in zukünftige Kostenplanungen in Form von Rückstellungen eingeplant werden.

Nachfolgend wird eine Trennung der Kosten und somit der Kennzahlen nach der Baukonstruktion (Bauko), den technischen Anlagen (TA), den Außenanlagen (AA) und den Ausstattungen (AS) vorgenommen, so dass die Kostenzuordnung für die Kennzahlen eindeutig ist. Auch die Instandsetzungskosten resultieren zum größten Teil aus den für die Reparatur benutzten Materialien und den Lohnkosten der Fachkräfte. Vor diesem Hintergrund sind die Detailkennzahlen für Instandsetzung entsprechend [Abb. 4.22](#) gebildet worden. Die gestrichelt dargestellten Detailkennzahlen sollen wichtige Verhältnisse der Einzelgrößen zu den Gesamtgrößen wiedergeben.

4.3.5 Detailkennzahlen zur Flächennutzung

Die Flächen dienen bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems immer als Bezugsgröße, wurden jedoch noch nicht weiter erörtert. Aus diesem Grund soll hier die Flächennutzung explizit in Form von Kennzahlen dargestellt werden. Die Relevanz dieser Thematik spiegelt sich durch die Existenz eines gesonderten Flächenmanagements bei vielen Unternehmen und Institutionen wider, das sich ausschließlich mit der Flächenbewirtschaftung beschäftigt. Das Flächenmanagement versucht Potenziale in der Bewirtschaftung von Flächen offen zu legen und zu realisieren. Dadurch soll die kostenoptimale Bewirtschaftung und Nutzung von Flächen gewährleistet werden. Die nachfolgend

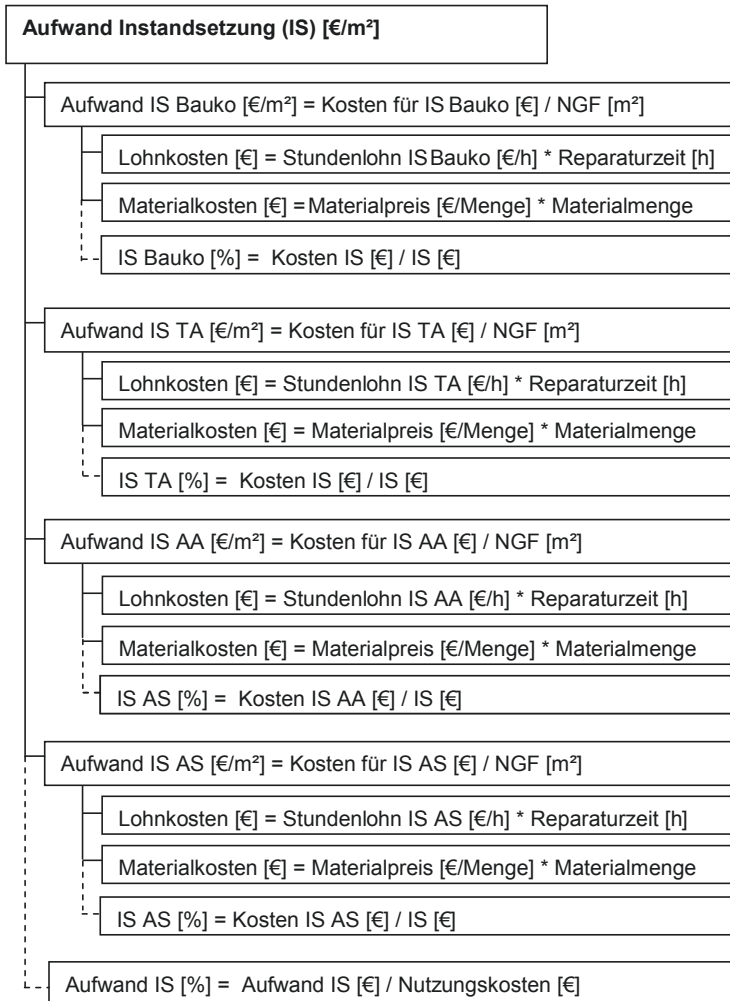


Abb. 4.22 Aufspaltung der Sub-Zielkennzahl Instandsetzungskosten

aufgezeigten Kennzahlen sind deshalb ein weiteres Instrumentarium, um Aussagen zu den Verhältnissen in der Flächennutzung treffen zu können. Die Flächenbegriffe, die nachfolgend benutzt werden, sind in der DIN 277 und in den Bauordnungen der Länder enthalten (Abb. 4.23).

Der Grad der baulichen Ausnutzung des Grundstückes kann durch die Grundflächenzahl (GFZ) mit dem Verhältnis überbaute Fläche zur Grundstücksfläche ausgedrückt werden. Das Verhältnis von Hauptnutzfläche (HNF) zur Grundstücksfläche gibt die Nutzung des Grundstückes durch die benutzten Flächen wieder. Der Flächennutzungsgrad hingegen setzt die Hauptnutzfläche ins Verhältnis zur Bruttogeschossfläche und gibt somit die tatsächlich genutzte Fläche im umbauten Raum wieder.

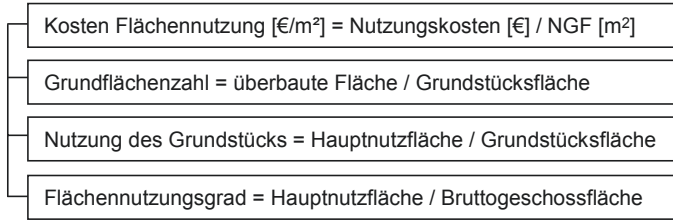


Abb. 4.23 Kennzahlen zur Flächennutzung

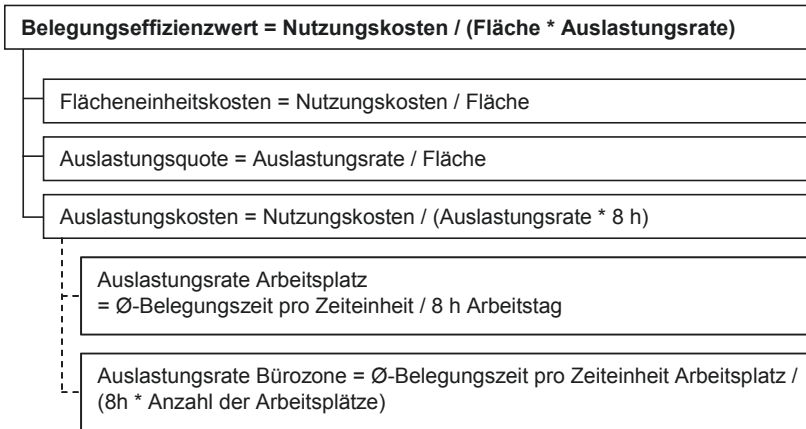


Abb. 4.24 Kennzahlssystem Belegungseffizienz

Nachfolgend wird der Belegungseffizienzwert (Abb. 4.24) wiedergegeben, der die Nutzungskosten pro Flächeneinheit und Auslastungsrate wiedergibt. Dadurch werden die Kosten eines untersuchten Bereiches in Abhängigkeit von der Auslastung dargestellt. „D. h. mit dem Belegungseffizienzwert wird ein auslastungsabhängiger Kostenkennwert geschaffen, der mit zunehmender Auslastung des untersuchten Bereichs, z. B. der Bürozone, abnimmt.“ (Vgl. Preuß und Schöne 2016, S. 244)

4.4 Analyseverfahren im statistischen Exkurs

Stefan Bogenberger und Lars Bernhard Schöne

Immobilien weisen bezüglich ihrer Charakteristika und Merkmale eine große Heterogenität auf. Auch wenn sich ein Benchmarking-Projekt nur auf die Analyse einer Immobilienart konzentriert, gibt es signifikante Merkmalsunterschiede innerhalb dieses Immobilien-Typs. Es ist offensichtlich, dass die Betriebskosten eines modernen Neubaus nicht mit denen eines sanierungsbedürftigen Altbaus verglichen werden können und deshalb

werden durch Vergleichskriterien bzw. Einflussfaktoren Gebäudetypologien erstellt. Das für diesen Prozess notwendige statistische Procedere¹ und das statistische Modell² werden im Rahmen dieses Werkes im Exkurs auszugsweise erläutert und zugunsten des Praxisbezuges bewusst auf eine ausführliche Darlegung der Thematik verzichtet. Fortführend sei auf die Ausführungen zu multivariaten Analysemethoden von Backhaus (Vgl. Backhaus et al. 2016) oder auch die Erstellung des Mietpreisspiegels der Stadt München von Kneib (Vgl. Kneib 2009) verwiesen.

Vorgeschaltete Qualitätssicherung

Die Plausibilitätsprüfung stellt den ersten Schritt der Datenevaluierung dar. Anhand von statistischen Formeln werden verschiedene Mittelwerte berechnet. Diese dienen als Basis zur Definition der plausiblen Kennzahlen-Ranges. Die ‚Ranges‘ werden durch Zu- bzw. Abschläge auf die Mittelwerte gebildet. Über die Höhe der Zu- und Abschläge lassen sich keine allgemein gültigen Angaben machen, da diese vom Ermessen des Betrachters bzw. eventuell von Unternehmensvorgaben abhängig sind. Sollte eine Kennzahl außerhalb der Range liegen, können entweder die Eingangsdaten nochmals überprüft und gegebenenfalls geändert werden oder sie fließt nicht in die statistische Auswertung ein.

Für die Klassifizierung der Vergleichsgruppen und die Berechnung der internen Benchmarks werden nur plausible Kennzahlen verwendet. In der deskriptiven Statistik werden Mittelwerte eingesetzt um:

1. Das Typische einer statistischen Masse durch Aggregation der Informationen zum Ausdruck zu bringen.
2. Einzelwerte einer statistischen Masse durch Vergleich mit dem Mittelwert zu beurteilen.
3. Vergleichende Aussagen über statistische Massen zu treffen.

Im Rahmen der Plausibilitätsprüfung empfiehlt es sich die Kennzahlen anhand folgender statistischer Auswertungen zu analysieren:

- Arithmetisches Mittel
- Quadratisches Mittel
- „Modifiziertes“ Mittel
- Median
- Modus.

Das **arithmetische Mittel**, auch Mittelwert oder Durchschnitt genannt, bezeichnet den Wert x_a , der n vorgegebenen Werten x_1, \dots, x_n zugeordnet wird:

¹ Der Prozess ist angelehnt an bestehende Immobilien-Benchmarking-Projekte. Vgl. Kap. 7 und Kap. 8.

² Das statistische Modell wurde von Prof. Dr. Küchenhoff vom statistischen Beratungslabor Stablab der Ludwig-Maximilians Universität in München entwickelt und durchgeführt.

$$\bar{x}_a = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i$$

Das arithmetische Mittel wird, im Gegensatz zum Median und Modus, aus allen Einzelgrößen berechnet. Es ist somit sehr empfindlich gegenüber Ausreißern einer Zahlengruppe und meist kleiner oder größer als Median und Modus (Abb. 4.25; 14,86 ist größer als 10 und 11 bzw. 10,57 ist kleiner als 12 und 13).

Wenn es sich bei den Ausreißern um kleine Zahlenwerte handelt, wird das **quadratische Mittel** verwendet, um diese abzuschwächen (Abb. 4.25; Fall 3: 19,67 anstelle von 18,57):

$$\bar{x}_q = \sqrt{\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n x_i^2}$$

Das von Bogenberger abgeleitete „**modifizierte**“ Mittel“ (Vgl. Bogenberger 2004) stellt, wie der Name suggeriert, eine abgeänderte Form des quadratischen Mittels dar. Falls es sich bei den Ausreißern um große Zahlenwerte handelt, kann deren Einfluss durch diese Formel egalisiert werden (Abb. 4.25, Fall 2: 30,69 anstelle von 37,14):

	Fall 1: Homogene Gruppe keine Ausreißer	Fall 2: Inhomogene Gruppe große Ausreißer	Fall 3: Inhomogene Gruppe kleine Ausreißer
	18; 19; 20; 21; 22; 22; 23	18; 19; 20; 21; 22; 22; 138	3; 19; 20; 21; 22; 22; 23
Arithmetisches Mittel	20,71	37,14	18,57
Quadratisches Mittel	20,78	-	19,67
„Modifiziertes“ Mittel	20,68	30,69	-
Median	21	21	21
Modus	22	22	22

Abb. 4.25 Beispielhafte Mittelwert-Berechnungen

$$\bar{x}_m = \left(\frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \sqrt{x_i} \right)^2$$

Andere Mittelwerte, wie beispielsweise das geometrische oder harmonische Mittel, werden aufgrund ihrer begrenzten Anwendbarkeit (bevorzugt für zeitliche Entwicklungen von Merkmalen) nicht näher erläutert.

Der **Median**, auch als Zentralwert bekannt, stellt die Mitte einer nach der Größe geordneten Zahlenreihe dar. Dabei muss der Median nicht Element der Zahlenreihe sein.³ Wenn der Median unter dem arithmetischen Mittel liegt, bedeutet dies, dass viele Variablen mit kleinen Werten wenigen Variablen mit wesentlich größeren Werten gegenüberstehen (Abb. 4.25; Fall 2: Median = 21 und Arithmetisches Mittel = 37,14). Der umgekehrte Fall ist analog.

Der **Modus** einer Beobachtungsreihe, auch als Modalwert bezeichnet, ist diejenige Merkmalsausprägung, die am häufigsten vorkommt. Für nominalskalierte Merkmale ist der Modus der einzig sinnvolle Lageparameter.

Sowohl der Median als auch der Modus sind nicht von der Größe einzelner Extremwerte abhängig, sondern nur von der Rangfolge, und somit sind sie resistent gegenüber Ausreißern. Beide Werte lassen sich auch einfacher und anschaulicher interpretieren als das arithmetische Mittel. Insbesondere der Median entspricht oftmals eher dem subjektiven „Mittengefühl“ als der Mittelwert. Der Modus eignet sich zur Einschätzung des Erwartungswertes einer Kennzahl.

Durch welche statistische Auswertung die Kennzahlen analysiert werden, hängt also von den jeweiligen Umständen ab und kann nicht allgemeinverbindlich empfohlen werden.

Regressionsanalysen

Mit regressionsanalytischen⁴ Methoden werden Modelle entwickelt, die die Kennzahlen möglichst gut erklären. Dabei werden für jede Kennzahl die zu prüfenden Vergleichskriterien bzw. Einflussgrößen vorgegeben. Anhand dieser Modelle werden die metrischen Vergleichskriterien (z. B.: Baujahr, Fläche etc.) in Klassen mit gleichem statistischen Verhalten aufgeteilt, während für kategoriale Variablen (z. B. Art der Objektes, Mikrolage, Energieträger etc.) dies nicht mehr notwendig ist. Die kategorisierten Vergleichskriterien werden mit den anderen unveränderten auf ihren Einfluss auf die Kennzahlen überprüft. Dazu werden für jede Kennzahl zunächst alle zu prüfenden Einflussgrößen in ein Regressionsmodell aufgenommen, um dann alle statistisch nicht signifikanten Merkmale wieder zu entfernen. Für jede Kennzahl werden aus der Gruppe der möglichen Vergleichskriterien diejenigen herausgefiltert, die einen statistisch nachweisbaren Einfluss

³ Beispiel: Bei der Zahlenreihe 1; 2; 3; 4; 5; 6 ist der Median gleich 3,5.

⁴ Eine Regressionsanalyse ist der Versuch, die Stärke und den Typ eines Zusammenhangs in funktionaler Form möglichst gut zu beschreiben.

auf den Ergebniswert der Kennzahl haben und sich daher für die Abgrenzung von weiteren Vergleichsgruppen aus der Grundgesamtheit aller Kennzahlen eignen. Allerdings ist bei der Berechnung des Benchmarking-Modells darauf zu achten, dass sich in den einzelnen Klassen ausreichend Ergebniswerte befinden, d. h. genügend Objekte in jeder homogenen Gebäudegruppe vorhanden sind.

Im Anschluss werden Prognosen und Benchmarks für die einzelnen Kennzahlen unter Verwendung der erarbeiteten sowie vorhandenen Klassifizierungen und Einflüsse ermittelt. Anhand eines linearen Regressionsmodells werden die Beziehungen zwischen einer abhängigen Zielvariablen Y (z. B.: Heizkosten bezogen auf Fläche) und einer oder mehreren erklärenden Variablen X_1, \dots, X_n (z. B.: Energieträger, Heizkesselart etc.) begründet.

Dies dient zur Erkennung und Quantifizierung von Zusammenhängen und zur Schätzung sowie Prognose der abhängigen Variablen, so dass mit Hilfe dieser Prognosefunktion für die einzelnen Vergleichsgruppen Benchmarks abgeleitet werden können. Das Modell der multiplen linearen Regression setzt voraus, dass die Zielvariable Y metrisch ist. Die Einflussgrößen X_1, \dots, X_n können metrisch, binär oder mehrkategorial sein. Das Modell hat die Form:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \dots + \beta_n \cdot X_n + \varepsilon$$

Y :	Zielvariable = Kennzahl
X_1, \dots, X_n :	Einflussfaktoren bzw. erklärende Variablen
$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$:	Regressionskoeffizienten
ε :	Störterm

Der Störterm ε ist notwendig, da der funktionale Zusammenhang zwischen Y und den Einflussgrößen nicht exakt ist. Die Regressionskoeffizienten $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_n$ werden aus den Daten mit der Methode der kleinsten Quadrate (KQ-Methode) geschätzt. Nach Ableitung der Aussagen zur Signifikanz der einzelnen Einflussgrößen wird für jede Vergleichsgruppe der Erwartungswert \hat{Y} bestimmt.

Die Benchmarks für die einzelnen Vergleichsgruppen, d. h. für jede Kennzahl gibt es mehrere Benchmarks, wird durch Zu- bzw. Abschlag auf den Wert \hat{Y} berechnet. Diese Zu- bzw. Abschläge entsprechen den 2/3- bzw. 1/3-Quantilen der Residuenverteilungen in genügend großen Gruppen. Als Residuum wird die Differenz zwischen beobachtetem Wert Y und dem erwarteten Wert \hat{Y} bezeichnet.

Zur Veranschaulichung des Rechenprozesses ist in [Abb. 4.26](#) das Modell einer einfachen Regressionsanalyse aufgezeigt (Vgl. Royak 2016).

Semiparametrische Regressionsmodelle

Die zur Klassifizierung einiger Einflussgrößen verwendeten semiparametrischen Regressionsmodelle erweitern den obigen linearen Ansatz, indem einige Einflussgrößen

Rechenbeispiel einer einfachen Regressionsanalyse

Beobachtung n	Betriebskosten (€) y(n)	Fläche (qm) x(n)	x * y	x ²
1	20.000,00	200,00	4.000.000,00	40.000,00
2	26.000,00	325,00	8.450.000,00	105.625,00
3	18.540,00	180,00	3.337.200,00	32.400,00
4	22.500,00	250,00	5.625.000,00	62.500,00
5	28.500,00	300,00	8.550.000,00	90.000,00
6	23.800,00	280,00	6.664.000,00	78.400,00
Summe	139.340,00	1.535,00	36.626.200,00	408.925,00
Erwartungswert	23.223,33	255,83		

$$b_1 = \frac{n * \Sigma(xy) - \Sigma(x) * \Sigma(y)}{n * \Sigma(x^2) - [\Sigma(x)]^2}$$

$$b_1 = \frac{6 * 36.626.200 - 1.535 * 139.340}{6 * 408.925 - 1.535^2} = 60,32$$

$$b_0 = \bar{y} - b_1 * \bar{x}$$

$$b_0 = 23.223,33 - 60,32 * 255,83 = 7.791,66$$

Die Regressionskoeffizienten werden mit Hilfe der „Methode der kleinsten Quadrate“ (KQ -Methode) bestimmt. Anschließend wird das konstante Glied b₀ bestimmt.

n	y(n)	ŷ(n)	Residuum
1	20.000,00	19.855,66	144,34
2	26.000,00	27.395,66	- 1.395,66
3	18.540,00	18.649,26	- 109,26
4	22.500,00	22.871,66	- 371,66
5	28.500,00	25.887,66	- 2.612,34
6	23.800,00	24.681,26	- 881,26

$$\hat{y} = b_0 + b_1 * x_n$$

$$\hat{y} = 7.791,66 + 60,32 * 200 = 19.855,66$$

$$\text{Residuum} = y_n - \hat{y}$$

Das Residuum ist die Abweichung einer Regressionsfunktion vom Beobachtungswert. Für die einzelnen Vergleichsgruppen werden Benchmarks bestimmt. Jede Kennzahl verfügt über mehrere Benchmarks.

x(n)	Residuum
x(6)	2.612,34
x(5)	144,34
x(4)	109,26
x(3)	371,66
x(2)	881,26
x(1)	1.395,66

$$\text{Benchmark 1} = \bar{y} + \frac{2}{3} \text{Quantil}$$

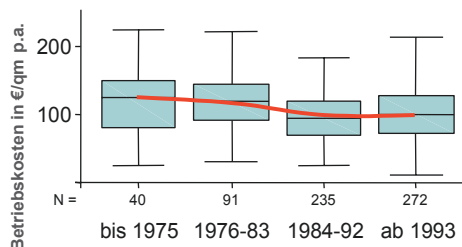
$$\text{Benchmark 1} = 23.223,33 + (-109,26) = 23.114,07$$

$$\text{Benchmark 2} = \bar{y} - \frac{1}{3} \text{Quantil}$$

$$\text{Benchmark 2} = 23.223,33 - (-881,26) = 24.104,59$$

Abb. 4.26 Beispiel einer einfachen Regressionsanalyse

Abb. 4.27 Zusammenhang zwischen Betriebskosten und Baujahr



nichtlinear modelliert werden (z. B. X_2). Durch die LOESS Methode können diese glatten Funktionen dann abgeleitet werden. (Vgl. Küchenhoff 2006).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + f(X_2) + \dots + \beta_n \cdot X_n + \varepsilon$$

Die im Rahmen der semiparametrischen Regressionsanalyse ermittelten Korrelationen kann man mit Hilfe der so genannten „Box-Whisker-Plots“ veranschaulichen. In [Abb. 4.27](#) ist der Einfluss des Baujahres auf die Höhe der Betriebskosten dargestellt.

Literatur

- Backhaus et. al. (2016) *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Backhaus K, Erichson B, Plinke W, Weiber R (Hrsg) 14. Aufl. Springer-Verlag, Berlin
- Betr KV (2012) *Verordnung über die Aufstellung von Betriebskosten (Betriebskostenverordnung) i.d.F. vom 3.5.2012*, Bundesrechtsverordnung, Bundesanzeiger, Bonn
- Bogenberger S (2004) *Immobilien-Benchmarking für die private Wohnungswirtschaft, Lehr- und Forschungsgebiet Bauprozessmanagement und Projektentwicklung*. Technische Universität, München
- DIN 18960 (2008) *Baunutzungskosten von Hochbauten*. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- DIN 276 (2009) *Kosten im Bauwesen, Teil 1: Hochbau, Teil 4: Ingenieurbau. Ermittlung und Gliederung von Kosten im Bauwesen*. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- DIN 277-1 (2016) *Grundflächen und Rauminhalte im Bauwesen – Teil 1: Hochbau*. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- Fehr P (2000) *Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft – Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer*. In: Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft. Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Galonska J (2000) *Wohnbegleitende Dienstleistungen im Portfolio eines Wohnungsunternehmens*. In: *Wohnen – Zeitschrift der Wohnungswirtschaft Bayern*. H 12. ZdW Bayern, München
- GEFMA 200 (2004) *Kosten im FM; Kostengliederungsstruktur. (Entwurf)* German Facility Management Association, Berlin
- Hengstenberg JD, Julius C (1998) *Kommunale Heizspiegel als Mittel zur Begrenzung von Mietnebenkosten*. In: *Wohnungswirtschaft und Mietrecht*. H 2. Köln
- II. BV (2007) *Zweite Berechnungsverordnung: Verordnung über wohnwirtschaftliche Berechnungen nach dem Zweiten Wohnungsbaugesetz*. Bundesrechtsverordnung, Bundesanzeiger, Bonn

- Kneib T (2009) Mietspiegel München: Geoadditive Regression. Kneib T (Vortrag) Semiparametrische Regression. Institut für Mathematik. Carl von Ossietzky, Oldenburg
- Küchenhoff H (2006) Stablab, Statistisches Beratungslabor der Ludwig-Maximilians-Universität. Projektarbeit. Nicht veröffentlicht.
- Mieterbund D (1998) Die zweite Miete - viel Streit um Heizung und andere Nebenkosten, 4. Aufl. Deutscher Mieterbund, Köln.
- o.V. (1995) Vergleichen Sie auch Äpfel mit Birnen? Der Facility Manager. Nr 3/95, Forum-Verlag, Merching
- o.V. (2004) Mieten ziehen im Westen an. In: Süddeutsche Zeitung. 08.06.2004.
- Preuß N, Schöne LB (2016) Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis, 4. Aufl. Springer-Verlag, Berlin
- Royak P (2016) Benchmarking als Methode der Potenzialanalyse im Immobilien-Controlling. Studienarbeit Hochschule Aschaffenburg, Fachgebiet Immobilien-Betriebswirtschaft, nicht veröffentlicht
- Winkler W Fröhlich PJ (1998) Hochbaukosten, Flächen, Rauminhalte, Kommentar zur DIN 276, 277, 18022 und 18960, 10. Aufl Vieweg, Berlin
- WoFIV (2003) Verordnung über Berechnung der Wohnfläche (Wohnflächenverordnung) i.d.F. vom 25.11.2003. Bundesrechtsverordnung.
- Wolschon M (2008) Vortrag zum Vermietungsmanagement im Rahmen der Führungskräfte-Konferenz DeTeImmobilien, Frankfurt/Main, nicht veröffentlicht

Martin Behrends

Benchmarking ist ein effizienter Weg, um mit Hilfe eines systematisierten Verfahrens für ausgewählte Prozesse, Produkte, Strategien oder auch Innovationen im internen und/oder externen Vergleich mit Benchmarking-Partnern Transparenz zu schaffen und sowohl die eigenen Stärken als auch die spezifischen Schwächen bzw. Leistungslücken zur jeweiligen „Best-Practice-Lösung“ zu identifizieren. Ziel ist es, auf Basis der Projekt-Ergebnisse konkrete Maßnahmen festzulegen, in einem Aktionsplan – hinterlegt mit Prioritäten, Terminen und Kosten – zusammenzufassen, der der eigenen Organisation¹ hilft, die aufgedeckten Leistungslücken zu schließen sowie die Best-Practice-Lösungen innerhalb der eigenen Organisation innovativ weiterzuentwickeln.

Am Anfang eines Projektes steht – in der Regel auf der Ebene des mittleren Managements – die Identifikation eines Problems oder, anders ausgedrückt, einer Herausforderung in der eigenen Organisation. Im nächsten Schritt ist die Entscheidungsebene davon zu überzeugen, das Benchmarking die geeignete Management-Methode ist, dieses Problem zu lösen und die Organisation voranzubringen. Die Überzeugung der Entscheider ist auch deshalb wichtig, weil im Prozessverlauf auch Schwächen in der Organisation aufgezeigt und dadurch auch vorangegangene Managementfehler aufgedeckt werden können. Insofern sind eine vorbehaltlose Unterstützung der Projektleitung von der Phase der Zieldefinition bis zur Phase der Maßnamendefinition sowie eine anschließende Umsetzung der Erkenntnisse unabdingbar für einen dauerhaften Projekterfolg. Sind die Entscheider überzeugt, kann mit den Vorbereitungen eines Projektes begonnen werden.

M. Behrends (✉)
Bayern Facility Management GmbH,
Arnulfstraße 50, 80335 München, Deutschland
e-mail: Martin.Behrends@bayernfm.de

Hierzu ist es hilfreich, zunächst die nachfolgenden Fragen zu beantworten (Vgl. Siebert und Kempf 2008, S. 61):

- Welche Art des Benchmarking soll verwendet werden?
- Ist in der Organisation schon Benchmarking-Know-how vorhanden?
- Sollen externe Berater in das Projekt mit einbezogen werden?
- Stehen intern genügend Ressourcen zur Verfügung?
- Welchen Daten liegen bereits vor?

Neben der Unterstützung des Projektes durch die Organisationsleitung sind in der praktischen Umsetzung insbesondere die Kompetenz und Erfahrung der Projektleitung sowie die Motivation und das Engagement der betroffenen Mitarbeiter – von der Erhebung der Daten über deren Auswertung sowie die Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen – eine sehr wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg. Dies lässt sich am Beispiel der Datenerhebung besonders gut veranschaulichen: Die erhobenen Daten werden mit Hilfe von Kennzahlen ausgewertet und bilden damit die Ist-Situation für die betrachtete Aufgabenstellung ab. Sind aber bereits die eingegebenen Daten fehlerhaft, ergibt sich daraus eine falsche Einschätzung der Ist-Situation, was einen fatalen Einfluss auf die definierten Maßnahmen und den ganzen Projekterfolg haben kann.

Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für ein Benchmarking-Projekt sind im nachfolgenden Kapitel zusammengefasst dargestellt.

5.1 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg eines Benchmarking-Projekts hängt im Wesentlichen von den Entscheidungen ab, die im Vorfeld im Rahmen der Projektplanung (Vgl. Abschn. 5.2.4 ff.) getroffen werden. In dieser Phase können die folgenschwersten Fehler auftreten und damit den Projekterfolg insgesamt nachhaltig gefährden. Die nachfolgenden Punkte sind daher als Erfolgsfaktoren für ein Benchmarking-Projekt frühzeitig zu beachten:

5.1.1 Bereitschaft zum Wandel und hierarchieübergreifende Projektunterstützung

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren zur Leistungssteigerung ist der Wille der Organisationsleitung sowie aller am Projekt beteiligten Mitarbeiter zum Wandel und zur Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen. Ist diese Bereitschaft nicht hierarchieübergreifend bei

¹ Unternehmen, Kommune etc.

allen Beteiligten vorhanden, sollte sie auf jeden Fall vor Projektbeginn hergestellt werden. Die Durchführung eines Benchmarking-Projektes ist nur dann sinnvoll, wenn die Entscheider hinter dem von dem mittleren Management vorgeschlagenen Projekt sowie dem Projektleiter stehen, die Projektergebnisse akzeptiert, die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen gefördert werden. Dies gilt auch für den Fall, dass eigene Schwächen und Fehler in der Vergangenheit aufgedeckt werden.

5.1.2 Konzentration auf eine klar umrissene Aufgabenstellung

Ein Benchmarking des gesamten Unternehmens ist auf Grund der Vielschichtigkeit der relevanten Einflussfaktoren sowie auch vor dem Hintergrund von Kosten und dem internen Ressourceneinsatz nicht sinnvoll. Stattdessen gilt es, klar umrissene Untersuchungsthemen und -ziele zu definieren. Nur wenn dies gelingt können gute Ergebnisse erzielt und vor allem auch umsetzbare Maßnahmen erarbeitet werden.

5.1.3 Methodische Vorgehensweise

Jedes Benchmarking-Projekt sollte einem strukturierten und formalisierten Ablauf folgen. Dazu gehören die Definition eines Zieles sowie nachfolgend die Gliederung des Projektes in sinnvolle Projektschritte von der Konzeption über Datenerfassung, Auswertung und Maßnahmendefinition bis hin zur Realisierung der aufgezeigten Potenziale. Mit einer formalisierten Vorgehensweise, die sich an bereits erfolgreich umgesetzten Projekten orientieren sollte, werden auch die Inhalte und der Ablauf des Projektes für alle Beteiligten transparent und leichter nachvollziehbar.

Nicht zuletzt können in diesem Fall sinnvolle Meilensteine vereinbart und die erzielten Ergebnisse besser kontrolliert werden. Entscheidender als die angenommene Anzahl von Phasen ist bei der Durchführung eines Benchmarking-Projektes auf jeden Fall die ausdrückliche Prozessorientierung und eine eventuelle Anpassung an die jeweilige „Sprache“ eines Unternehmens, da nur so eine hinreichende Akzeptanz und ein genaues Verständnis für die Idee des Benchmarking erzeugt werden kann.

5.1.4 Externe Unterstützung

Die effiziente Durchführung eines Benchmarking-Projektes einschließlich der Projektorganisation und Suche nach den richtigen Benchmarking-Partnern erfordert ein ausgewiesenes und erprobtes Spezialwissen, das in der Regel in der eigenen Organisation

nicht vorhanden ist. Folglich sollte insbesondere für die erstmalige Durchführung eines Benchmarking-Projektes externe Unterstützung hinzugezogen werden. In diesem Zusammenhang ist auch der Gewinn an Objektivität durch diesen „Blick von außen“ nicht zu unterschätzen. Insbesondere wird damit auch der Gefahr vorgebeugt, dass der „Prophet im eigenen Land“ nichts gilt und für die Organisation letztlich nur Kosten entstehen aber kein adäquater Nutzen erzielt wird. Weiterhin ist eine externe Unterstützung auch im Hinblick auf die Vertraulichkeit der Daten bei organisationsübergreifenden Projekten sinnvoll (z. B. Benchmarking mit Wettbewerbern).

5.1.5 Projektmanagement und Projektleitung

Ein Benchmarking-Projekt wird im Rahmen des normalen Geschäftsbetriebs durchgeführt und bindet im Ablauf Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche ohne spezifisches Benchmarking-Know-how zeitlich begrenzt in das Projekt ein, wobei Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass häufig insbesondere im Rahmen der Erfassung der immobilienbezogenen Daten ein erheblicher interner Aufwand notwendig ist. Um den internen Ressourceneinsatz möglichst effektiv zu gestalten und damit im Projektverlauf Zeit und Kosten zu sparen sowie die eigenen Mitarbeiter möglichst wenig in ihren Kernaufgaben zu behindern, ist daher ein professionelles Projektmanagement sowie ein starker Projektleiter unverzichtbar. Darüber hinaus fördert eine kontinuierliche und offene Kommunikation von Seiten der Projektleitung über den Projektfortschritt und die (Zwischen-) Ergebnisse sowie der weiteren Vorgehensweise die Akzeptanz des Projektes von Seiten der Geschäftsleitung sowie auch das Engagement und die Motivation der beteiligten Mitarbeiter.

5.1.6 „Äpfel mit Äpfeln“ vergleichen

Die zentrale Forderung an ein Benchmarking-Projekt ist es, die Vergleichbarkeit im Projekt sicherzustellen und damit im Ergebnis „Äpfel mit Äpfeln“ zu vergleichen. Dies gilt sowohl für die definierten Prozesse, Strukturen, Produkte und Innovationen, die erhobenen Daten und die verwendete Auswertungssystematik als auch für die Auswahl der für das Projekt ausgewählten Benchmarking-Partner und Best-Practice-Lösungen.

Die Vergleichbarkeit und das Lernpotenzial sind folglich der Schlüssel für die Auswahl des Benchmarking-Partners. Gerade in diesem Zusammenhang sollten auch die Widerstandskräfte gegen Veränderungen in der eigenen Organisation nicht unterschätzt werden, die insbesondere dann sichtbar werden, wenn methodische Schwächen im Projekt oder durch das Projekt sichtbar werden. Damit ist die stringente Verfolgung

des Projektzieles „Vergleichbarkeit“ neben der Einbindung aller beteiligten und betroffenen Mitarbeiter die sicherste Methode Kritik vorzubeugen und das Projekt zu einem Erfolg zu führen. Letzteres gilt auch in der Vorwegnahme möglicher Kritik. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen gerade im Immobilienbereich zahlreiche gescheiterte Projekte, denen die fehlende Vergleichbarkeit und damit Aussagefähigkeit der Benchmarks zum Verhängnis geworden ist.

5.1.7 Kontinuierliche Durchführung

„In einer Welt, in der die einzige Konstante der Wandel ist“ (Heraklit), hat das Benchmarking als Managementmethode für ein Unternehmen nur dann einen dauerhaften Nutzen, wenn der Prozess kontinuierlich angelegt ist und z. B. im Jahresrhythmus wiederholt wird – eine Vorgehensweise, die sich bei der Optimierung immobilienbezogener Aufgabenstellungen bewährt hat. Eine Voraussetzung für die kontinuierliche Durchführung des Benchmarking-Prozesses ist natürlich auch die konsequente Realisierung der aufgedeckten Potenziale. Eine einmalige Durchführung eines Benchmarking-Projektes ist als Alibifunktion abzulehnen. Zwar werden auch dabei die gegenwärtigen Schwächen im Unternehmen aufdeckt, eine dauerhafte Behebung dieser Mängel wird aber verhindert, da der fortlaufende Vergleich mit den Best-Practice-Lösungen fehlt. Nur in einem kontinuierlichen Prozess besteht die Möglichkeit, Trends zu erkennen und vor allem auch die Erfolge der umgesetzten Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung zu beurteilen und so den Controlling-Prozess im Unternehmen zu unterstützen.

5.2 Grundsätzliche Überlegungen

Auch beim Benchmarking gilt: Viele Wege führen zum Ziel. Diese Einschätzung wird durch einen Blick in die Benchmarking-Literatur bestätigt. Hier finden sich zahlreiche Modelle und Ablaufschemata für die Umsetzung eines Benchmarking-Projektes:

Zu den bekanntesten zählt das zehn Punkte Modell von Robert Camp. Es besteht aus fünf Phasen: Planung, Analyse, Integration, Aktion und Reife. Diese Phasen sind in zehn Hauptschritte und zwei nachgeordnete Schritte unterteilt (Vgl. Camp 1994, S. 7).

Karlöf und Östblöm (Vgl. Karlöf und Östblom 1994, S. 26) verwenden ein Modell, das aus fünf Phasen besteht: „Was soll gebenchmarkt werden? Identifizierung von Benchmarking-Partnern, Informationssammlung, Informationsanalyse und Umsetzung der Resultate“.

Das Modell von Leibfried und McNair (Vgl. Leibfried und McNair 1996, S. 108) besteht aus vier Phasen: „Die Problemerkennntnis und die Projektplanung, das Messen und Bewerten, die Analyse der Leistungsfähigkeit und das Festlegen von Zielen sowie die Implementierung und kontinuierliche Fortführung des Benchmarking-Prozesses“.

Bichler, Gerster und Reuter unterteilen den Benchmarking- Prozess in sechs Schritte (Vgl. Bichler 1994, S. 105 sowie Gerster und Reuter 1994). „Festlegen, was durch Benchmarking analysiert werden soll und Bilden eines Benchmarking Teams, Analysieren des Problems/der Probleme, Identifizierung von Benchmarking-Partnern und Sammeln sowie Auswerten von Benchmarking- Informationen, Herausarbeiten von Lösungsmöglichkeiten, Einleiten von Maßnahmen und Analyse der Meilensteine bzw. der Ergebnisse.“

In nur drei Phasen wird der Benchmarking-Prozess von Kleinfeld (Vgl. Kleinfeld 1994, S. 19) unterteilt. Die einzelnen Phasen „Planung, Analyse und Umsetzung“ werden dabei nochmals in neun Teilschritte unterteilt, die denen der oben genannten Modelle ähneln.

Eine detaillierte Analyse der verschiedenen Vorgehensweisen deckt allerdings auf, dass sie sich insbesondere in der Bezeichnung und der Anzahl der Phasen unterscheiden. Die Inhalte sind im Wesentlichen identisch. Folglich sollte es bei der Konzeption eines Benchmarking-Projektes nicht darum gehen, eine ideologische Diskussion um Benennungen und Modelle zu führen, sondern die Vorgehensweise und die Terminierung der Projektbausteine so zu wählen, dass sie für das eigene Unternehmen und den zu betrachtenden Gegenstand geeignet sind und die Akzeptanz der Methode „Benchmarking“ im Unternehmen erhöhen.

In der Praxis (Vgl. Kap. 6–8) wird überwiegend das Fünf-Phasen-Modell verwendet, das in den nachfolgenden Kapiteln detailliert vorgestellt wird.

5.2.1 Verhaltenskodex – Code of Conduct

Der nachfolgend aufgeführte Verhaltenskodex wurde in Anlehnung an den amerikanischen Verhaltenskodex, der vom International Benchmarking Clearhouse, einem Service des American Productivity & Quality Center,² formuliert (Deutsche Übersetzung durch Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO). Die Akzeptanz und Einhaltung der nachfolgend aufgeführten Prinzipien des Verhaltenskodex werden dazu beitragen, Benchmarking in effizienter, effektiver und gleichsam ethischer Art und Weise zu gestalten.

Um zu einem effizienten und ethischen Benchmarking beizutragen, stimmen die Beteiligten in eigenem Namen und im Namen der von ihnen vertretenen Organisation zu, sich an folgende Prinzipien zu halten:

²In Anlehnung an: American Productivity & Quality Center, Houston Texas, www.apqc.org.

Prinzip der Rechtmäßigkeit

- Bei potenziellen Fragen hinsichtlich der Rechtmäßigkeit bestimmter Aktivitäten im Benchmarkingablauf und insbesondere in Bezug auf den Datenschutz, ist ggf. juristischer Rat einzuholen.
- Diskussionen oder Handlungen, die zu einer Einschränkung des Wettbewerbs führen können oder dieses auch nur implizieren sind unbedingt zu vermeiden: Ein Informationsaustausch über Markt- oder Kundenanteile, Preisfestlegungen, Handels- oder Angebotsabsprachen, Bestechung oder Unterschlagung. Diskussionen mit Wettbewerbern über Kostenelemente, die der Beeinflussung der freien Preisbildung dienen, dürfen nicht geführt werden.
- Die Quellen zur Beschaffung von Informationen und die Art und Weise ihrer Beschaffung ist im Vorfeld des Benchmarking-Projektes mit den Vergleichspartnern abzustimmen und in der Phase der Konzeption verbindlich festzulegen. Die Einbringung von Informationen, deren rechtmäßige Herkunft zweifelhaft ist oder die nur unter Umgehung von Vertraulichkeitspflichten beschafft werden können, ist unzulässig.
- Ergebnisse von Benchmarking-Untersuchungen dürfen seitens der Teilnehmer oder der Berater nicht weitergegeben werden. Es ist sicherzustellen, dass die Daten der Beteiligten in angemessener Art und Weise geschützt werden. Eine Weitergabe kann nach Absprache in anonymisierter und/oder aggregierter Form erfolgen.

Austauschprinzip

- Nach Möglichkeit ist von allen am Projekt Beteiligten dasselbe Maß an Informationen zur Verfügung zu stellen, um ein entsprechend ausgeglichenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen für jeden Teilnehmer zu gewährleisten.
- Im Vorfeld des Projektes gilt es sich mit den Partnern umfassend abzustimmen, um Erwartungen zu verdeutlichen oder ggf. zu relativieren, Missverständnisse auszuschließen und das gegenseitige Interesse am Benchmarking zu etablieren.

Vertrauensprinzip

- Der Benchmarking-Prozess ist als ein vertraulicher Informationsaustausch zwischen den beteiligten Personen und Organisationen zu verstehen. Erhaltene Informationen dürfen keinesfalls ohne vorherige Zustimmung der beteiligten Benchmarking-Partner weitergegeben werden.
- Die Teilnahme einer Organisation an einem Benchmarking sollte nicht ohne vorhergehende Erlaubnis bekannt gegeben werden.

Nutzungsprinzip

- Die im Rahmen des Benchmarking erhaltenen Informationen dürfen lediglich für Zwecke genutzt werden, die im Vorfeld des Projektes mit den Teilnehmern vereinbart wurden.

- Weder der Name eines Benchmarking-Partners, noch seine Daten oder beobachteten Verfahrensweisen dürfen ohne ausdrückliche Erlaubnis veröffentlicht werden.
- Kontaktadressen oder andere Kontaktinformationen, die von Benchmarking-Netzwerken zur Verfügung gestellt wurden, dürfen nur zur Durchführung eines Benchmarkings genutzt werden oder um ein Netzwerk auf- bzw. auszubauen.

Kontaktprinzip

- Die Kultur der Partnerorganisation sowie die ggf. unterschiedliche Auffassung des Partners zu Detailfragen sind grundsätzlich zu respektieren. Eine Zusammenarbeit erfolgt insofern immer auf Basis der gemeinsamen Projektkonzeption mit entsprechender Festlegung der gemeinsamen Ziele und Rahmendaten.
- Vor Einschaltung bzw. Information Dritter oder der Delegation von Aufgaben an Dritte ist das gegenseitige Einverständnis mit der Partnerorganisation einzuholen.

Vorbereitungsprinzip

- Eine besondere Sorgfalt hinsichtlich der Effizienz und Effektivität des Benchmarking-Prozesses ist durch eine adäquate Vorbereitung zu Beginn des Projektes sicherzustellen.
- Die Zeit zum Austausch bzw. der Abstimmung mit dem Benchmarking-Partner ist durch eine entsprechende Vorbereitung effizient und effektiv zu gestalten.
- Zur Abstimmung sind regelmäßige Jour-fixes mit dem Benchmarking-Partner zu vereinbaren und das Treffen durch Unterlagen sowie eine Tagesordnung vorzubereiten.

Vollendungsprinzip

- Verpflichtungen, die gegenüber den Benchmarking-Partnern eingegangen wurden, sind rechtzeitig und pünktlich einzuhalten.
- Eine Benchmarking-Studie ist insbesondere dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten einen möglichst gleich großen Nutzen ziehen können.

Prinzip des Handelns und Verstehens

- Im Vorfeld des Projektes ist zum besseren Verständnis aller Beteiligten die gemeinsame Sache, folglich das Handeln sowie das notwendige Verfahren hierfür verbindlich festzulegen.
- Grundsätzlich ist die Umgangsform mit den Benchmarking-Partnern gleichzusetzen mit denen der eigenen Organisation. Davon abweichend sind ggf. Besonderheiten, z. B. bei Organisationen im Ausland, zu berücksichtigen und zu Beginn offen zu besprechen.
- Wesentlich ist auch die Abstimmung mit den Benchmarking-Partnern zum Umgang mit den zur Verfügung gestellten Informationen.

5.2.2 Aufwand und Ressourceneinsatz

Bei einem Benchmarking-Projekt ist bereits in der Konzeption eine Aufwand/Nutzen-Betrachtung nicht nur sinnvoll sondern auch notwendig, will man nicht Gefahr laufen, sich mit zu komplexen Fragestellungen zu verzetteln und damit im „Wettstreit“ mit dem Tagesgeschäft den Erfolg des Projektes zu gefährden. Ein wesentlicher Indikator für eine effektive und realistische Ressourcen-Planung ist dabei die avisierte Dauer des Projektes. Diese sollte insbesondere bei dem ersten im Unternehmen durchgeführten Benchmarking-Projekt die Zeitdauer von insgesamt sechs bis neun Monate nicht überschreiten.

Sollte sich daher in der Definitions- und Konzeptionsphase herausstellen, dass auf Grund komplexer Fragestellungen deutlich längere Projektlaufzeiten³ erforderlich sind, sollte das ursprüngliche Projekt in mehrere praktisch umsetzbare Teilprojekte aufgegliedert werden (Vgl. McDonald und Tanner 1997, S 239–265).

Abb. 5.1 zeigt die Zeitanteile der einzelnen Phasen eines Benchmarking-Projektes. Hier wird deutlich, dass der Großteil des Arbeits- und damit auch Zeitaufwandes für die Datenerfassung aufgewendet werden muss. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren immobilienbezogene Daten nicht in elektronisch verwertbarer Form vorliegen bzw. deren immobilienbezogene Prozesse nicht unternehmenseinheitlich standardisiert sind. Liegen die jeweiligen Daten bzw. Informationen dagegen transparent und aktuell z. B. in einem Computer Aided Facility Management System (CAFM) vor und sind gewissermaßen auf Knopfdruck abrufbar, können sich die Zeitanteile zu Gunsten der Datenerfassungsphase verringern sowie insgesamt der interne Aufwand und damit die Laufzeit des Projektes signifikant reduziert werden. Auf keinen Fall sollte bei der Phase „Definition“ ein zu knappes Zeitbudget eingeplant werden. In dieser Phase geht es darum, die Grundlagen,

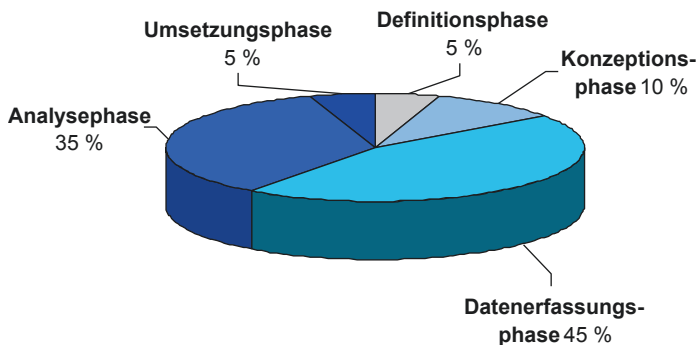


Abb. 5.1 Zeitanteile der Projektphasen in einem Benchmarking-Projekt

³ Verschiedene Studien haben ergeben, dass Benchmarking-Projekte durchschnittlich 3 bis 6 Monate dauern und in der Regel das Fünffache der Investitionssummen mittelfristig wieder einspielen.

Rahmenbedingungen und die Ziele des Projektes festzulegen und damit in die richtigen Bahnen zu lenken. Durch eine detaillierte und effektive Projektplanung werden viele mögliche Fehler vermieden und im weiteren Projektverlauf Zeit gespart und Ressourcen geschont.

Der Zeitanteil von fünf Prozent für die Umsetzungsphase bezieht sich auf die Planung der Umsetzungsphase und nicht deren Durchführung. Die Umsetzungsphase ist als eigenständiges Projekt zu planen und durchzuführen.

Bezüglich der Kosten für ein modellhaftes Benchmarking-Projekt von rund sechs Monaten Dauer, zwei festen Projektmitarbeitern sowie einem externen Moderator kalkulieren Siebert und Kempf (Vgl. Siebert und Kempf 2008, S. 64 f.) mit Aufwendungen für interne Kosten (Personal, Projektsitzungen, Reisekosten) sowie externe Kosten für den Benchmarking-Moderator von rund 180 T€. Davon entfallen auf interne Personalkosten 50 T€, die Kosten für Projektsitzungen 8 T€, Reisekosten 19 T€ sowie 100 T€ für die Kosten eines externen Moderators/Koordinators.

Für die später dargestellten Praxisprojekte Benchmarking für Finanzinstitute und Benchmarking für Kommunen lag der finanzielle Aufwand (interne und externe Kosten) bei den einzelnen Teilnehmern zwischen 10 und 25 T€.⁴ Auf Grund der beschriebenen Ressourcenbindung sollte ein Benchmarking keinesfalls nur für eine schlichte Informationssammlung verwendet werden.

5.2.3 Rahmenbedingungen

Der Auslöser für ein Benchmarking-Projekt ist die Vermutung oder die Erkenntnis, dass in der eigenen Organisation in ausgewählten Bereichen im Vergleich zu anderen ein Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Beschleunigt wird dieser Erkenntnisprozess in der Regel durch eine Verschlechterung der organisationsspezifischen Rahmenbedingungen (Abb. 5.2). Dies gilt insbesondere für Unternehmen, bei denen durch eine Verschlechterung des Marktumfeldes und damit auch der Ertragslage, der Fokus verstärkt auf die Kosten und in diesem Zusammenhang auch auf die selbst genutzten Immobilien als „Ressource für das Kerngeschäft“ gelenkt wird.

Ist die Herausforderung erkannt, gilt es, im nächsten Schritt Inhalte und Vorgehensweise im Projekt an den branchen- und unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen auszurichten, die in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst sind. So entscheiden die branchenspezifischen Rahmenbedingungen über die Durchführung eines internen und/oder externen Benchmarkings. Daher werden zum Beispiel bei Kreditinstituten Prozesse und Strukturen, die inhaltlich sehr eng mit dem Kerngeschäft des Institutes verbunden sind, eher im Rahmen eines internen Vergleichs oder, soweit möglich, in einem

⁴Für die Phasen Definition, Konzeption, Datenerfassung, Analyse- und Maßnahmendefinition sowie der externen Begleitung dieses Prozesses.

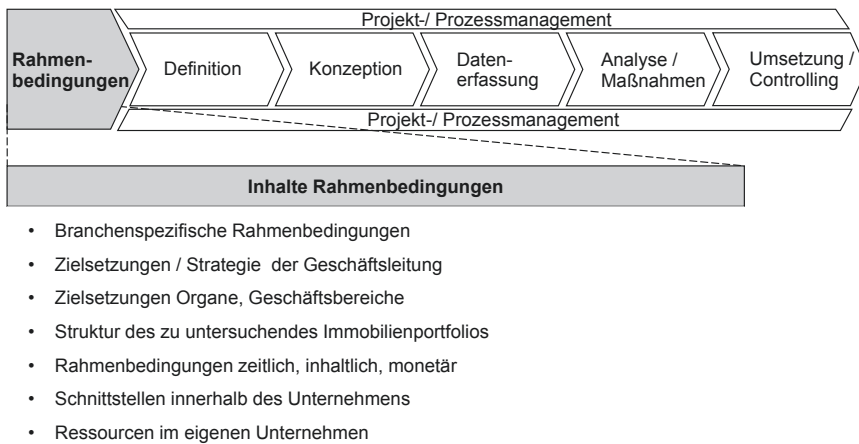


Abb. 5.2 Rahmenbedingungen für ein Benchmarking-Projekt

branchenübergreifenden Benchmarking optimiert werden. Wogegen die Bewirtschaftungskosten des selbst genutzten Immobilienbestandes zahlreiche Ansatzpunkte sowohl für den internen aber auch den externen Vergleich mit anderen Finanzinstituten bieten.

Die Projekt-Ziele sowie die konkreten Studien-Inhalte müssen sich an den strategischen Unternehmenszielen sowie den strategischen Unterzielen des jeweiligen Bereichs orientieren, dessen Strukturen, Prozesse etc. im Rahmen des Benchmarking-Projektes orientiert werden sollen. Insofern ist eine Einbindung des Managements in dem Projekt ein kritischer Erfolgsfaktor.

Das konkrete „Design“ des Projektes orientiert sich an der Organisationsstruktur, den Schnittstellen sowie den verfügbaren Ressourcen (Mitarbeiter, Daten) des Unternehmens sowie den verfügbaren finanziellen Mitteln und dem vorgegebenen Zeitrahmen.

5.2.4 Projekt- und Prozessmanagement

In [Abschn. 5.1](#) wurde bereits dargestellt, wie wichtig ein professionelles, ggf. durch externe Berater unterstütztes, Projektmanagement für den Erfolg eines Benchmarking-Projektes ist. In [Abb. 5.3](#) sind die wesentlichen Aufgaben im Rahmen des Projekt- und Prozessmanagement zusammengefasst.

In einem ersten Schritt ist von den Entscheidern eine interne Projektleitung auszuwählen, zu ernennen und offiziell im Unternehmen zu „intronisieren“. Kurzfristig ist anschließend zu entscheiden, ob eine externe Unterstützung zu dem Projekt hinzugezogen wird. Ist die Auswahl und Einführung der Projektleitung erfolgt, geht es in einem zweiten Schritt um die Zusammenstellung eines interdisziplinären und ggf. bereichsübergreifenden Projektteams (Projektleitung, Prozessbeteiligte, externer Berater, Fachspezialisten), das im Projektverlauf für die Zeitplanung, Sitzungsmoderation bis hin zum Projektcontrolling,

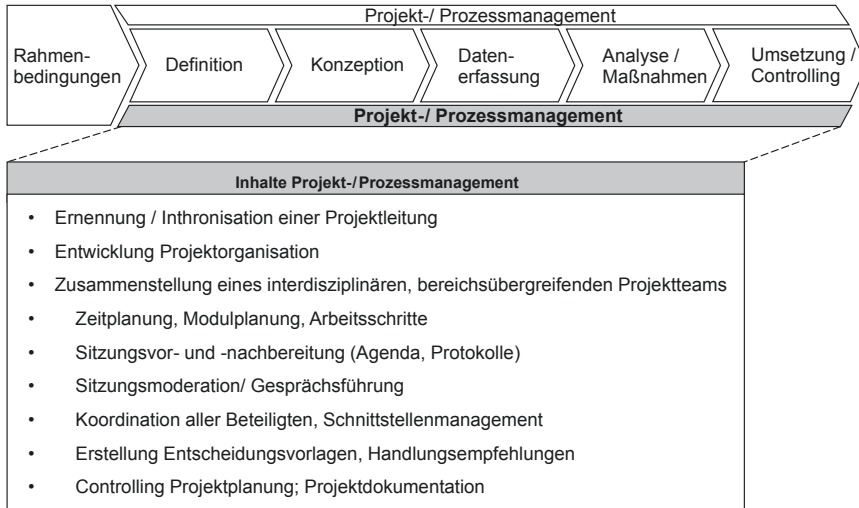


Abb. 5.3 Aufgaben im Rahmen des Projekt- und Prozessmanagement

der Projektdokumentation und der Präsentation der Ergebnisse zuständig ist. Gleichzeitig ist die Projektorganisation zu entwickeln und sind für die jeweiligen Teammitglieder die konkreten Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie die Schnittstellen zu definieren. Je nach Art und Umfang des Benchmarking-Projektes sowie dem Ausmaß der extern vergebenen Leistungen kann es sinnvoll sein, den internen Projektleiter für die Dauer des Projektes vom Tagesgeschäft freizustellen. Die übrigen Mitglieder des Projektteams werden z. B. für Workshops, die Datenerhebung oder Ergebnispräsentationen im Bedarfsfall hinzugezogen.

Nachfolgend sind die Beteiligten an einem Benchmarking-Projekt sowie deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Projektprozess zusammengefasst (Vgl. Hane und Lentrodt 2009, S. 244–248):

Auftraggeber

In der Regel wird ein Benchmarking-Projekt – initiiert durch das mittlere Management – von den Entscheidern in Auftrag gegeben. Folglich ist eine klare Übereinstimmung aller Auftraggeber über Ziele, Inhalte und Umfang sowie das zeitliche Engagement der Mitarbeiter von Anfang an notwendig. Die Auftraggeber ernennen und führen die Projektleitung ein.

Prozessbeteiligte

Die Prozessbeteiligten gehören der Managementebene an und unterstützen das Projektteam auf der strategischen Ebene. Darüber hinaus sorgen sie für ausreichende Ressourcen, beseitigen Hindernisse im Prozessablauf und beurteilen die Ergebnisse des Projektteams.

Projektleitung

Der Projektleiter hat die Schlüsselrolle in einem Benchmarking-Projekt inne. Er übernimmt die Schnittstelle zwischen den Auftraggebern und den an der operativen Umsetzung des Projektes beteiligten Mitarbeitern sowie ggf. dem externen Berater, der den Prozess mit seinem Spezial-Know-how unterstützt. Er plant das Projekt und gibt die Richtung und die Ziele vor. Er kontrolliert und steuert die notwendigen Ressourcen, ist verantwortlich für die Übernahme der Ergebnisse (Daten, Leistungslücken, Leistungsziele und Maßnahmen, etc.) in die strategische Planung der Organisation und unterstützt das Umsetzungsprojekt. Darüber hinaus ist der Projektleiter für die Kommunikation der Projektergebnisse innerhalb des Unternehmens verantwortlich. Dazu gehört insbesondere auch die regelmäßige Information der Auftraggeber über den Fortschritt und die Zwischenergebnisse des Projektes, um später unangenehme Überraschungen bei der Übernahme der Verantwortung von Seiten der Geschäftsführung zu vermeiden.

Der Projektleiter ist der „Motor“ des Benchmarking-Projektes. Eine ausgeprägte Erfahrung im Projektleitung/-management sowie sehr gute Fähigkeiten in der Kommunikation sowie umfangreiche Methodenkenntnisse (Moderation etc.) sind für diese exponierte Position unerlässlich.

Fachspezialisten

Das eigentliche Projektteam besteht aus Mitarbeitern aller betroffenen Bereiche und Abteilungen. Sie sind für die operative Umsetzung des Projektes verantwortlich. Das heißt, sie sind zuständig für die Planungen in ihrem Verantwortungsbereich und für das Sammeln der jeweiligen Daten und Informationen sowie für die Überprüfung und ggf. Korrektur der Daten im Rahmen des Plausibilitätschecks. Darüber hinaus bringen Sie ihre fachspezifischen Kenntnisse in den Prozess der Ergebnisdiskussion und Maßnahmendefinition ein und sind darüber hinaus wichtige „Katalysatoren“ für die Umsetzungsphase.

Auswahlkriterien für die Mitglieder des Projektteams sind die Kenntnis der ausgewählten Benchmarking-Objekte, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und vor allem auch – mit Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Prozesse in der Zukunft – Kreativität.

Externe Berater

Der externe Berater unterstützt den Benchmarking-Prozess durch sein Spezial-Know-how. Dazu zählen insbesondere Spezialkenntnisse in den Bereichen Benchmarking-Methoden, Moderation, Projektleitung/-management sowie ein Netzwerk möglicher Benchmarking-Partnern bzw. eine fundierte Datenbasis für ein externes Benchmarking und das Vorhandensein einer spezialisierten, webbasierten Datenerfassungs-, und Auswertungssoftware. Auf jeden Fall sollten Unternehmen, die für einen bestimmten Bereich zum ersten Mal ein Benchmarking-Projekt durchführen wollen, das eigene Projektteam durch externe Berater verstärken.

Benchmarking-Partner

Die Benchmarking-Partner geben die Benchmarks vor, mit denen sich die eigene Organisation messen möchte.

5.2.5 Unterstützung durch externe Berater

Ist im Top-Management die Entscheidung gefallen, ein Benchmarking-Projekt für den definierten Untersuchungsgegenstand durchzuführen, ist in der Definitionsphase auch die Frage zu beantworten, ob das eigene Projektteam durch externe Berater verstärkt und unterstützt werden sollte. Diese Frage ist auf jeden Fall zu befürworten, wenn in der Organisation selbst das Spezial-Know-how für die Projekt-Durchführung nicht vorhanden ist. Dazu zählen insbesondere Spezialkenntnisse in den Bereichen Benchmarking-Methoden, Moderation, Projektleitung und -management sowie ein Netzwerk zu möglichen Benchmarking-Partnern bzw. eine fundierte Datenbasis für ein externes Benchmarking. Darüber hinaus ist auch das Vorhandensein einer spezialisierten im Idealfall webbasierten Datenerfassungs-, und Auswertungssoftware ein großer Vorteil.

Auf jeden Fall ist sowohl für Organisationen, die für einen bestimmten Bereich zum ersten Mal ein Benchmarking-Projekt durchführen, als auch für Organisationen, die sich mit externen Best-Practice-Lösungen messen, die Verstärkung des eigenen Projektteams durch externe Berater mit dem entsprechenden Spezialwissen sinnvoll und zielführend. Das zeigen auch die in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Praxisbeispiele, in denen die Unternehmen jeweils von externen Partnern bei der Durchführung der Projekte begleitet worden sind.

Eine externe Begleitung des Projektes ist natürlich kein Selbstzweck. Ziel ist es vielmehr, durch straffe Projektleitung sowie den objektiven Blick von außen im Ergebnis viel Zeit und Ressourcen und damit auch Kosten im Projektverlauf einzusparen und die Akzeptanz der Ergebnisse unternehmensintern zu erhöhen. Auf diese Weise sorgt eine externe Begleitung des Projektes für eine schnellere Schließung der identifizierten Leistungslücken, was im Ergebnis zu einer effizienteren Zielerreichung und damit frühzeitig zu sinkenden Kosten oder steigenden Erträgen führt.

Nachfolgende Fragen sind bei der Auswahl eines externen Beraters zu berücksichtigen (Vgl. Thomas 2004, S. 269–300):

Methodenkompetenz

Welche Benchmarking-Modelle (bzgl. Vorgehensweise, Datenauswertung, Ermittlung der Benchmarks etc.) verwendet der Berater? Verfügt der Berater über eine – idealerweise internetbasierte – IT-Lösung zur Datenerfassung und Auswertung?

Flexibilität

Lassen sich Benchmarking-Modell und IT-Lösung des Beraters an die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens und dessen spezifische Fragestellungen anpassen?

Benchmarking-Partner-Netzwerk bzw. Datenbasis

Auf welche Kontakte zu Unternehmen mit Best-Practice-Lösungen kann der Berater zurückgreifen? Existiert eine vergleichbare Datenbasis mit den potenziellen Benchmarking-Partnern? Verfügt der Berater darüber hinaus über Datenbanken mit umfangreichen und aktuellen Vergleichsdaten, so dass die Auswahl einzelner geeigneter Partner – ein aufwendiger Prozess – entfallen kann?

Know-how und Projekterfahrung

Welche Referenzen zu bereits umgesetzten Projekten kann der Berater vorweisen? Orientiert sich der Berater an den international gültigen Grundsätzen des Benchmarking (Code of Conduct etc.)?

Kosten

Steht das Beratungshonorar in einem angemessenen Verhältnis zu den angebotenen Leistungen?

Neben den vorgenannten Punkten entscheidet das Vertrauen zwischen dem Entscheider sowie dem internen Projektteam zum externen Berater über eine Beauftragung. Da es sich beim Thema „Immobilien-Benchmarking“ bereits um einen eng eingegrenzten Themenbereich handelt, hat es sich in der Praxis bewährt, in diesem Fall auf den Immobilienbereich spezialisierte Beratungsunternehmen mit einer bereits vorhandenen umfassenden, aktuellen und vergleichbaren Datenbasis in das Projekt zu integrieren. Damit wird ein aufwendiger Prozess vermieden, andere Organisationen als Benchmarking-Partner auffindig zu machen. Häufig stehen hier Aufwand und Nutzen in keinem günstigen Verhältnis ([Abschn. 7.1](#) und [8.2](#)).

Auch für die Umsetzung der aufgezeigten Potenziale kann es sinnvoll sein, externe Hilfe hinzuzuziehen, insbesondere, wenn die zu optimierenden Strukturen und Prozesse wie beim Immobilienmanagement nicht zum Kerngeschäft der Organisation gehören. Ein gutes Beispiel im Immobilienbereich ist die Neuorganisation extern erbrachter Dienstleistungen für die Bewirtschaftung des betriebs- bzw. produktionsnotwendigen Immobilienbestandes. Auch hier gilt, dass eine externe Unterstützung den Prozess zur Schließung der identifizierten Leistungslücken das Umsetzungsprojekt deutlich beschleunigt sowie das Kosten-/Qualitätsverhältnis der Leistungserbringung überdurchschnittlich verbessert.

5.3 Fünf-Phasen-Modell

Ein üblicher Benchmarking-Prozess nach dem „Fünf-Phasen-Modell“ besteht, wie in [Abb. 5.4](#) dargestellt, aus fünf Kernphasen, denen jeweils bestimmte Arbeitsschritte und die zugehörigen Methoden zugeordnet sind. Den Ausgangspunkt bildet die Definitionsphase, in der die Ziele formuliert und die Untersuchungsobjekte festgelegt werden. Dann folgt die Konzeptionsphase, in der nach Auswahl der Vergleichspartner die Datenbasis entworfen wird. Die Datenerfassungsphase stellt die zeitintensivste Phase des

Abb. 5.4 Projektablauf des Fünf-Phasen-Modells



Benchmarking Projektes dar, bei der alle relevanten Informationen zu recherchieren sind. Bei der Analysephase werden die aus der Datenbasis generierten Kennzahlen untersucht und entsprechende Benchmarks entwickelt. Am Ende steht die Umsetzungsphase, in der eine Ursachenforschung für Kennzahlenabweichungen erfolgt und anschließend Optimierungsansätze identifiziert werden.

In der täglichen Benchmarking-Praxis können die Kernphasen allerdings jederzeit noch um unternehmensspezifische Schwerpunkte erweitert werden. Daher trifft man in der Praxis hin und wieder auf von diesem Modell abweichende Darstellungen. Entscheidender als die jeweilige Anzahl der Projekt-Phasen ist aber die ausdrückliche Prozessorientierung und eine eventuelle Anpassung der Vorgehensweise an die jeweilige „Sprache“ einer Organisation, da nur so eine hinreichende Akzeptanz und ein genaues Verständnis für die Idee des Benchmarking erzeugt werden kann.

Die graphische Darstellung eines Benchmarking-Projektes verdeutlicht, dass es sich um einen kontinuierlichen und zyklischen Prozess handelt. Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung erfordert eine regelmäßige Wiederholung der jeweiligen Phasen, so dass sich aus dem Benchmarking-Kreis unter Einbeziehung des erreichten Fortschritts im Zeitverlauf, bildlich gesprochen, eine „Benchmarking-Spirale“ entwickelt.

5.3.1 Definitionsphase

Am Anfang eines jeden Projektes steht die Definition des konkreten Benchmarking-Objektes sowie – auf Grundlage der Unternehmensstrategie – die Projektziele. In der

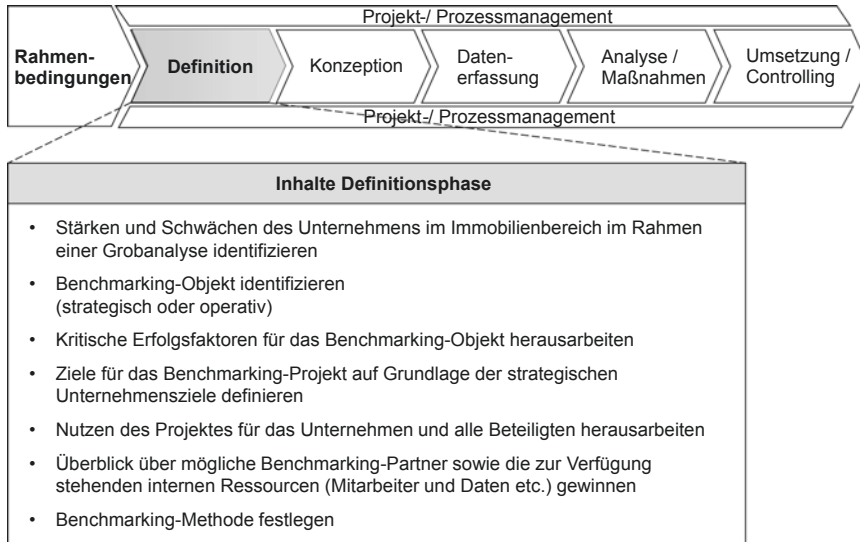


Abb. 5.5 Aufgaben im Rahmen der Definitionsphase

nachfolgenden Abbildung sind die wesentlichen Prozess-Schritte der Definitionsphase zusammengefasst.

Diese Phase ist, wie in [Abschn. 5.1](#) bereits angedeutet, für den gesamten weiteren Prozessverlauf von entscheidender Bedeutung, da Fehler oder mangelnde Sorgfalt zum Beispiel bei der Festlegung der Projektziele das Ergebnis verfälschen oder unbrauchbar machen können. Damit rechtfertigt sich auch der hohe Zeitaufwand, der für die Definitionsphase vorgesehen ist. In [Abb. 5.5](#) sind die wesentlichen Schritte im Rahmen der Definitionsphase zusammengefasst

Am Anfang des Zielfindungsprozesses steht zunächst die Sammlung von Informationen, aus denen im Rahmen einer ersten groben Analyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens herausgefiltert werden können. Aus dieser Sammlung werden im weiteren Entscheidungsprozess die konkreten Benchmarking-Objekte ausgewählt.

Als Vorbereitung empfiehlt sich die Sammlung der nachfolgenden Informationen (Vgl. Siebert und Kempf 2008, S. 72) über:

- Die Markt- und Konkurrenzsituation des Unternehmens
- Themenspezifische Fachinformationen
- Stärken und Schwächen im Immobilienmanagement des Unternehmens
- Vorhandene Ressourcen (Mitarbeiter, Daten etc., die im Rahmen des Projektes eingesetzt werden können).

Der Zielfindungsprozess findet am besten im Rahmen eines Workshops statt, in dem die vor ausgewählten Themen vorgestellt werden. Mit entsprechenden Methoden werden

diejenigen Prozesse, Strukturen, Dienstleistungen, Produkte etc. herausgefiltert, die im Rahmen des Benchmarking-Projektes analysiert und optimiert werden sollen. Die Zahl der Workshop-Teilnehmer hängt ab von der Größe der betroffenen Organisationseinheiten sowie Art und Umfang des Immobilienportfolios ab. An einem Benchmarking-Zielworkshop sollte der Teilnehmerkreis sich aus Vertretern des Managements, den fachlich Beteiligten (den sogenannten Process-Owners) sowie zumindest einem Moderator zusammensetzen.

Die zentrale Aufgabe eines Zielworkshops liegt nun in der Auffindung, der Strukturierung und der Priorisierung der von allen Beteiligten für sinnvoll erachteten Ziele des Benchmarking-Projektes. Ausgangspunkt und damit die Grundlage für die Bestimmung der Projekt-Ziele und des Untersuchungsgegenstandes sind die strategischen Ziele der Organisation und, daraus abgeleitet, die spezifischen Ziele für das Themenfeld „Immobilie“.⁵

Ein Immobilien-Benchmarking-Projekt, als Instrument zur Optimierung des Immobilienmanagements, muss sich deshalb an den Zielstellungen des Immobilienmanagements nämlich der Unterstützung der organisationsspezifischen Kernaufgaben, Kostentransparenz, Prozessoptimierung sowie der Kostenreduktion orientieren. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Fragen:

- Welche Anforderungen an das Immobilienmanagement (Aufgaben und Prozesse) ergeben sich aus den organisationsspezifischen Kernaufgaben?
- Wie können die jeweiligen Kernaufgaben durch das Immobilienmanagement optimal unterstützt werden?
- Welche Aufgaben und Prozesse ergeben sich daraus für das Immobilienmanagement?
- Wie können die dazu notwendigen Aufgaben und Prozesse im Immobilienmanagement und die anfallenden Kosten transparent dargestellt werden?
- Wie können die notwendigen Aufgaben und Prozesse optimiert werden?
- Wo und wie können Kosten reduziert werden?
- Welche weiteren Optimierungsansätze sind möglich?

Zunächst sind ein oder mehrere Oberziele sowie die dazugehörigen Unterziele für das Projekt zu definieren und anschließend gemeinsam mit allen Workshop-Teilnehmern in einer Zielhierarchie zu priorisieren. Hierdurch werden den Teilnehmern nicht nur der Zusammenhang der verschiedenen Ziele, sondern auch die Gründe für deren Priorisierung deutlich.

Die gemeinsam vereinbarten Ziele sollten im Laufe des Projektes zur Steuerung und nach Ablauf des Projektes zur Erfolgskontrolle im Sinne eine Ist/Soll-Abgleichs verwendet werden. Zu einer klaren Formulierung der Ziele⁶ gehört demnach auch eine

⁵Folglich ist es wichtig, dass die Geschäftsführung bereits in die Definitionsphase aktiv eingebunden wird.

⁶Zielformulierung z. B. nach SMART, d. h. Spezifisch, Messbar, Aktionsorientiert, Realistisch und Terminiert.

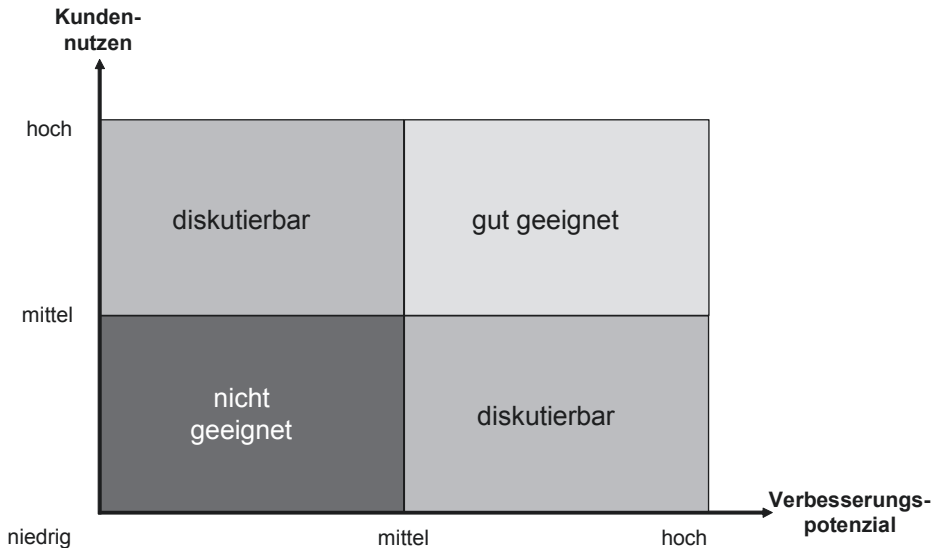


Abb. 5.6 Matrix zur Identifikation der Benchmarking-Objekte

Operationalisierung der zu erreichenden Zielinhalte, der dazugehörigen Messgrößen, dem Zielerreichungsgrad sowie dem vorgegebenen Zeitrahmen. In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, maximal fünf Messgrößen festzulegen.

Sind die Ziele des Benchmarking-Projektes festgelegt, gilt es, im nächsten Schritt die konkreten Benchmarking-Objekte (Prozesse) abzugrenzen und festzulegen. Hier hat es sich bewährt, für die möglichen Objekte kritische Erfolgsfaktoren zu definieren.

Der weitere Entscheidungsprozess kann mittels einer Portfolio-Auswertung visuell unterstützt werden. In [Abb. 5.6](#) ist eine Auswertungsmatrix beispielhaft dargestellt. Hierin sind die kritischen Erfolgsfaktoren der Objekte zu den beiden Oberkriterien Kundennutzen und Verbesserungspotenzial zusammengefasst. Dabei beinhaltet der Begriff „Kundennutzen“ im Kontext der Gebäudebewirtschaftung sowohl den externen Kunden eines Unternehmens (bei einem Finanzinstitut zum Beispiel ein Privatkunde) als auch die internen Kunden (bei einem Kreditinstitut zum Beispiel eine Geschäftsstelle oder bei einer Kommune entsprechend Bürgerverkehr), die Leistungen des Immobilienmanagements beziehen und dafür als Kostenstelle mit internen Verrechnungssätzen belastet werden.

Sind die Projektziele und die Benchmarking-Objekte festgelegt, ist in einem letzten Schritt die Benchmarking-Art zu definieren (internes oder externes Benchmarking). Dabei sollte die Entscheidung, wie [Abb. 5.7](#) darstellt, in einer Synthese der beiden Faktoren Aufwand (Suche nach einem Benchmarking-Partner) und Nutzen (Informationspotenzial) bestehen (Vgl. Kohl 2009, S. 123–140).

Bei der Durchführung eines externen Benchmarkings ist dabei zu beachten, dass in dieser Phase noch nicht mit der Auswahl der möglichen Benchmarking-Partner begonnen werden sollte, da zu diesem Zeitpunkt erst ein Teil der für die Auswahl benötigten

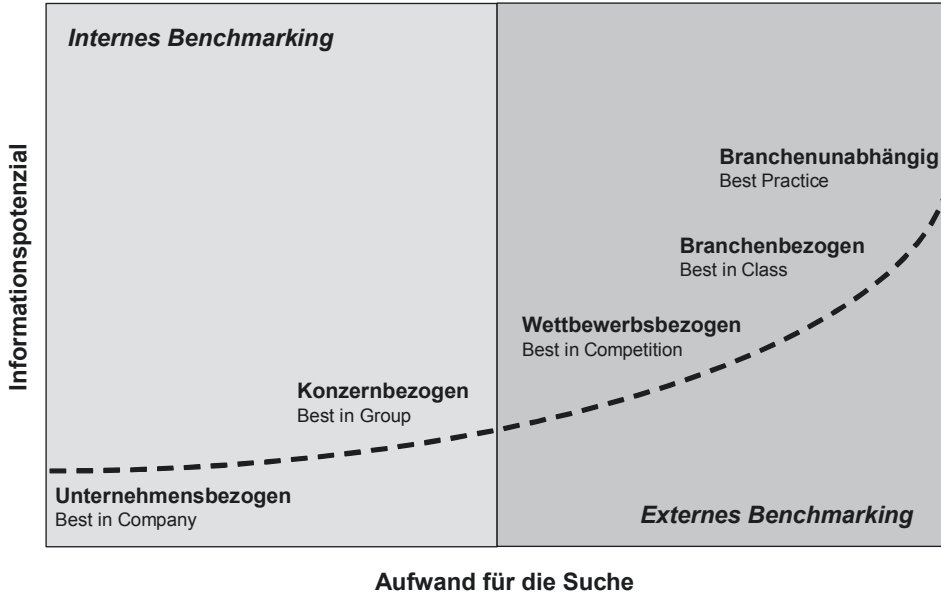


Abb. 5.7 Aufwand und Nutzen in Abhängigkeit von der Benchmarking-Art

Informationen vorliegt, die erst im Rahmen der Konzeption ermittelt werden. Die Definitionsphase endet nach Siebert und Kempf (Vgl. Siebert und Kempf 2008, S. 72) mit der Festlegung der Kommunikationsstrategie innerhalb und gegebenenfalls auch außerhalb der Organisation. Damit sind allen Beteiligten die Ziele und auch der Nutzen des Projektes von Anfang an klar und deutlich vor Augen – ein entscheidender Faktor für den Erfolg des gesamten Projektes.

5.3.2 Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase, deren wichtigste Prozessschritte in [Abb. 5.8](#) dargestellt sind, wird zunächst das Projektteam offiziell gebildet, ein detaillierter Zeitplan erstellt und die Herausforderungen, die Ziele, der Nutzen sowie auch die Vorgehensweise im Projekt allen beteiligten und betroffenen Mitarbeitern vorgestellt.

Ziel ist es, zum einen ein gemeinsames Projektverständnis zu schaffen und zum anderen insbesondere den beteiligten Fachspezialisten die Bedeutung ihrer Verantwortung bei der Datenerhebung als die zentrale Grundlage für aussagefähige Ergebnisse und damit letztendlich für den Projekterfolg zu verdeutlichen. Des Weiteren erfolgt in dieser Phase auch die Definition der zu analysierenden Kennzahlen sowie der hierfür zu erhebenden Datenbasis.

Um die zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking, die Vergleichbarkeit der Daten, zu gewährleisten, ist die Datenbasis nach folgenden Kriterien zu konzipieren:

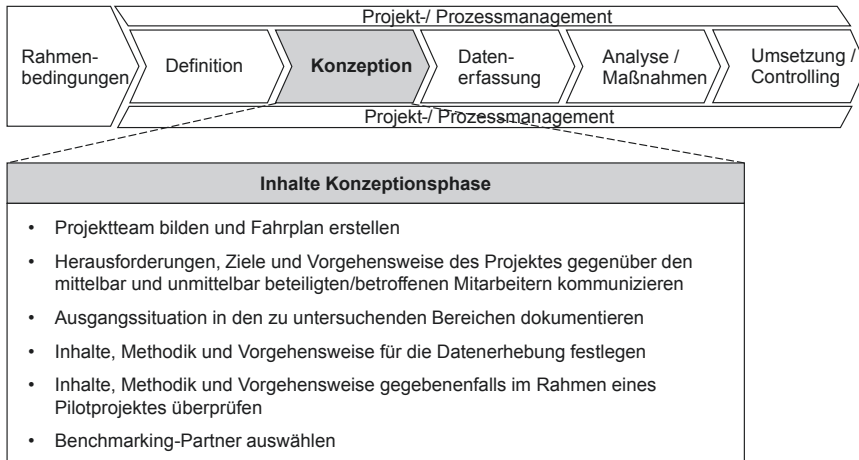


Abb. 5.8 Aufgaben im Rahmen der Konzeptionsphase

- Die zu erhebenden Basisdaten müssen nach allgemein gültigen Kriterien vorliegen oder erhoben werden wie zum Beispiel die DIN 18960 für die Bewirtschaftungskosten oder die DIN 277 bzw. gif für die Flächendaten.
- Die Basisdaten können im eigenen Unternehmen flächendeckend ermittelt werden.
- Die Basisdaten können für die Einzelimmobilie erhoben werden.
- Der Zeitaufwand für die Datenerhebung ist vertretbar und steht in einem angemessenen Verhältnis zum späteren Nutzen.

Aus dieser Datenbasis müssen die definierten Kennzahlen (z. B. für die Bereiche Bewirtschaftungskosten, Flächenverbrauch, Reinigungs- und Instandhaltungsmanagement oder auch das gesamte Immobilienmanagement) generiert werden können. Eine Übersicht über relevante Kennzahlen und Daten für ein Immobilien-Benchmarking finden sich in [Kap. 3](#).

Um eine möglichst realistische Zeitplanung für das Projekt vornehmen zu können ([Abschn. 5.2.2](#)), ist es bei umfangreichen und differenzierten Immobilienbeständen sinnvoll, die Phase der Datenerfassung im Rahmen eines zeitlich eng begrenzten Pilotprojektes bei einer ausgewählten Anzahl von Objekten zu simulieren und dabei die nachfolgenden Punkte stichprobenartig zu überprüfen:

- Qualität der vorhandenen Daten sowie den daraus resultierenden Korrekturbedarf, sowie
- Vollständigkeit der vorhandenen Daten und Zeitaufwand zur Erhebung der noch fehlenden Daten.

Sind die dargestellten Vorarbeiten abgeschlossen und die Entscheidung für ein externes Benchmarking getroffen, kann die Auswahl der Benchmarking-Partner (Einzelunternehmen,

Konsortium von mehreren Unternehmen, bzw. ein externer Berater, der über anonymisierte, aktuelle und vor allem auch vergleichbare Datenbestände zu den ausgewählten Benchmarking-Objekten der Organisation verfügt) beginnen.

Bei der Durchführung eines externen Immobilien-Benchmarking verfolgt der Initiator – theoretisch – das Ziel, die eigenen Prozesse, Strukturen, Dienstleistungen etc. mit denen des so genannten „Klassenbesten“ zu vergleichen und über eine unternehmensspezifische Weiterentwicklung der Ergebnisse und die Umsetzung der im Prozessverlauf definierten Maßnahmen zukünftig nun gewissermaßen selber diese Rolle zu übernehmen. Je differenzierter und spezifischer ein Benchmarking-Objekt ist, umso weniger eindeutig ist der Klassenbeste zu identifizieren. Auch wenn dies gelingt, heißt das noch nicht, dass gerade diese Unternehmen sich als Partner für ein Benchmarking zur Verfügung stellen.

Folglich sollte bei der Auswahl des „Benchmark-Lieferanten“ (Abb. 5.9) berücksichtigt werden, dass bei der im Rahmen der vorliegenden Veröffentlichung beschriebenen Methode des „Immobilien-Benchmarking“ das Management der eigenen Immobilienbestände nicht das Kerngeschäft der Organisation darstellt. Stattdessen trägt das Immobilienmanagement als interne Stabsfunktion zum Geschäftserfolg des gesamten Unternehmens bei, in dem die Immobilie als Ressource für das Kerngeschäft (zum Beispiel die Bankfiliale als „Point of Sale“ für Finanzdienstleistungsprodukte) ausgerichtet an den Bedürfnissen der Unternehmens- und der Vertriebsstrategie effizient zur Verfügung gestellt wird. Insofern sollten für den Auswahlprozess des Benchmarking-Partners die Vorgaben im Sinne Aufwand/Nutzen strenger sein als für kerngeschäftsbezogene Prozesse. Darüber hinaus sind die nachfolgenden Prinzipien bei der Auswahl möglicher Partner zu berücksichtigen:

- **Gegenseitiges Vertrauen:** Alle Beteiligten offenbaren interne Informationen. In einer solchen Situation muss jeder darauf vertrauen können, dass sich alle an die vereinbarten Spielregeln halten und Informationen vertraulich behandeln. Um den Austausch zwischen den Benchmarking-Partnern so offen und gleichzeitig so effektiv wie möglich zu gestalten, sollten sich alle beteiligten Unternehmen schriftlich zur Einhaltung des so genannten Benchmarking-Verhaltenskodex verpflichten. Um den Austausch zwischen den Benchmarking-Partnern so offen aber auch gleichzeitig so effektiv wie möglich zu gestalten, unterliegt der Best-Practice-Transfer gewissen Grundsätzen, die im so genannten „Benchmarking-Verhaltenskodex“ (Vgl. VDI-Richtlinie 2886) zusammengefasst wurde. Alle an einem Benchmarking-Projekt beteiligten Unternehmen stimmen in eigenem Namen und im Namen der von ihnen vertretenen Unternehmen zu, sich an die im Verhaltenskodex aufgeführten Prinzipien zu halten: Prinzip der Rechtmäßigkeit, Austauschprinzip, Vertrauensprinzip, Nutzungsprinzip, Vorbereitungsprinzip, Etikette und Ethik.
- **Austausch von Ergebnissen und Informationen:** Alle Beteiligten müssen von den Informationen und den Ergebnissen des Projektes profitieren. Darüber hinaus profitieren Organisationen, die das Management-Instrument „Benchmarking“ bisher noch nicht angewendet haben, von der Vermittlung der Benchmarking-Methodik und von Benchmarking-Know-how allgemein im Rahmen des Projektes.

- **Vergleichbarkeit:** Ein wesentliches Kriterium für die Partner-Auswahl ist die Vergleichbarkeit. Diese bezieht sich nicht nur auf das untersuchte Benchmarking-Objekt bezüglich der Datenbasis und der Abläufe, sondern auch in Hinblick auf die Branchen- und die Unternehmensvergleichbarkeit. Ziel muss es sein, Äpfel mit Äpfeln zu vergleichen und damit aussagefähige Ergebnisse zu erzielen. Wesentliche Aspekte der Vergleichbarkeit sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

In der Praxis richten sich die Methoden zur Benchmarking-Partnerwahl und die Projektorganisation im Wesentlichen nach den Formen der Beteiligung. Folgende beide Formen des Selbstinitiierten Benchmarkings sowie des Benchmarking-Konsortiums sind im Rahmen des Immobilien-Benchmarkings besonders zu erwähnen (Vgl. Puschmann 2000, S. 109–129):

Selbstinitiiertes Benchmarking

Beim selbstinitiierten Benchmarking (Vgl. Kohl 2009, S. 127 ff.) ist der Initiator „Herr des Verfahrens“, legt das Benchmarking-Objekt fest und sucht die diesbezüglich passenden Benchmarking-Partner aus. Durch die feste Vorgabe des Benchmarking-Objektes durch den Initiator übernimmt dieser in der Regel auch den anfallenden Aufwand bezüglich der konkreten Projektkonzeption. Die Benchmarking-Partner erklären sich bereit, die definierten Informationen zu liefern und für Interviews sowie Austauschtreffen bereit zu stehen. Im Gegenzug erhalten die Benchmarking-Partner alle erarbeiteten Best-Practice-Informationen sowie ein individuelles Stärken-/Schwächen-Profil.

Diese Organisationsform des Benchmarking (ein Initiator/Koordinator sowie ein oder mehrere Benchmarking-Partner) wird als „Benchmarking-Stern“ bezeichnet. Der Benchmarking-Stern kann bei kontinuierlicher Fortführung in einen so genannten „Benchmarking-Zirkel“ übergehen, in dem partnerschaftlich das Benchmarking-Objekt, die Datenerfassung und die Datenauswertung weiterentwickelt werden. Der Benchmarking-Zirkel ist folglich für Erstprojekte ungeeignet.

Eine Mischform von Benchmarking-Stern und Benchmarking-Zirkel ist das so genannte „Benchmarking-Rad“. Bei dieser Organisationsform übernimmt einer der Partner die Rolle des Koordinators. Das Benchmarking-Objekt sowie die Fragebögen zur Datenerhebung werden von den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet. Die Auswertung der Daten und die Verteilung der Ergebnisse übernimmt der Koordinator. Die Organisationsform Benchmarking-Rad ist empfehlenswert für den Einstieg in ein Benchmarking und eignet sich für einen kontinuierlichen Austausch zwischen den Projektpartnern.

Der Auswahlprozess des geeigneten Partners gliedert sich in die Generierungs- und die Selektionsphase. (Vgl. IZB 2003, S. 17). Ziel der Generierungsphase ist es, möglichst viele potenzielle Benchmarking-Partner zu finden.

Dabei können nachfolgende Argumente die Suche nach Partnern unterstützen:

- **Offener, fairer und vollständiger Informationsaustausch:** Die Zusage eines offenen und fairen Informationsaustausches zwischen den beteiligten Unternehmen, der sowohl

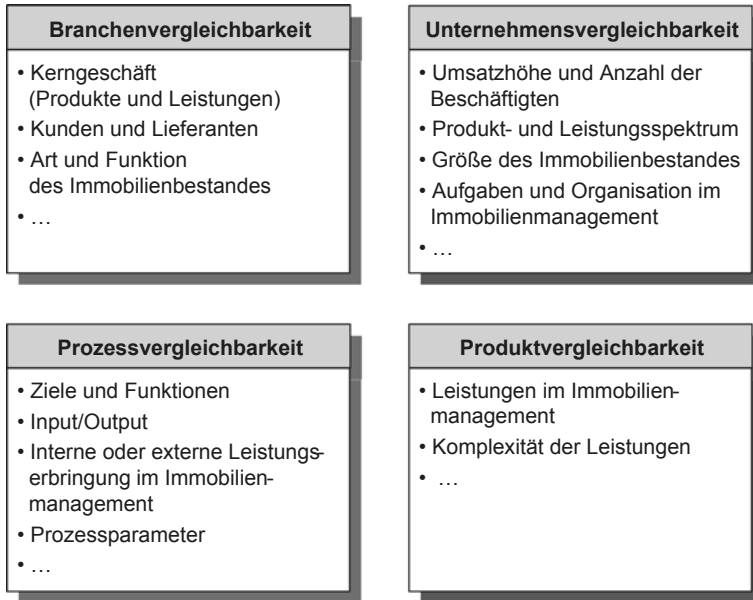


Abb. 5.9 Kriterien für die Auswahl eines Benchmarking-Partners

die erhobenen Daten als auch die Ergebnisse des Benchmarkings umfasst, ist das beste Argument und damit die Grundlage für die Gewinnung von Partnern. Am Ende eines Benchmarking-Prozesses werden alle Teilnehmer von dem Projekt profitiert haben. Die Verpflichtung aller Teilnehmer auf den international gültigen „Benchmarking-Verhaltenskodex“ oder auch vergleichbarer selbst definierter Rahmenbedingungen – eine Selbstverständlichkeit im Rahmen eines Benchmarking-Projektes – trägt in der Regel dazu bei, Vorbehalte für eine Teilnahme zu zerstreuen.

- **Vermittlung der Benchmarking-Methodik:** Wie bereits ausführlich dargestellt, ist Benchmarking ein innovatives Management-Instrument, dessen Beherrschung und Umsetzung der eigenen Organisation vielfältigen Nutzen stiften kann. Insofern ist die Beteiligung an einem Benchmarking-Projekt insbesondere auch für Unternehmen interessant, die bisher noch keine Benchmarking-Erfahrungen gesammelt haben.
- **Angebot zum Benchmarking in anderen Bereichen:** Durch die Auswahl des Benchmarking-Objektes profitiert zunächst insbesondere der Benchmarking-Initiator von den Ergebnissen eines Benchmarkings. Um hier einen Ausgleich des Nutzens auch für den Partner herzustellen, spricht nichts dagegen, dem potenziellen Partner in Aussicht zu stellen, das Benchmarking nach einem erfolgreichen Projektverlauf zukünftig auch auf andere Themen/Prozesse auszuweiten, in denen der entsprechende Partner noch Defizite aufzuweisen hat.
- **„Lernen von den Besten“:** Eine Organisation, die sich auf die Suche nach einem Benchmarking-Partner macht, gesteht damit letztendlich ein, dass sie aktuell in

bestimmten Bereichen Schwächen hat, die sie mit Hilfe des Benchmarking in Stärken umwandeln möchte. Folglich darf man bei der Überzeugungsarbeit eines potenziellen Partners durchaus offensiv dessen Rolle als „der Beste“ herausstellen, von dem man in dem definierten Bereich gerne profitieren möchte. Wer fühlt sich nicht geschmeichelt, wenn man ihn zu den Besten zählt. Dies gilt sowohl für Einzelpersonen als auch für gesamte Organisationen.

Mögliche Zielunternehmen für ein Benchmarking-Projekt sind direkte Konkurrenten oder auch Unternehmen anderer Branchen (z. B. Preisträger), die mit Hilfe einer eigenen Recherche (Fachpublikationen, Messen/Ausstellungen, öffentliche Stellen wie Ministerien und statistische Ämter sowie Industrie- und Handelskammern oder Berufsverbände) oder mit Unterstützung eines externen Beraters ausfindig gemacht werden können. Aufgabe der Selektionsphase ist die endgültige Auswahl der Benchmarking-Partner. Die Entscheidung erfolgt anhand von Bewertungskriterien, wie beispielsweise der Vergleichbarkeit des Benchmarking-Objektes und die Qualität und Professionalität des potenziellen Vergleichspartners. Auch der Aufwand der Datenbeschaffung sowie der Überprüfbarkeit und Interpretationsmöglichkeiten der Daten, sollten hier beachtet werden.

Benchmarking-Konsortium

Bei einem Benchmarking-Konsortium (Vgl. Siebert und Kempf 2008, S. 58 ff.) einigen sich die beteiligten Unternehmen auf eine gemeinsame Fragestellung, das Untersuchungskonzept und die Vorgehensweise im Projekt. Die Zielwerte werden aus den im Projekt erhobenen Daten ermittelt. Neue Partner können sich dem Konsortium anschließen. Die wesentlichen Merkmale und dieser Benchmarking-Organisationsform sind:

- Die Mitglieder des Konsortiums können, aber müssen nicht der gleichen Branche angehören, da die gemeinsame Fragestellung (Benchmarking-Objekt) das verbindende Element ist.
- Die Kosten werden auf alle Teilnehmer verteilt.
- Der organisatorische Aufwand sinkt für das Einzelunternehmen.
- Zur Steuerung des Benchmarking-Prozesses und zur Straffung der Vorgehensweise ist die Beauftragung eines Projektkoordinators zwingend erforderlich. Eine externe (neutrale) Lösung ist einer internen Lösung vorzuziehen.
- Im Projektverlauf entsteht ein Unternehmens- und auch Datenpool, der die Basis für eine weitere Zusammenarbeit und einen kontinuierlichen Benchmarking-Prozess legt.

Die Teilnahme an einem Benchmarking-Konsortium ist demnach dann empfehlenswert, wenn eine fokussierte Fragestellung im Unternehmen vorliegt und ein kontinuierlicher Benchmarking-Prozess geplant ist. Den aufgezeigten Vorteilen im Rahmen eines Benchmarking-Konsortiums steht allerdings insbesondere die Gefahr gegenüber, dass für das betrachtete Benchmarking-Objekt keine Best-Practice-Organisation „an Bord“

ist und sich daher letztendlich „Not mit Elend“ vergleicht und die „Konsorten“ sich im Kreise drehen.

Daher empfiehlt es sich, bei der Auswahl des externen, neutralen Beraters im Immobilienbereich vom Berater nicht nur Kompetenz bei den Methoden und der Projektleitung einzufordern sowie umfangreiches Fach-Know-how im Immobilienbereich sondern auch das Vorhandensein einer Datensammlung, die in Bezug auf das gewählte Benchmarking-Objekt über aktuelle, vollständige und vergleichbare Daten verfügt, aus dem Benchmarks in der Qualität von Best-Practice-Lösungen generiert werden können. In dieser Konstellation kann auch ein Blick über das Benchmarking-Konsortium hinaus erfolgen und hierdurch die oben beschriebene Schwäche aufgehoben werden.

Die oben dargestellten Organisationsformen vom Benchmarking-Stern bis hin zum Konsortium-Benchmarking kommen in der Praxis sowohl in reiner Form als auch in den unterschiedlichsten Mischformen vor.

5.3.3 Datenerfassungsphase

In [Abb. 5.10](#) sind die wesentlichen Prozessschritte der Datenerfassungsphase zusammengefasst. Benchmarking beinhaltet einen komplexen und kontinuierlichen Prozess der Informationsbeschaffung, der die Grundlage für den Erfolg und die Aussagefähigkeit der Benchmarking-Studie bildet. Insofern kann man den Kern und die Bedeutung der Datenerhebungsphase auf die umgangssprachliche Formel „Garbage in, Garbage out!“ verdichten. Das beste Benchmarking-Modell und die engagierteste Projektleitung nützen am Ende wenig, wenn unvollständige oder qualitativ minderwertige Datenbestände Ergebnisse und damit auch Maßnahmenempfehlungen ohne Aussagewert zur Folge haben.

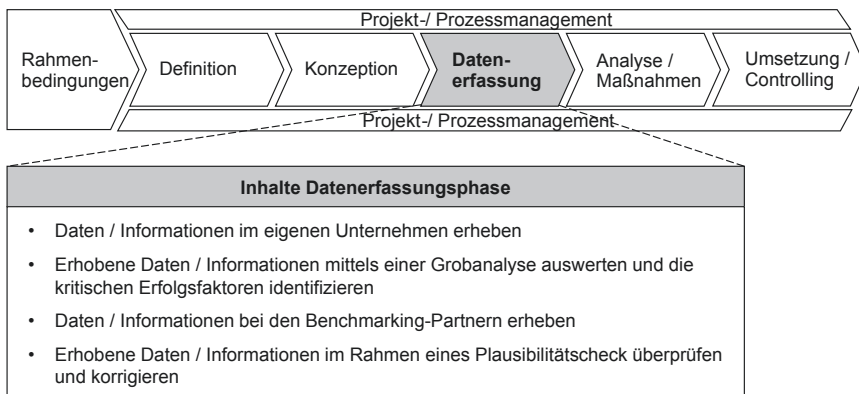


Abb. 5.10 Aufgaben im Rahmen der Datenerfassungsphase

Um dieses Manko auszuschließen, sind im Rahmen der Datenerfassung die nachfolgenden Punkte zu beachten:

- **Zeitfaktor:** Auf Grund ihrer zentralen Bedeutung sollte der Datenerhebung und -erfassung (inkl. eines Plausibilitätschecks) eine ausreichende Zeitspanne eingeräumt werden. Als Richtwert sollten rund 45 % der kalkulierten Projektlaufzeit für die Datenerfassung vorgesehen werden.⁷ Damit ist die Datenerfassungsphase die mit Abstand zeitintensivste Phase in einem Immobilien-Benchmarking-Projekt.
- **Mitarbeitermotivation:** Im Vorfeld der Datenerhebung lassen sich mit Hilfe einer umfassenden Kommunikationsstrategie, in der die Bedeutung der Datenerhebung für das gesamte Projekt herausgehoben wird, die Motivation der entsprechenden Fachspezialisten erhöhen.
- **Mitarbeiter-Support:** Zahlreiche Missverständnisse und Fehler lassen sich bei der Datenerhebung vermeiden, wenn den verantwortlichen Fachspezialisten von Anfang an exakte Datendefinitionen (am besten mit Hilfe gültiger Normen) sowie detaillierte Erläuterungen für die Datenerhebung zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich hat sich in der Praxis eine intensive Betreuung der Fachspezialisten durch die Projektleitung und die externen Berater zum Beispiel mit Hilfe einer Telefon und/oder Email-Hotline bewährt.
- **Plausibilitätscheck:** Fehler sind bei der Datenerhebung unvermeidbar – auch das zeigt die Praxis. Entweder werden fehlerhafte Daten aus den vorhandenen Beständen ungeprüft übernommen oder es werden Daten fehlerhaft erhoben oder auch mit einem Fehler erfasst. Dies gilt gleichermaßen für die eigene Organisation und auch für die Benchmarking-Partner. Folglich ist es für den Projekterfolg von grundsätzlicher Bedeutung, alle erhobenen Basisdaten auf Ihre Plausibilität zu überprüfen, fehlerhafte Daten herauszufiltern und zu korrigieren. Dabei hat es sich bewährt, bereits bei der IT-unterstützten Datenerhebung über die Definition von Gültigkeitsregeln erste Plausibilitätsprüfungen durchzuführen. Sind die Daten vollständig erhoben und die Kennzahlen berechnet sind Kennzahlen und Basisdaten mit Hilfe von definierten Qualitätskriterien (z. B. plausible Ranges für Kostenkennzahlen) auf ihre Plausibilität zu überprüfen. Die als fehlerhaft herausgefilterten Daten sind im Rahmen eines Workshops mit den betroffenen Fachspezialisten, der Projektleitung und dem externen Berater im Detail zu diskutieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Darüber hinaus sollte im Rahmen des Plausibilitätschecks auch die Vollständigkeit der zu erhebenden Daten überprüft werden und im Rahmen des genannten Workshops die Relevanz der Datenlücken für den Erfolg des gesamten Projektes festgestellt sowie auch die Möglichkeiten geprüft werden, die noch vorhandenen Datenlücken zu schließen.

⁷ Der Richtwert von 45 % gilt für Organisationen, in denen die zu erhebenden Datenbestände bisher nur lückenhaft vorliegen. Im Einzelfall kann der Zeitraum für die Datenerhebung abhängig von dem Umfang und vor allem auch der Qualität der bereits vorliegenden Datenbestände im Vergleich zu den Daten, die im Projektverlauf noch korrigiert oder vollständig neu erfasst werden müssen zwischen 30 und 50 % schwanken.

5.3.4 Analysephase und Maßnahmendefinition

Nachdem die ersten drei Phasen Definition, Konzeption und Datenerfassung schwerpunktmäßig dem Wissenserwerb gedient haben, ist es das Ziel der noch folgenden zwei Phasen Analyse/Maßnahmen und Umsetzung/Controlling, die erworbenen Kenntnisse für das eigene Unternehmen nutzbar zu machen.

In der Analysephase werden die Basisdaten mittels der definierten Kennzahlen ausgewertet und die Ist-Situation grafisch, zum Beispiel mit Hilfe von Portfolio-Darstellungen aufbereitet und damit Transparenz über die aktuelle Ist-Situation für das jeweilige Benchmarking-Objekt geschaffen. Anschließend erfolgt der Vergleich der berechneten und für plausibel befundenen Kennzahlen (Ist-Werte) mit den definierten internen und/oder externen Benchmarks (Soll-Werte). Die Differenz zwischen diesen beiden Werten wird als Leistungslücke bezeichnet.

Über den Soll-/Ist-Abgleich der Kennzahlen mit den internen und/oder externen Benchmarks erhält das Projektteam einen Überblick über die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Immobilienbereich. Auf Basis dieser Ergebnisse erfolgt die Definition der Maßnahmen, mit deren Hilfe die identifizierten Leistungslücken geschlossen werden sollen. Die detaillierten Aufgaben für die Analysephase sind in [Abb. 5.11](#) zusammengefasst.

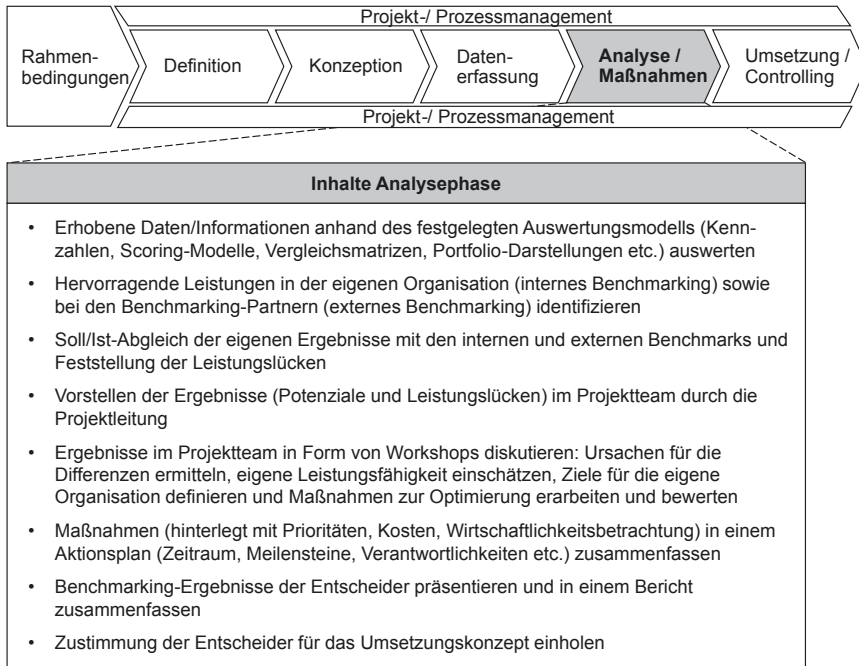


Abb. 5.11 Aufgaben im Rahmen der Analysephase

In dem nun anschließenden Prozess geht es darum, die gewonnenen Erkenntnisse über die Leitungslücken im Unternehmen im Rahmen eines moderierten Prozesses zu Maßnahmenvorschlägen zu verdichten. Dabei müssen sich die Maßnahmendefinitionen, wie bereits beschreiben, sowohl an den strategischen Zielen des Unternehmens und des betroffenen Unternehmensbereiches, als auch an der aktuellen Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation orientieren. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die Best-Practice-Lösungen (Innovationen, Prozesse, Methoden, Produkte oder Dienstleistungen) nicht nur einfach zu kopieren, sondern noch unternehmensspezifisch weiterzuentwickeln und zu verbessern, bevor sie auf das eigene Unternehmen übertragen werden.

Die Herausforderung für das Projektteam besteht in dieser Phase in der Aufgabe, alle Beteiligten von der Leitungsebene bis hin zu den betroffenen Mitarbeitern über die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse und des Vergleichs zu informieren. Dazu ist die Durchführung von Workshops sinnvoll. Hier können die Analyseergebnisse präsentiert und mit allen Betroffenen diskutiert werden. Damit wird ein gemeinsames Verständnis der eigenen Stärken aber auch der Schwächen geschaffen und die Notwendigkeit der definierten Maßnahmen verdeutlicht.

Auf dieser Grundlage lassen sich dann realistische und vor allem auch messbare Ziele und die entsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung und damit zur Umsetzung von Verbesserungen definieren.⁸ Diese gemeinsame Basis, ist, wie in [Abschn. 5.1](#) beschrieben, eine der zentralen Grundlagen für den Erfolg in der anschließend folgenden Umsetzungsphase.

Die gemeinsam erarbeiteten Ziele und Maßnahmenvorschläge sind – hinterlegt mit Prioritäten, einer ersten Kostenschätzung und einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung – zusammen mit einem Aktionsplan für das Umsetzungsprojekt, der die konkreten Termine, Meilensteine für Leistungsbeurteilungen, Verantwortlichkeiten sowie konkrete und messbare Ziele enthält, in einem schriftlichen Ergebnisbericht zusammenzufassen und der Geschäftsführung zu überreichen. Darüber hinaus sind die zentralen Ergebnisse des Projektes den Entscheidern zu präsentieren.

Die definierten Vorschläge können Maßnahmen von der strategischen Ebene (Definition oder Weiterentwicklung der unternehmensspezifischen Immobilienstrategie) über organisatorische Maßnahmen (Restrukturierung des organisatorischen Immobilienmanagements und Definition von Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Prozessen und Schnittstellen) bis hin zu einer konkreten Senkung von immobilienbezogenen Kosten im Rahmen organisatorischer (Outsourcing und Neuausschreibung zum Beispiel von reinigungs- und Instandhaltungsleitungen) oder baulich-technischer Maßnahmen, wie die einzelobjektbezogene Renovierung der Bausubstanz sowie die Modernisierung der Haustechnik umfassen.

⁸ Hier ist auch sicherzustellen, dass bei den Maßnahmen nicht nur ein Kostentausch mit anderen Kostenarten stattfindet. So führt die Reduzierung von Wartungskosten für haustechnische Anlagen beispielsweise zu einer Kostenersparnis bei dieser Kostenart. Ein unsachgemäß verringerter Inspektions- und Wartungsaufwand führt jedoch auf längere Sicht zu deutlich höheren Aufwendungen in der Kostenart „Instandsetzung“.

5.3.5 Umsetzungsphase

Die Umsetzung der definierten und von den Entscheidern festgelegten Maßnahmen schließt das Benchmarking-Projekt ab und entscheidet grundlegend über den Erfolg oder auch den Misserfolg des Projektes (Abb. 5.12). Insbesondere zu diesem Zeitpunkt muss allen Projekt-Beteiligten sowie auch den von den Veränderungen Betroffenen verdeutlicht werden, dass der Benchmarking-Prozess nicht das Ende des Wandels, sondern vielmehr der Anfang des nun folgenden Veränderungsprozesses ist. Erst jetzt geht es darum, gewohnte Strukturen und Abläufe anzupassen und Besitzstände in Frage zu stellen.

Manchmal scheitert die Umsetzung der Maßnahmen auch einfach nur am Zeitmangel im Rahmen des Tagesgeschäftes.⁹ Hier ist es die Aufgabe des Managements, die notwendigen Freiräume zu schaffen. Folglich sind in dieser „kritischen Phase“ eine sensible, zielgerichtete und strukturierte Vorgehensweise sowie eine aktive Unterstützung des Umsetzungsprojektes durch die Entscheider die zentralen Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen Projektabschluss. Die wichtigsten Prozessschritte in der Umsetzungsphase sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst.

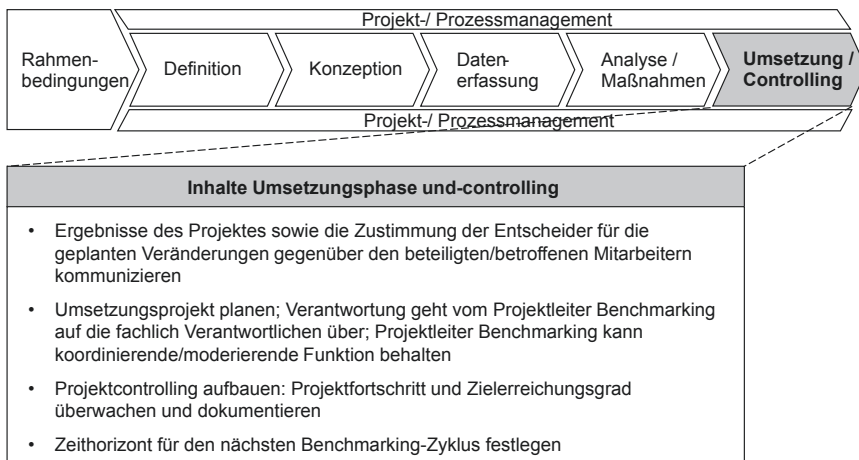


Abb. 5.12 Aufgaben im Rahmen der Umsetzungsphase und des Umsetzungscontrollings

⁹ Insbesondere vor diesem Hintergrund kann es für die Implementierung komplexere Maßnahmen wie zum Beispiel der Optimierung des Reinigungsmanagements, für die ein spezifisches Fach-Know-how und im Falle eines Outsourcings, aktuelle Marktkenntnisse erforderlich ist, sinnvoll sein, in der Umsetzungsphase einen externen Spezialisten hinzuzuziehen, der diesen Prozess steuert. Damit wird die eigene Organisation entlastet und durch das Spezialwissen des Beraters garantiert, dass die aufgezeigten Potenziale auch tatsächlich gehoben werden.

Der „Startschuss“ für die Umsetzungsphase fällt, wenn die Geschäftsführung den vorgeschlagenen Aktionsplan gebilligt hat und die Verantwortlichkeit für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen vom Projektleiter „Benchmarking“ zu den jeweiligen fachlich Verantwortlichen des mittleren Managements übergeht. Es hat sich allerdings in der Praxis bewährt, wenn der Projektleiter „Benchmarking“ auch in dieser Phase mit „an Bord“ ist und den Umsetzungsprozess im Sinne Moderation und Koordination begleitet. Das gilt auch für die Fachspezialisten im Projektteam.

Sie eignen sich durch die neu gewonnenen Erfahrungen gewissermaßen als „Katalysatoren“ für die Umsetzung der definierten Maßnahmen. Nachfolgende Aspekte sind in der Umsetzungsphase zu beachten:

- **Unterstützung durch die Entscheider:** Um ein „Versanden“ des mit großem Engagement gestarteten und mit großem Aufwand umgesetzten Benchmarking-Projektes zum Beispiel am passiven Widerstand von Betroffenen oder auch den Anforderungen aus dem Tagesgeschäft zu verhindern, ist gerade in der Umsetzungsphase eine intensive Unterstützung der Entscheider unerlässlich, um Widerstände zu überwinden bzw. die notwendigen Ressourcen freizumachen und bereitzustellen.
- **Information der betroffenen Mitarbeiter:** Vor dem Start des Umsetzungsprojektes sollten zunächst alle Beteiligten und vor allem auch die von den Veränderungen betroffenen Mitarbeiter sowohl über die Ergebnisse des Benchmarking-Projektes (Leistungslücken, Leistungsziele und Maßnahmen), den Prozessablauf in der Umsetzungsphase als auch über die Ziele und den Nutzen der Optimierungsmaßnahmen informiert werden. Damit wird ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen geschaffen und – soweit möglich – Ängste und Befürchtungen der betroffenen Mitarbeiter gegenüber dem Wandlungsprozess und damit bewusster oder unbewusster Widerstand verringert.
- **Implementierung eines Controllingprozesses:** Der Erfolg des Benchmarking-Projektes hängt davon ab, ob es in der Umsetzungsphase gelingt, die selbstgesteckten Ziele zu erreichen. Dafür ist es zwingend notwendig, einen Controllingprozess zu implementieren, der in regelmäßigen Abständen die Zielerreichung misst und den Projektfortschritt und den aktuellen Projektstand in einem Reporting differenziert für das mittlere Management (Prozessverantwortliche) und die Geschäftsführung zusammenfasst. Die Voraussetzung hierfür ist die Definition messbarer Ziele.

Ein Benchmarking-Projekt ist dann erfolgreich abgeschlossen, wenn alle Maßnahmen umgesetzt und die definierten Ziele bezüglich Strategie, Organisation und Kostenersparnis erreicht sind. Jedoch löst der Umsetzungsprozess Veränderungen in der eigenen Organisation aus. Gleichzeitig werden auch in anderen Organisationen ständig neue Methoden und verbesserte Prozesse entwickelt. Daher ist es zur Erhaltung des Wettbewerbsvorteils notwendig, regelmäßig zu prüfen, ob die ermittelten Bestleistungen und die auf dieser Basis in der eigenen Organisation implementierten Lösungen tatsächlich noch den eigenen Ansprüchen im Sinne „Best-Practice“ entsprechen. (Vgl. Bauer 1996, S. 95).

Folglich gilt für das Managementinstrument „Benchmarking“ auch das, was für die Politik oder den Sport gilt: „Nach dem (Spiel) Benchmarking, ist vor dem (Spiel) Benchmarking.“ Demzufolge besteht der – theoretisch – letzte Schritt eines Benchmarking-Projektes darin, den Zeitraum für den nächsten Benchmarking-Zyklus zu definieren.¹⁰

Literatur

- Bauer P (1996) Benchmarking. Chancen und Risiken für die Logistik. In: Meyer J (Hrsg) Benchmarking. Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Bichler K (1994) Logistik-Controlling mit Benchmarking. Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Camp RC (1994) Benchmarking. Hanser Fachbuchverlag, München
- Gerster W, Reuter R (1994) Logistik-Controlling mit Benchmarking. Praxisbeispiele aus Industrie und Handel. Gabler-Verlag, Wiesbaden
- Hane W, Lentrodt A (2009) Durchführung eines Benchmarking-Projektes. In: Mertins K, Kohl H (Hrsg) Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2. Aufl. Symposium Publishing, Düsseldorf
- IZB (2003) Informationszentrum Benchmarking am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK. Grundlagen des Benchmarking, Berlin
- Karlöf B, Östblom S (1994) Das Benchmarking-Konzept, Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität. Vahlen, München
- Kleinfeld K (1994) Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile. In: Marktforschung und Management. H 1. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart
- Kohl H (2009) Der richtige Benchmarking-Partner. In: Mertins K (Hrsg) Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2. Aufl. Symposium Publishing, Düsseldorf
- Leibfried K, McNair C (1996) Benchmarking, von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen. Haufe Mediengruppe, Freiburg
- McDonald J, Tanner S (1997) Erfolgreiches Benchmarking. Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Puschmann NO (2000) Benchmarking. Organisation, Prinzipien und Methoden. Books on demand, Unna
- Siebert G, Kempf S (2008) Benchmarking: Leitfaden für die Praxis, 3. Aufl. Carl Hanser Verlag, München.
- Thomas M (2004) Benchmarking in der IT-Produktion der Commerzbank, S. 272 ff. In: Mertins K (Hrsg) Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2. Aufl. Symposium Publishing, Düsseldorf

¹⁰ Die Messung des eigenen Erfolges ist auch als „Motivationsfaktor“ der Beteiligten von großer Bedeutung. Durch den folgenden Benchmarking-Zyklus besteht u.a. die Möglichkeit den Realisierungsgrad der aufgezeigten Potenziale festzustellen.

Martin Behrends, Lars Bernhard Schöne und Günter Neumann

6.1 Finanzinstitute

Martin Behrends und Lars Bernhard Schöne

Der hier vorliegende Ergebnisbericht¹ stellt die Resultate eines bundesweiten Analyseprojektes vor. Die Teilnehmer erhalten aus der Analyse einen individuellen Überblick über die Werte und Potenziale in ihrem Immobilienbestand und damit Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Weiterentwicklung der Immobilienstrategie und des Immobilienportfolios. Damit haben die teilnehmenden Finanzinstitute einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg

¹ Das vorgelegte Praxisbeispiel entspricht nicht den realen Zahlen. Die nachfolgend aufgeführten Ist-Werte in Erläuterungen sowie Abbildungen sind Beispielwerte und folglich nicht aussagekräftig. Die Soll-Werte hingegen sind unverändert.

M. Behrends (✉)

Bayern Facility Management GmbH, Arnulfstraße 50, 80335 München, Deutschland
e-mail: Martin.Behrends@bayernfm.de

L.B. Schöne

Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45,
63743 Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

G. Neumann

Neumann & Partner, CREIS Real Estate Solutions, Langenort 51,
18147 Rostock, Deutschland
e-mail: gneumann@creis.net

hin zu einem effizienten Einsatz der Ressource Immobilie und damit zur Optimierung der gesamten Assetklasse Immobilie erreicht.

6.1.1 Management Summary

Insgesamt haben 32 Bankinstitute an der vorliegenden Immobilienanalyse, nachfolgend Portfoliocheck genannt, teilgenommen. In einem ersten Schritt wurde die bilanzielle Struktur der Immobilienanlage untersucht und unterscheidet dort verschiedene indirekte und direkte Immobilienanlageformen. Es soll hiermit eine Erkenntnis über die Struktur der Vermögensdiversifikation in der Assetklasse „Immobilie“ gewonnen werden. Der zweite Schritt betrifft die Untersuchung sämtlicher Einzelimmobilien des Instituts. Neben den bankspezifisch genutzten Immobilien sind auch nicht bankspezifisch genutzte Immobilien sowie Rettungserwerbe Gegenstand der Betrachtung. Es werden daher in [Abb. 6.1](#) die folgenden Immobilienklassen unterschieden:

Darüber hinaus wurden 510 angemietete Betriebsmittel durch die Analyse erfasst. Da sich Betriebsmittel häufig dadurch auszeichnen, dass sich neben bankspezifisch genutzten Flächen auch an Dritte vermietete Flächen in einer Immobilie befinden, beziehen sich unsere Analysen häufig auf die sog. Flächenklassen, die sich wie folgt definieren lassen:

- Betriebsmittel: Bankspezifisch genutzte Fläche
- Direktinvestment: Nicht bankspezifisch genutzte Fläche
- Rettungserwerb: Fläche innerhalb eines Rettungserwerbs.

Immobilienklasse	Merkmal	Anzahl der Eigentumsobjekte
Betriebsmittel	Immobilie mit mindestens einer bankspezifisch genutzten Fläche (unabhängig von deren Größe)	1.064
Direktinvestment	Immobilien mit keiner bankspezifisch genutzten Fläche (direkt vom Institut gehaltenes Immobilieninvestment)	286
Rettungserwerb	Im Rahmen einer Zwangsversteigerung übernommene Immobilie	231
Gesamt		1.581

Abb. 6.1 Merkmale der untersuchten Immobilienklassen

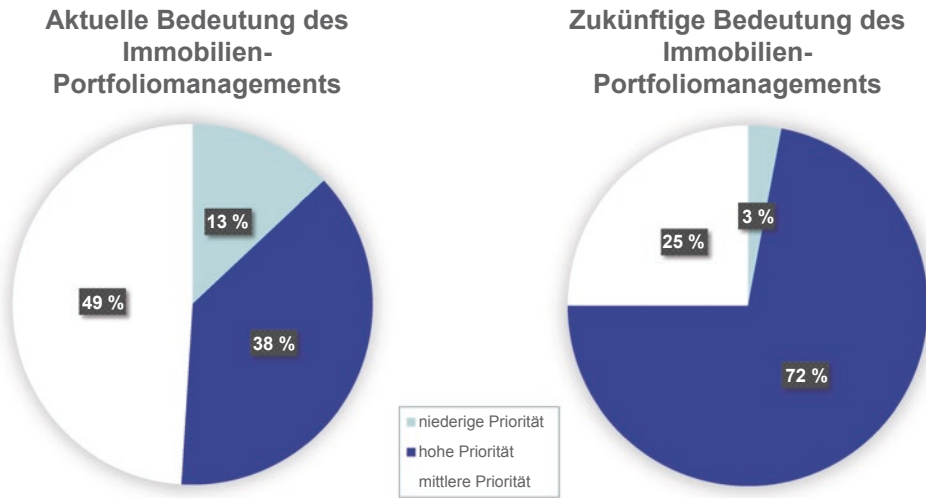


Abb. 6.2 Aktuelle und zukünftige Bedeutung des Immobilien-Portfoliomanagement

Wenn sich eine Analyse folglich auf die Flächenklasse „Direktinvestment“ bezieht, werden dort sämtliche nicht bankspezifisch genutzte Flächen (außer in Rettungserwerben) betrachtet. Der dritte Untersuchungsbereich in [Abb. 6.2](#) betrifft die organisatorische Ausgestaltung des Immobilien-Portfoliomanagements in den Instituten.

Die Meinung der Teilnehmer zeigt eindeutig, dass zukünftig das Immobilien-Portfoliomanagement eine hohe Priorität in den Instituten einnehmen wird. Lediglich 3 % sind der Meinung, dass das Immobilien-Portfolio zukünftig von untergeordneter Bedeutung sein wird.

Die Bedeutung der Assetklasse „Immobilie“ ist in den Instituten unterschiedlich ausgeprägt ([Abb. 6.3](#)). Durchschnittlich 2 % der Bilanzsumme sind in Immobilien gebundenes Kapital. Der Anteil in den einzelnen Instituten reicht dabei von 0,5 bis 6 %. Eine dominierende Stellung innerhalb der Assetklasse „Immobilie“ sind auf Basis der Bilanzstruktur die Einzelimmobilien (direkte Immobilienanlage). Rund 83 % des in Immobilien gebundenen Kapitals ist in Einzelimmobilien investiert, die verbleibenden 17 % verteilen sich primär auf offene Immobilienfonds International (8 %) und offene Immobilienfonds Deutschland (6 %). Geschlossene Immobilienfonds International umfassen 2 %, geschlossene Immobilienfonds Deutschland umfassen 1 % der Immobilienanlage.

Die direkte Immobilienanlage in Einzelimmobilien lässt sich wie in [Abb. 6.4](#) dargestellt in Betriebsmittel, Direktinvestments und Rettungserwerbe unterteilen. Auf Basis der Objekte, die durch die Institute im Rahmen der Analyse erfasst worden sind, lässt sich die Struktur dieser Einzelimmobilien in [Abb. 6.5](#) ableiten.

Basierend auf den Marktwerten, die im Projekt ermittelt worden sind, ergibt sich die Struktur der Einzelimmobilien in [Abb. 6.6](#).

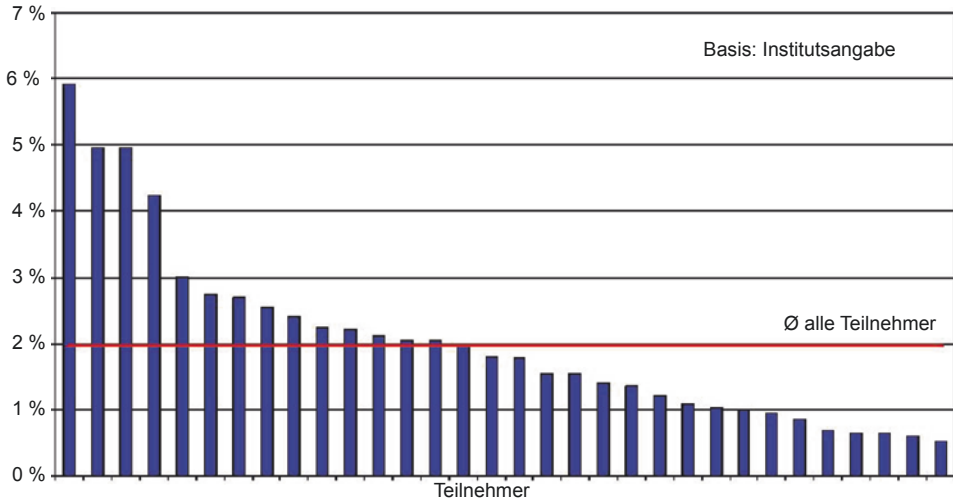


Abb. 6.3 Anteil des bilanziellen Immobilieninvestments an der Bilanzsumme

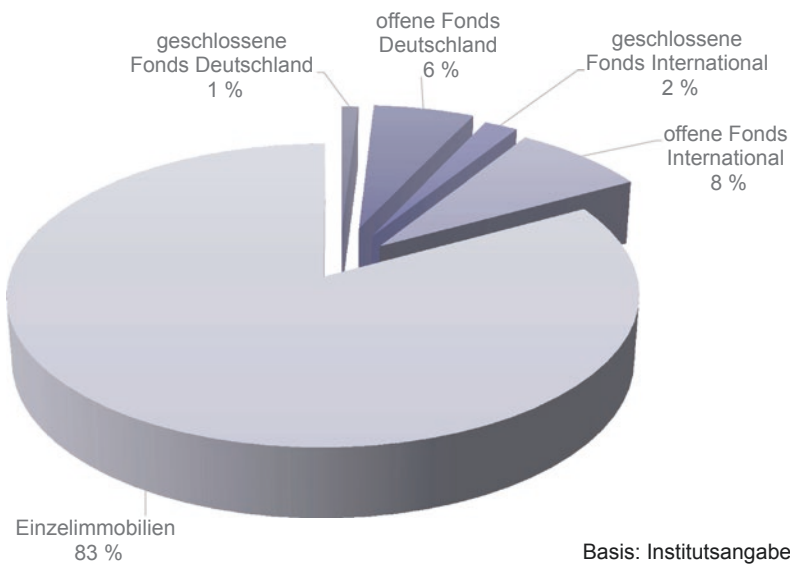


Abb. 6.4 Anteil der bilanziellen direkten und indirekten Immobilienanlage

Bei dieser Strukturierung ist jedoch anzumerken, dass die meisten Institute nicht alle Immobilien erfasst haben. Der Anteil der Direktinvestments und der Rettungserwerbe dürfte bei Erfassung aller Immobilien somit etwas höher ausfallen.

Insgesamt hat sich für die erfassten Immobilien ein ausgeglichenes Bild vom Marktwert zum Buchwert ergeben. Über alle Immobilienklassen beträgt das Verhältnis von Markt- zu

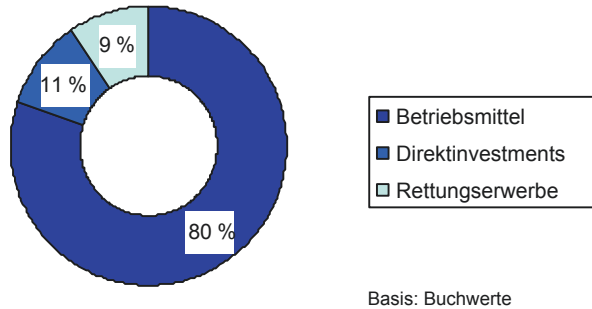


Abb. 6.5 Struktur der Anlage in Einzelimmobilien

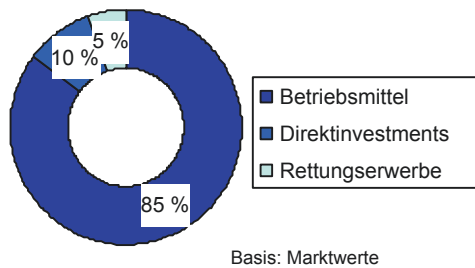


Abb. 6.6 Struktur der Anlage in Einzelimmobilien

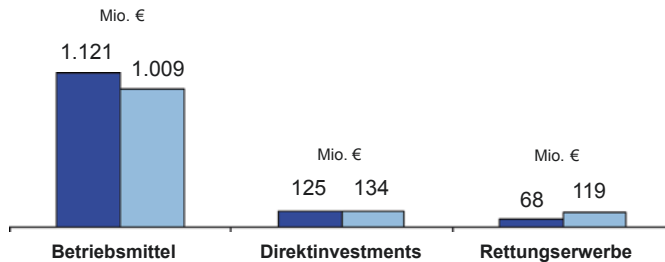


Abb. 6.7 Verhältnis von Markt- zu Buchwert je Immobilienklasse

Buchwert 104 %, wodurch tendenziell stille Reserven angedeutet werden. Ein Blick auf die einzelnen Immobilienklassen zeigt (Abb. 6.7), dass sich lediglich im Segment der Betriebsmittel stille Reserven in Höhe von ca. 120 Mio. € verbergen. Direktinvestments sind verglichen mit dem Buchwert fair bewertet, stille Lasten sind mit einem Markt-Buchwert-Verhältnis von 57 % jedoch im Segment der Rettungserwerbe zu konstatieren. Die

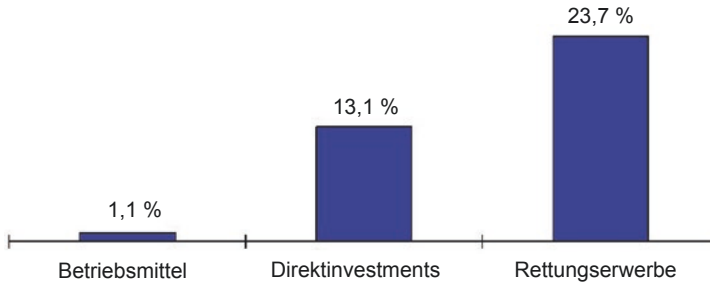


Abb. 6.8 Leerstandsquote je Flächenklasse

Situation in den einzelnen Instituten weicht jedoch teilweise bedeutend von dieser aggregierten Darstellung ab.

An dieser Stelle sollte bereits darauf hingewiesen werden, dass bei der Marktwertermittlung ein vereinfachtes Ertragswertverfahren angewendet worden ist, das im Vergleich zum Ertragswertverfahren der Wertermittlungsverordnung nur die wichtigsten Bewertungsgrößen beinhaltet. Zielsetzung des angewendeten Verfahrens ist die pragmatische Bewertung des gesamten Immobilienportfolios zur Erkennung von Handlungsoptionen, ohne dabei kostenintensive Einzelgutachten erstellen lassen zu müssen (Vgl. Nehrhaupt 2016).

Wie aus [Abb. 6.8](#) ersichtlich wird, besteht ein gravierendes Leerstandsproblem in Rettungserwerben. Während dort 23,7 % der Flächen in 2004 nicht vermietet worden sind, beträgt dieser Wert bei den Direktinvestmentflächen nur 13,1 % (d. h. alle fremdgenutzten Flächen), was jedoch ebenfalls als verbesserungsfähig angesehen werden kann.

Die in [Abb. 6.9](#) dargestellte Netto-Cashflow-Rendite setzt die Netto-Mieteinnahmen (nach Abzug von pauschal 20 % Bewirtschaftungskosten; Steuern werden nicht berücksichtigt) mit dem Marktwert in Beziehung und stellt damit die Rendite auf das gebundene Kapital dar. Die bei Immobilienanlagen zweite Renditegröße ist die Wertveränderungsrendite und stellt die Marktwertveränderung, d. h. die Veränderung des gebundenen Kapitals dar. Diese Wertveränderungsrendite, die zusammen mit der Cashflow-Rendite die Performance einer Immobilie ausmacht, wurde im Rahmen der Analyse nicht betrachtet.

Die durchschnittlich erzielte Netto-Cashflow-Rendite von 6 % kann als marktüblich bezeichnet werden. Diese variiert jedoch wiederum stark von Institut zu Institut, was auf Leerstand und/oder Unterschiede zwischen Markt- und Ist-Mietniveau zurückzuführen ist.

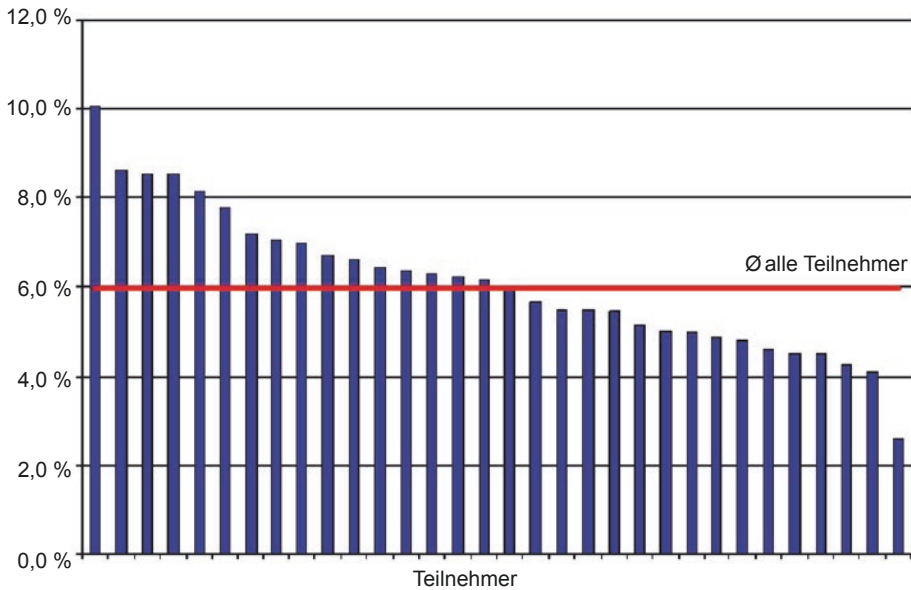


Abb. 6.9 Netto-Cashflow-Rendite bei Direktinvestmentflächen je Institut (vor Steuern)

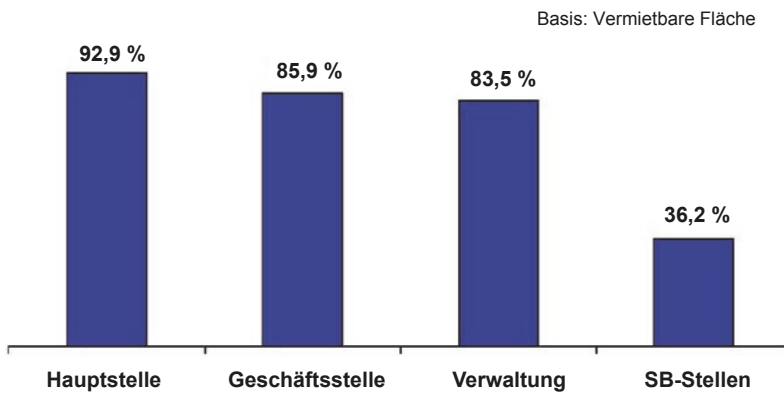


Abb. 6.10 Eigentumsquote je bankspezifischer Nutzung

Das Eigentum stellt für die Institute die primäre Form der Flächenbereitstellung dar (Abb. 6.10). Insbesondere Hauptstellen befinden sich zu 93 % im Eigentum, während SB-Stellen bereits zu 64 % angemietet werden. Geschäftsstellen werden zu 86 % im Eigentum gehalten.

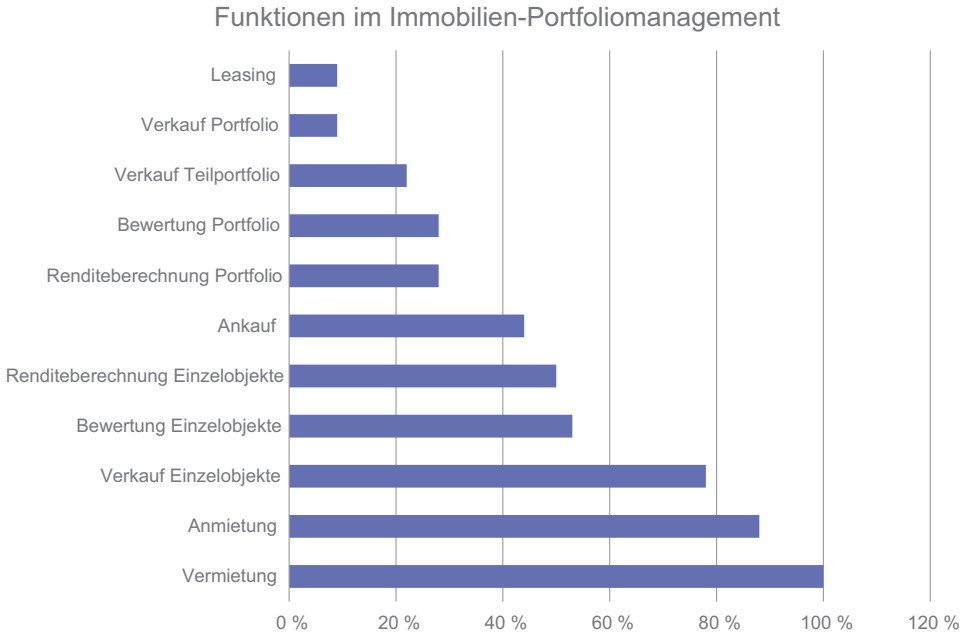


Abb. 6.11 Wahrgenommene Funktionen im Immobilien-Portfoliomanagement

Ein Blick in [Abb. 6.11](#) auf die wahrgenommenen Funktionen im Immobilien-Portfoliomanagement verdeutlicht ein Verbesserungspotenzial. Typische Funktionen wie die Vermietung, Anmietung und Verkauf von Einzelobjekten werden bereits überwiegend wahrgenommen. Allerdings geben nur 50 bzw. 53 % der Institute an, eine Renditeberechnung bzw. eine Bewertung von Einzelimmobilien vorzunehmen. Eine Bewertung bzw. Renditeberechnung für das Gesamtportfolio führt nur ca. jedes dritte Institut durch. Damit werden die Grundfunktionen des Immobilien-Portfoliomanagements nicht bei allen Teilnehmern wahrgenommen.

6.1.2 Einleitung

Die zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg ist die Vergleichbarkeit der analysierten Daten bei den Benchmarking-Partnern. Ein Blick auf die Institute als Unternehmen einer großen Bankengruppe zeigt, dass die geforderte Vergleichbarkeit in den meisten Bereichen vorhanden ist. Zum einen weisen sie vergleichbare Geschäftsziele, Prozesse und daraus abgeleitet ähnliche Strukturen in ihrem Immobilienbestand sowie ähnliche Ziele, Strategien und Prozesse auf. Zudem gelten für Finanzinstitute vergleichbare Rahmenbedingungen. Liegen im Einzelfall keine vergleichbaren Strukturen oder Daten vor, wurde bewusst auf eine

Analyse der entsprechenden Themen im Rahmen des Projektes verzichtet. Finanzinstitute eignen sich somit sehr gut für ein Benchmarking.

Zunächst wurde ein Projekt Immobilien-Benchmarking für Finanzinstitute als Grundstein für eine modular aufgebaute „Benchmarking-Reihe“ aufgesetzt. Ziel dieses Projektes war ein systematischer Betriebsvergleich zwischen den Finanzinstituten in Bezug auf einen effizienten Einsatz der „Ressource Immobilie“. Dabei sollen in den Themenfeldern Nutzungskosten, Flächeneffizienz, Gebäudemanagement, Flächenproduktivität Zukunftsfähigkeit des Filialnetzes transparente Strukturen geschaffen und Optimierungspotenziale offen gelegt werden. Dieses, angebotene Projekt, wurde wie nachfolgend beschrieben um die Komponente Immobilien-Portfolio-Check ergänzt.

Die Initiativen Immobilien-Benchmarking und Immobilien-Portfoliocheck unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Ziele als auch hinsichtlich der untersuchten Themenbereiche. Beide Projekte ergänzen sich. Wenn nicht nur Kosten gespart werden sollen, sondern auch die Assetklasse „Immobilie“ im Kontext der Asset-Allocation neu ausgerichtet werden soll, empfiehlt sich eine Teilnahme an beiden Projekten.

Damit sich die Teilnehmer einen schnellen Überblick über die Studie – sei es für die gesamte Finanzgruppe oder für das eigene Institut – verschaffen können, ermöglicht die nachfolgende Übersicht einen raschen und unkomplizierten Überblick über den Aufbau der Ergebnisse sowie die inhaltlichen Schwerpunkte der jeweiligen Berichtsteile, die den Teilnehmern jeweils gebunden in Papierform sowie in elektronisch lesbarer Form zur Verfügung gestellt werden. Die Ergebnisse gliedern sich in die nachfolgenden drei jeweils separat aufbereiteten Elemente:

Teil I: Masterreport

Im Masterreport werden die zentralen Ergebnisse des jeweiligen Teilnehmers für die Vorstandsebene in Form eines Immobilienberichtes übersichtlich sowohl tabellarisch als auch grafisch zusammengefasst dargestellt. Die wesentlichen Kennzahlen werden dabei im Vergleich zu anderen Instituten dargestellt, so dass die Ausprägung der Kennzahlen im direkten Vergleich interpretiert werden können.

Teil II: Allgemeine Ergebnisse

In den Allgemeinen Ergebnissen werden die übergeordneten Projekt-Ergebnisse des Instituts verglichen mit den anderen Teilnehmern dargestellt. Bei den unterschiedlichen Analysefeldern wird dabei stets auf eine Verknüpfung zu weiterführenden Quellen geachtet, um dort detaillierte Informationen zu erhalten. Die Auswertungen untergliedern sich dabei in die folgenden Themenfelder:

- Assetklasse „Immobilie“: In diesem Bereich wird das gesamte Immobilienportfolio unter Marktwert-, Rendite- und Risiko-Gesichtspunkten untersucht.
- Organisation des Immobilien-Portfoliomanagement: Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation des Immobilien-Portfoliomanagements sowie des Themas Datenmanagement.

- Betriebsmittel Immobilie: Untersuchung bzgl. der Flächenbereitstellung in Form von Eigentum und Anmietung.

Darüber hinaus werden in diesem Teil die angewendeten Bewertungsverfahren erläutert sowie die Konzepte der angebotenen Berichte (Immobilien-, Portfolio- und Objektbericht) vorgestellt.

Teil III: Portfolio- und Objektbericht

Der Portfoliobericht fasst sämtliche zentrale Bewertungsgrößen der Einzelimmobilien tabellarisch zusammen, wie z. B. Leerstandsquote, Buchwert, Marktwert oder Netto-Cashflow-Rendite. Die Ermittlung dieser zentralen Bewertungsgrößen kann anhand des Objektberichts nachvollzogen werden. In diesem wird das Ertragswertverfahren zur Marktwertermittlung mit den konkreten Objektdaten umgesetzt.

6.1.3 Hintergrund, Ziele und Nutzen

Das Themenfeld „Immobilie“ ist bei Finanzinstituten einem rasanten Anpassungsprozess unterworfen. Von einem reinen Bestandsfaktor entwickelt sich der Immobilienbestand zu einer strategischen Ressource. Bedingt insbesondere durch die Neuregelungen von Basel II, den daraus resultierenden Rating-Anforderungen und den zukünftigen IFRS-Vorschriften rückt das Thema „Asset-Allocation“ in den Mittelpunkt der strategischen Planung.

Während bislang die aktive Steuerung des Immobilienportfolios auf indirekte Immobilienanlagen beschränkt war, werden nun zunehmend auch direkte Immobilienanlagen im Rahmen der Asset-Allocation eine Herausforderung für die Gesamtbanksteuerung. Hier setzt der Portfoliocheck an, indem er den Teilnehmern eine Hilfestellung zur marktorientierten Bewertung des gesamten Immobilienportfolios gibt und damit eine rendite- und risikoorientierte Betrachtung der Assetklasse „Immobilie“ ermöglicht.

Folgende Zielsetzungen werden durch den Portfoliocheck erreicht:

- Verankerung der Assetklasse „Immobilie“ als eine zentrale Managementaufgabe bei den Vorständen der Finanzinstitute im Rahmen der Gesamtbanksteuerung
- Schaffung von Transparenz in Immobilienportfolio und -verwaltung
- Bewertung des gesamten Immobilienportfolios
- Vorgabe realistischer Richtgrößen/Benchmarks zur internen Steuerung
- Identifikation von Chancen und Risiken (für das Gesamtportfolio, für einzelne Objekte)
- Ableitung und Priorisierung der Handlungsfelder zur Optimierung des Rendite-Risiko-Profiles
- Schaffung von Grundlagen/Handlungsspielräumen für eine verbesserte Strukturierung der Assetklasse „Immobilie“ im Rahmen der gesamten „Asset Allocation“.

6.1.4 Projektablauf

Am Portfoliocheck haben bundesweit insgesamt 53 Finanzinstitute mit 3500 Immobilien teilgenommen. Neben der Teilnehmeranzahl sowie der Anzahl der analysierten Objekte ist für aussagefähige Ergebnisse auch eine charakteristische Struktur der Teilnehmer von Bedeutung. In [Abb. 6.12](#) sind die wichtigsten Strukturdaten der teilnehmenden Institute zusammengefasst. Sie zeigt eine im Vergleich zur Finanzgruppe repräsentative Verteilung der teilnehmenden Institute in den einzelnen Themenfeldern Geschäftsgebiet, Bilanzsumme und Flächengröße der bankspezifisch genutzten Immobilien.

Vollständige und vor allem auch valide Datenbestände sind der Schlüssel für ein effizientes Immobilien-Portfoliomanagement. Folglich geben die Qualität und die Vollständigkeit der im Projekt erhobenen Daten wichtige Hinweise über den aktuellen Stand sowie die Effizienz des Immobilien-Portfoliomanagements bei den jeweiligen Teilnehmern. Darüber hinaus sind die erhobenen Daten und ihre Vollständigkeit und Qualität natürlich auch die Grundlage für die Aussagefähigkeit der Ergebnisse – dieses Ziel wurde im aktuellen Projekt mit Bravour erreicht.

Das Datenraster der Portfolio-Analyse zeichnet sich dadurch aus, dass fast sämtliche Daten verpflichtend eingetragen werden müssen, weil ohne diese eine Marktwertermittlung nicht möglich ist. Daraus resultiert, dass für sämtliche 1581 Eigentumsobjekte vollständige marktorientierte Bewertungsgrößen vorliegen. Damit hat das Projekt eines seiner wichtigen Ziele bereits erreicht: Generierung eines umfassenden und validen Datenbestandes bei den Teilnehmern.

In diesen Ergebnissen spiegelt sich zum einen die intensive Betreuung der Teilnehmer bei Datenerhebung und Dateneingabe durch das Projektteam wider (Hotline,

Geschäftsgebiet		Bilanzsumme (2004)		Flächengröße (Eigentum gesamt)	
Klassen	Teilnehmer	Klassen	Teilnehmer	Klassen	Teilnehmer
Städtische Struktur	5	bis 2,0 Mrd. €	10	bis 20.000 qm	7
Ländliche Struktur	8	2,1 - 5,0 Mrd. €	17	> 20.000-40.000 qm	12
Gemischte Struktur	19	5,1 - 8,0 Mrd. €	3	> 40.000-80.000 qm	9
k. A.	0	über 8,0 Mrd. €	2	über 80.000 qm	4

Abb. 6.12 Strukturdaten der teilnehmenden Institute

Plausibilitätscheck). Zum anderen hat in den vergangenen Jahren auf der Entscheider- und der Fachebene ein Bewusstseinswandel beim Thema „Immobilie“ stattgefunden. Das Immobilienportfolio wird nicht mehr als ein passiver Bestandsfaktor sondern als eine aktiv zu managende „Ressource für das Kerngeschäft“ gesehen.

Viele Kennzahlenvergleiche und Benchmarking-Projekte „kranken“ an einer ungeprüften Übernahme der Basisdaten, um den Aufwand für einen Plausibilitätscheck zu sparen. Die Folge sind verzerrte Ergebnisse, die einer Überprüfung in der Praxis häufig nicht standhalten. Um eine hohe Qualität der Ergebnisse dieses Projektes zu gewährleisten, wurde ein besonderer Fokus auf die Qualitätssicherung gelegt. Im Einzelnen kamen folgende Sicherheitsmechanismen zum Tragen:

- Intensive Betreuung der einzelnen Finanzinstitute durch eine Hotline und detaillierte Erläuterungen bei der Datenerhebung und -eingabe
- Prüfung der Basisdaten und der Kennzahlen auf Plausibilität und anschließende Datenkorrektur durch die Teilnehmer
- Durchführung eines zweiten Plausibilitätschecks nach dem Korrekturlauf und Entfernung der nicht plausiblen Daten vor Berechnung der Kennzahlen
- Prüfung der Objektbewertungen durch die Teilnehmer und Durchführung einer letzten Datenkorrektur.

Die entscheidende Grundlage für die Qualität der Ergebnisse bleibt jedoch die Datenrecherche und -erhebung der Finanzinstitute, mit denen die Teilnehmer die Grundlage für die Aussagefähigkeit und Qualität der späteren Ergebnisse legen konnten. In einem Satz zusammengefasst heißt das: Was ein Teilnehmer als Datengrundlage liefert, bekommt er in seinen individuellen Ergebnissen zurückgespiegelt.

Immobilienbericht

Der Immobilienbericht ist als zusammenfassender Portfolioüberblick das zentrale Ergebnis der Analyse. Er führt auf einer Seite die wichtigsten Informationen zum Immobilienportfolio auf und dient somit als sog. „Management-Cockpit“. Die zentralen Fragen, die durch ihn beantwortet werden, lauten:

- Wie ist das Institut in der Assetklasse „Immobilie“ diversifiziert?
- Welche stillen Reserven bzw. stillen Lasten sind im Eigenbestand enthalten?
- Welche Verzinsung erzielt das Institut als Immobilieneigentümer?
- Wie werden die bankspezifisch genutzten Flächen bereitgestellt?

Der Immobilienbericht gliedert sich in insgesamt drei Bereiche:

- Assetklasse Immobilie – Kapitalanlage in Immobilien (Fonds & Einzelimmobilien)
- Assetklasse Immobilie – Analyse Immobilienportfolio (nur Einzelimmobilien)
- Betriebsmittel Immobilie – Analyse der Eigentumsverhältnisse (nur Einzelimmobilien)

Im ersten Bereich wird die Struktur des bilanziellen Immobilienvermögens dargestellt. Dabei werden ausschließlich Buchwerte betrachtet. Ausgehend von der Bilanzsumme und des insgesamt in Immobilien gebundenen Vermögens wird die Aufteilung in die direkte und indirekte Immobilienanlage, sowie innerhalb der indirekten Immobilienanlage in offene bzw. geschlossene Immobilienfonds mit deutschem bzw. internationalem Anlagefokus vorgenommen. Die Struktur der direkten Immobilienanlage, wie sie sich aus den erfassten Immobilien ergibt, wird auf der rechten Seite dargestellt. Innerhalb dieses Segments wird – wie bereits zuvor erläutert – zwischen Betriebsmitteln, Direktinvestments und Rettungserwerben unterschieden.

Ein möglicher Differenzbetrag zwischen der Summe der Buchwerte der erfassten Immobilien und der gesamten Position Buchwerte Einzelimmobilien wird als „nicht erfasstes Immobilienvermögen“ ausgewiesen (im vorliegenden Beispiel wurden Immobilien mit einem Buchwert von rd. 5,2 Mio. € nicht erfasst). Der zweite Bereich befasst sich mit der marktorientierten Bewertung der Einzelimmobilien (Fonds, d. h. indirekte Immobilienanlagen werden hier nicht betrachtet). Dabei werden folgende Informationen dargestellt:

- Objektanzahl: Anzahl der erfassten Gebäude je Immobilienklasse
- Vermietbare Fläche und dessen Aufteilung: Eingetragene Flächen mit der Nutzungsart „Stellplätze“ sowie Grundstücksflächen werden hierbei nicht berücksichtigt. Bei der Eigennutzung werden Geschäftsstellen-, Verwaltungs-, Hauptstellen- und SB-Flächen zusammengefasst.
- Markt-/Buchwert: Darstellung der berechneten vereinfachten Marktwerte und der zugehörigen Buchwerte
- Verhältnis Markt-/Buchwerte: Ein Wert über 100 % stellt stille Reserven dar, ein Wert unter dieser Grenze weist eine stille Last in dieser Immobilienklasse aus
- Leerstandsquote: Die Leerstandsquote wird auf Basis der vermietbaren Fläche berechnet (d. h. ohne Berücksichtigung von Stellplätzen und Grundstücken)
- Netto-Cashflow-Rendite (v. St., Gebäudebasis): Anteil der Netto-Mieteinnahmen am berechneten Marktwert. Diese Rendite-Kennzahl betrachtet die Rendite der gesamten Gebäude und berücksichtigt dadurch auch den Investitionsstau, der für die Gebäude erfasst worden ist. Steuern werden bei dieser Renditekennzahl nicht berücksichtigt
- Netto-Cashflow-Rendite (vor Steuern, Flächenbasis): Anteil der Netto-Mieteinnahmen am berechneten Marktwert. Diese Rendite-Kennzahl betrachtet die Rendite der gesamten Flächen und berücksichtigt dadurch nicht den Investitionsstau, der für die Flächen i.d.R. nicht ermittelbar ist. Die Netto-Cashflow-Rendite auf Flächenbasis ist dadurch meist höher als die Netto-Cashflow-Rendite auf Gebäudebasis. Steuern werden bei dieser Renditekennzahl nicht berücksichtigt.

Im dritten Bereich wird das Verhältnis von Eigentums- und Mietfläche je bankspezifischer Nutzung untersucht. Dabei wird zwischen Hauptstellen-, Geschäftsstellen-, Verwaltungs- und SB-Nutzung unterschieden.

Portfoliobericht

Sämtliche zentralen Bewertungsgrößen der einzelnen Gebäude werden in tabellarischer Form im Portfoliobericht zusammengefasst. Betriebsmittel, Direktinvestments und Rettungserwerbe werden jeweils separat dargestellt. Über diesen Bericht soll der Berichtsempfänger in die Lage versetzt werden, Handlungsmaßnahmen für Einzelobjekte ableiten zu können, indem er die Einzelimmobilien in einem direkten Vergleich untereinander betrachten kann.

Objektbericht

Der Objektbericht stellt komprimiert die Berechnung des vereinfachten Marktwertes dar. Ausgehend von den einzelnen Flächeneinheiten werden die zentralen Bewertungsgrößen wie Netto-Mieterlöse (linke Spalte) bzw. Rohertrag und Reinertrag für die Marktwertberechnung (rechte Spalte) berechnet. Zielsetzung des Objektberichtes ist damit die transparente Aufstellung aller relevanten Bewertungsgrößen, um die Kennzahlen Marktwert und Netto-Cashflow-Rendite nachvollziehen zu können.

Zu Beginn des Objektberichts werden die zentralen Kenndaten der Immobilie dargestellt (Baujahr, Lage etc.). Im oberen rechten Teil wird anhand der Felder Betriebsmittel, Direktinvestment und Rettungserwerb angegeben, welche Flächenklassen die Immobilie beinhaltet (Bezeichnung Ja und Nein) und welcher Immobilienklasse die Immobilie damit zugeordnet werden muss (farbliche Kennzeichnung). Betriebsmittel werden rot gekennzeichnet, Direktinvestments werden orange und Rettungserwerbe werden gelb gekennzeichnet. Anschließend folgt eine Auflistung der einzelnen Flächen. Hierbei wird der Flächenname, die Nutzungsart und die vermietbare Fläche bzw. die Stellplatzanzahl gemäß der Dateneingabe ausgegeben. Die Leerstandsquote berechnet sich aus der Angabe der Vermietungsmonate ($1 - \text{Vermietungsmonate}/12$). Die Mieterlöse brutto stellen die Einnahmen dar, die das Institut tatsächlich unter Berücksichtigung der Vermietungsmonate eingenommen hat (Beispiel bei einer Dateneingabe von 1200 € jährlicher Miete und 5 Vermietungsmonate: Mieterlöse brutto = 500 €). Der Rohertrag schließlich errechnet sich durch den eingetragenen Marktmietzins * VMF bzw. Stellplatzanzahl * 12 und stellt somit die jährliche marktübliche Miete dar. Unterhalb der einzelnen Flächen erfolgt die zusammenfassende Bewertung.

Die Angabe der vermietbaren Fläche und des Leerstandes bezieht sich dabei ausschließlich auf Flächen und bezieht Stellplätze daher nicht mit ein. Bei der Berechnung der gesamten Leerstandsquote werden die einzelnen Leerstandsquoten anhand der jeweiligen vermietbaren Fläche gewichtet. Bei den Bewirtschaftungskosten wird – wie oben dargestellt – ein pauschaler Ansatz vorgenommen. In der Spalte „Rendite-Ermittlung“ (linke Spalte) soll ermittelt werden, welcher Betrag dem Institut nach Abzug von Verwaltungskosten, nicht umlagefähigen Betriebskosten und Instandhaltungsrücklage verbleibt. Hierzu wird von den Mieterlösen ein pauschaler Satz von 20 % zur Deckung der Bewirtschaftungskosten abgezogen. Bei der Berechnung des Marktwertes (rechte Spalte) muss bei den Bewirtschaftungskosten jedoch zusätzlich ein Mietausfallwagnis berücksichtigt werden.

Dies resultiert daraus, dass bei der Rothertragsberechnung eine Vollvermietung unterstellt wird, die jedoch faktisch nur selten erreicht werden kann. Aus diesem Grund werden bei der Marktwertberechnung neben den bereits genannten 20 % weitere 5 % angesetzt, so dass die Bewirtschaftungspauschale bei der Marktwertberechnung 25 % des Rothertrags beträgt.

6.1.5 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse, geordnet nach den folgenden Schwerpunkten, zusammengefasst dargestellt

- Assetklasse „Immobilie“ – Analyse der Assetklasse „Immobilie“ als Bestandteil der Vermögensdiversifikation
- Organisation des Immobilien-Portfoliomanagements – Analyse der immobilien-spezifischen Aufbau- und Ablauforganisation
- Betriebsmittel Immobilie – Eigentum vs. Anmietung von Betriebsmitteln.

Die Ergebnisse des einzelnen Instituts werden in zahlreichen Analysen direkt gekennzeichnet, damit ein direkter Vergleich mit den anderen Teilnehmern ermöglicht wird. Bei qualitativen Analysen, wie z. B. bezüglich der eingesetzten Software-Lösung, werden die Angaben, die das einzelne Institut im Rahmen der Dateneingabe vorgenommen hat, im Anschluss an die Erläuterung kursiv aufgeführt. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse des einzelnen Instituts wird durch den Immobilienbericht erreicht. Er ermöglicht eine aggregierte und ganzheitliche Sicht auf das Immobilienportfolio. Den Immobilienbericht für das einzelne Institut wird auf den nachfolgenden Seiten beschrieben.

Bedeutung der Assetklasse "Immobilie" in der Bilanz

Der Anteil des gesamten Immobilieninvestments an der Bilanzsumme ist in [Abb. 6.13](#) bei den teilnehmenden Instituten mit 0,5 bis 6 % sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bei einem durchschnittlichen Anteil von 2 % (rote Linie) liegen 18 Institute unter sowie 13 Institute über diesem Durchschnitt.

Der zuletzt überproportional ansteigende Kurvenverlauf ist durch vier Institute bedingt, die mit ca. 4 bis 6 % Anteil des Immobilieninvestments an der Bilanzsumme einen wesentlich höheren Anteil aufweisen als die restlichen Institute.

Der Großteil der Institute weist einen Anteil des Immobilieninvestments an der Bilanzsumme von 0,5 bis 3 % auf. Eine Bewertung des Anteils des Immobilieninvestments an der Bilanzsumme kann hier aufgrund sehr unterschiedlicher theoretischer Ansätze pauschal nicht vorgenommen werden. Um zu einer Aussage zu gelangen, in wieweit der Anteil erweitert oder reduziert werden sollte, ist eine Analyse der Struktur des Eigenbestands an Immobilien sowie des gesamten Kapitalanlagebestandes notwendig. Im Rahmen einer solchen Analyse wird die Wertentwicklung der einzelnen Assetklassen untersucht und

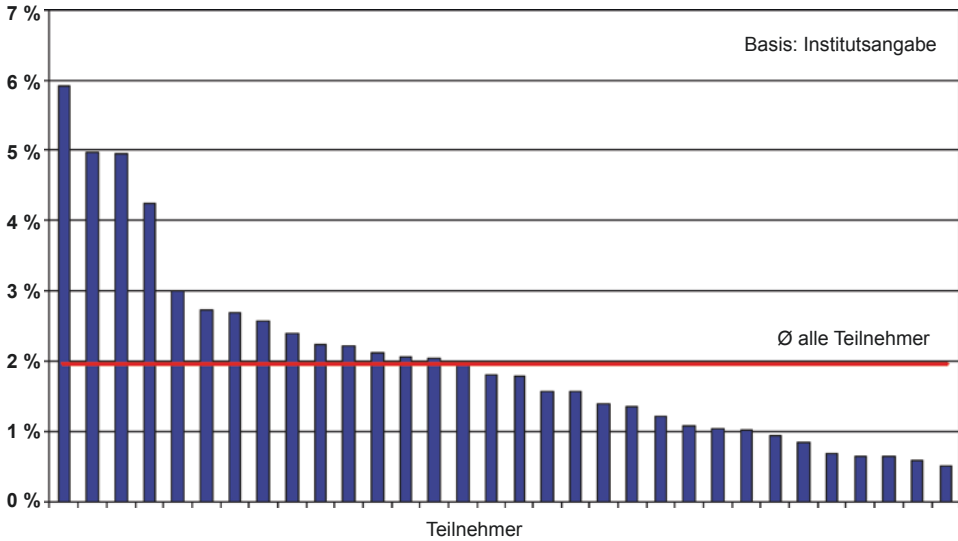


Abb. 6.13 Anteil des bilanziellen Immobilieninvestments an der Bilanzsumme

überprüft, ob die jeweiligen Anteilsverhältnisse unter Rendite- und Risikogesichtspunkten für das einzelne Institut ausgewogen verteilt sind.

Diversifikation innerhalb der Assetklasse "Immobilie"

Bei der Betrachtung von direkten und indirekten Immobilienanlagen in [Abb. 6.14](#) fällt mit 83 % die dominierende Stellung von direkten Anlagen in Einzelimmobilien auf. Die verbleibenden 17 % verteilen sich primär auf offene (8 %) und geschlossene (2 %) Immobilien-Fonds mit internationalem Anlagefokus.

Lediglich insgesamt 7 % werden in offenen (6 %) und geschlossenen (1 %) Immobilien-Fonds mit deutschem Anlagefokus investiert. Basis dieser Berechnungen sind die prozentualen Aufteilungen des Immobilieninvestments, welche mit der jeweiligen Investmenthöhe gewichtet werden. Es handelt sich damit um eine bilanzielle (und nicht markt-wertorientierte) Aufteilung.

Im Folgenden wird ermittelt, welcher Anteil der Immobilienanlage zwingend unter Rendite-Risiko-Gesichtspunkten (also als Kapitalanlage) betrachtet werden sollte. Dies sind auf der einen Seite das Segment der indirekten Immobilienanlage (geschlossene bzw. offene Fonds) und auf der anderen Seite die fremdgenutzten Immobilien bzw. Flächen, da diese nicht für das Kerngeschäft notwendig sind.

Unter das Segment „Einzelimmobilien“ fallen die nachfolgend detailliert analysierten Immobilienklassen Betriebsmittel, Direktinvestments und Rettungserwerbe. Im Untersuchungsrahmen des Projektes 2005 stellen (auf Basis der Buchwerte) Betriebsmittel 79,9 %, Direktinvestments 10,6 % und Rettungserwerbe 9,4 % der Einzelimmobilien dar. Als reine Kapitalanlage in Immobilien sind somit 25,8 % festzustellen (17 % indirekte

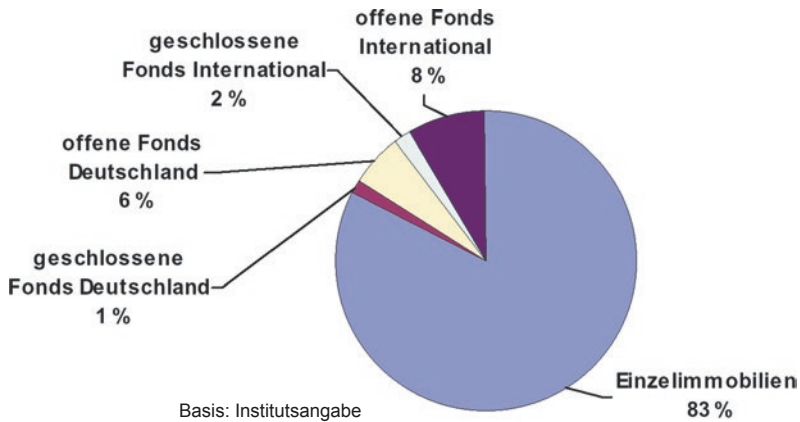


Abb. 6.14 Anteil der bilanziellen direkten und indirekten Immobilienanlage

Immobilienanlage zzgl. 8,8 % Direktinvestments; Berechnung: 10,6 % Direktinvestments innerhalb 83 % Einzelimmobilien). Weitere fremdgenutzte Flächen befinden sich jedoch auch in den Betriebsmitteln (Beispiel: Wohneinheiten über der Geschäftsstelle). Der Anteil dieser fremdgenutzten Flächen in Betriebsmitteln beträgt auf Basis der Ertragswerte der Flächen 20,8 %, d. h. rd. 21 % der bankspezifisch genutzten Gebäude wird nicht durch das Finanzinstitut genutzt. Der Anteil dieser fremdgenutzten Flächen in Betriebsmitteln beträgt innerhalb der gesamten Immobilienanlage 13,8 % (20,8 % fremdgenutzte Fläche von 79,9 % Betriebsmitteln von 83 % Einzelimmobilien).

Addiert man nun diese Immobilienanlagen, die als reine Kapitalanlage zu sehen sind, erhält man 9,6 % (17 % indirekte Immobilienanlage zzgl. 8,8 % Direktinvestments zzgl. 13,8 % Direktinvestmentflächen). Dies bedeutet, dass über die reinen Fondsanlagen hinaus ein großer Teil der Einzelimmobilien unter Rendite-Risiko-Gesichtspunkten gesehen werden müssen. Direktinvestments beeinflussen demnach stark das in der Assetklasse „Immobilie“ enthaltene Rendite-Risiko-Profil. Zielsetzung der Vermögensdiversifizierung sollte es sein, diese Tatsache bei der Portfoliostrukturierung zu berücksichtigen. [Abb. 6.15](#) zeigt die institutsspezifischen Anteile der Teilassetklasse Einzelimmobilie an der gesamten Kapitalanlage.

Diversifikation durch Nutzungsarten

Das Vermietungsrisiko wird bei Immobilienanlagen sowohl durch eine geografische Mischung als auch durch eine Mischung der Nutzungsarten reduziert. Die Untersuchung in [Abb. 6.16](#) hat hierbei eine dominierende Rolle von Wohn- und Büroflächen ergeben. 97 % bzw. 94 % der Teilnehmer geben an, Wohn- bzw. Büroflächen zu vermieten und dadurch eine Diversifikation zu erreichen. Daneben spielen bei 63 % der Teilnehmer auch Einzelhandelsflächen eine bedeutende Rolle. Nur jedes dritte bis fünfte Institut hat in seinem Immobilienbestand auch Flächen für die öffentliche Hand, für Hotel/Gastronomie, oder Produktions- oder Logistik-Flächen. Sozial- oder Freizeitimmobilien spielen

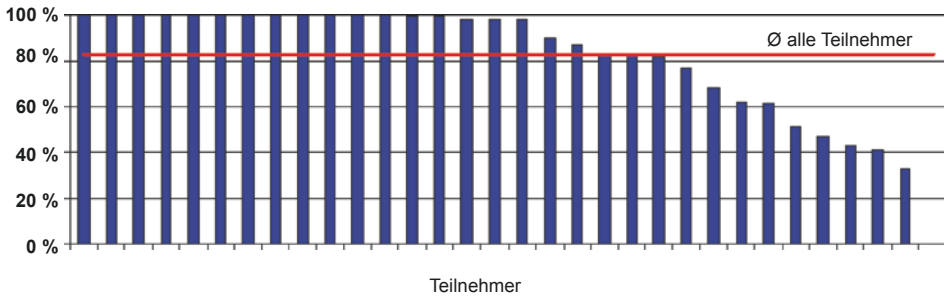


Abb. 6.15 Anteil der Teilassetklasse "Einzelimmobilien" an der gesamten Kapitalanlage in Immobilien

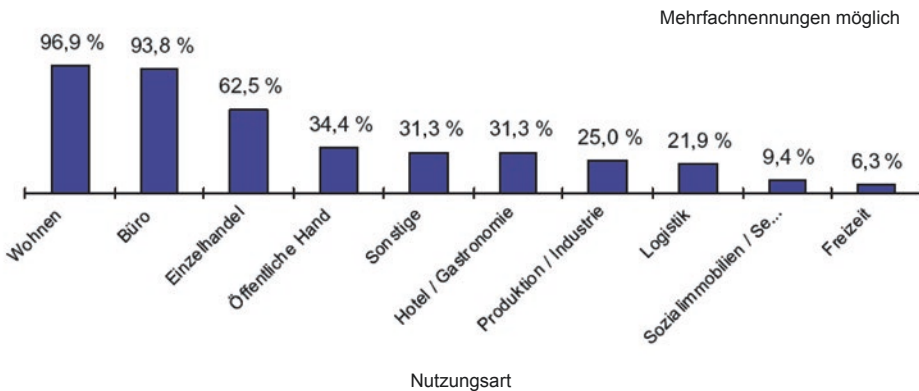


Abb. 6.16 Anteil je Nutzungsart zur Portfoliodiversifikation

hingegen nur eine untergeordnete Rolle und resultieren vermutlich meist aus ehemaligen Rettungserwerben.

Bei der Analyse fällt der vergleichsweise geringe Anteil von Einzelhandel und öffentlicher Hand auf. Die im Rahmen von z. B. Filialnetzoptimierungen frei werdenden ehemals bankspezifisch genutzten Flächen befinden sich häufig an frequenzstarken Standorten, die insbesondere für den lokalen Einzelhandel von Interesse sein könnten. Ebenfalls haben zahlreiche Umnutzungsprojekte gezeigt, dass frei werdende Bankflächen das Suchprofil von Einzelhändlern oder der öffentlichen Hand erfüllen. Diese Umnutzungsmöglichkeiten sollten zukünftig verstärkt geprüft werden. In der folgenden [Abb. 6.17](#) wird untersucht, wie sich die tatsächliche Verteilung der unterschiedlichen Nutzungsarten bei Direktinvestmentflächen ergibt. Hierzu werden sämtliche Flächen einer Nutzungsart summiert und zur gesamten Fläche in Beziehung gesetzt.

Auf der einen Seite wird so die Verteilung für alle Teilnehmer bestimmt (blaue Kurve) und auf der anderen Seite für das betrachtete Institut (rote Kurve). Die blaue Kurve zeigt bspw. für die Nutzungsart Wohnen, dass insgesamt ca. 48 % der fremdgenutzten Fläche

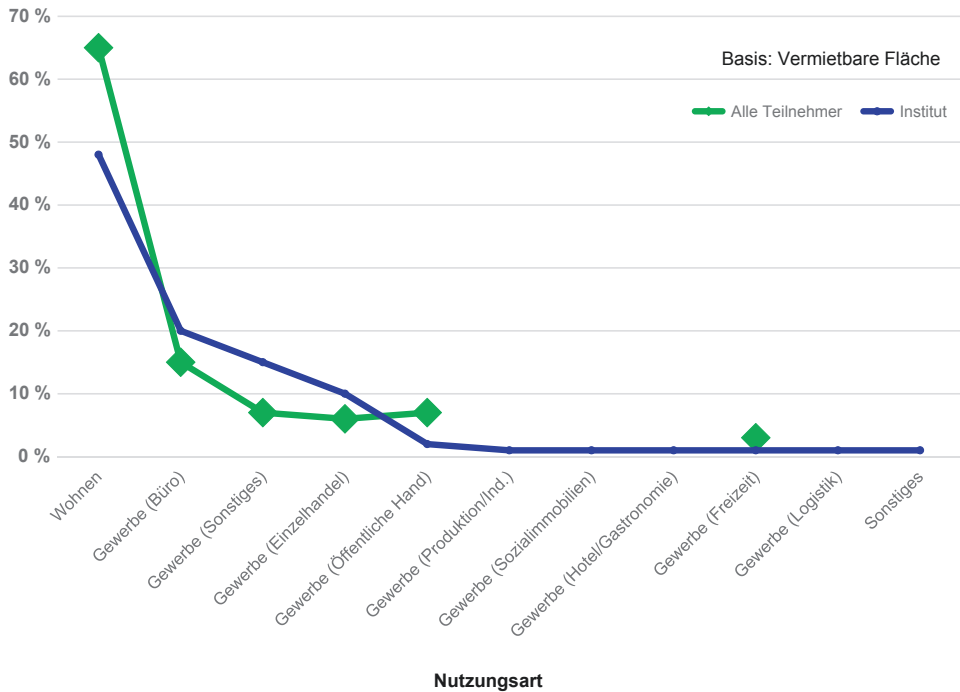


Abb. 6.17 Flächenanteil je Nutzungsart bei Direktinvestmentflächen bei allen Teilnehmern und des betrachteten Instituts

in Betriebsmitteln und Direktinvestments wohnwirtschaftlich genutzt wird. Liegt die rote Kurve unterhalb dieser 48 % bedeutet dies, dass das betrachtete Institut – im Vergleich zu den anderen Teilnehmern – einen unterdurchschnittlich hohen Wohnanteil im Immobilienportfolio besitzt. Sollte es bei einer Nutzungsart keinen roten Datenpunkt geben, resultiert dies daraus, dass das Institut keine Flächen dieser Nutzungsart erfasst hat.

Hinweis zur Nutzungsart „Gewerbe (Sonstiges)“: Diese Flächen stellen meist gewerbliche Lagerflächen dar. Eine pauschale Aussage, wie die Verteilung bzgl. der einzelnen Nutzungsarten ausgestaltet sein sollte, ist auch hier nicht möglich, da dies u. a. vom lokalen Immobilienmarkt sowie der institutsspezifischen indirekten Immobilienanlage (Fonds) abhängt. [Abb. 6.18](#) und [6.19](#) ermöglichen einen analogen Blick auf die Rettungserwerbs- bzw. Betriebsmittelflächen.

Geografische Diversifikation

Die Analyse der Diversifikation über unterschiedliche Teilassetklassen (Einzelimmobilien, offene/geschlossene Immobilienfonds Deutschland/international) zeigt in [Abb. 6.20](#) in welchem Gebiet sich die Immobilienanlagen befinden. Mit 68 % konzentrieren sich 2/3 aller Teilnehmer auf das eigene Geschäftsgebiet, lediglich 16 % der Teilnehmer haben

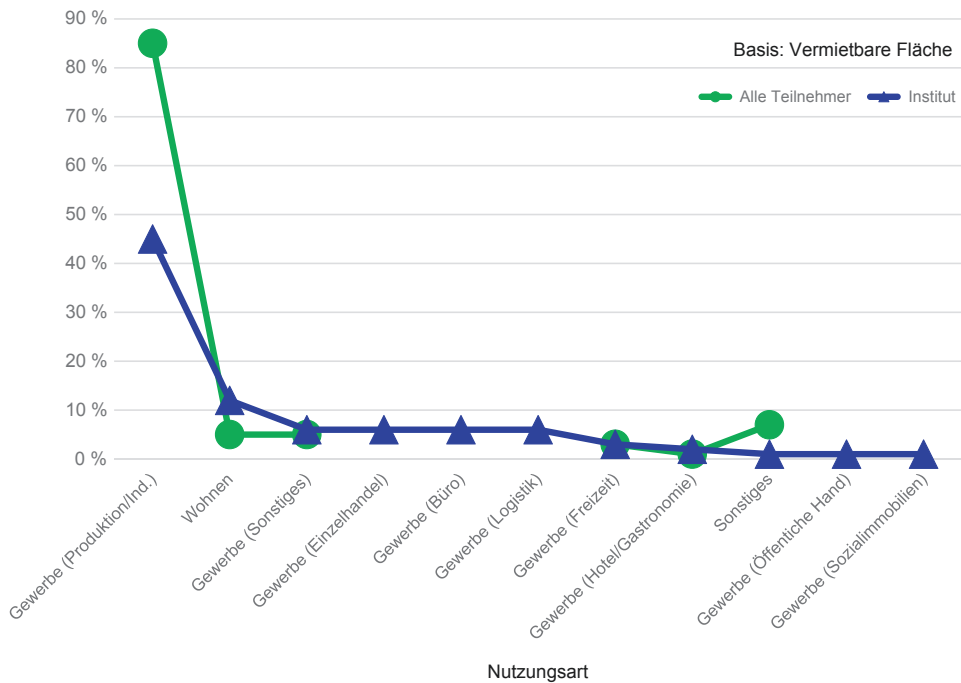


Abb. 6.18 Flächenanteil je Nutzungsart bei Rettungserwerbsflächen bei allen Teilnehmern und des betrachteten Instituts



Abb. 6.19 Flächenanteil je Nutzungsart bei Bankflächen bei allen Teilnehmern und des betrachteten Instituts

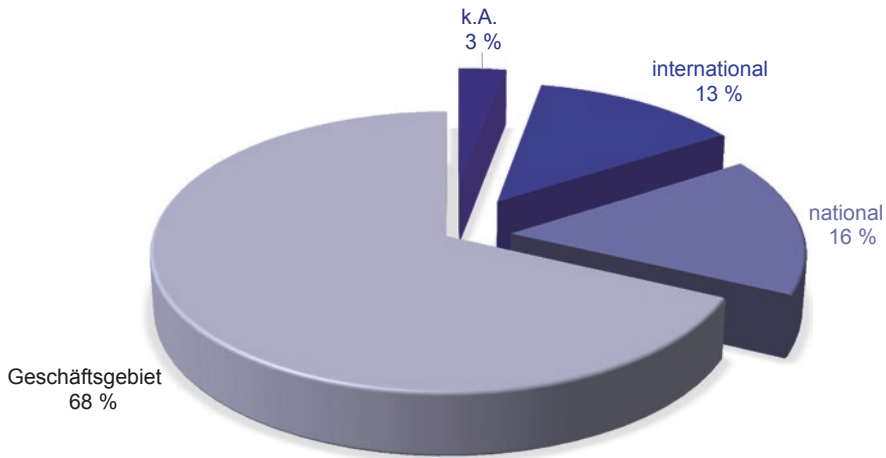


Abb. 6.20 Verteilung der geografischen Diversifikation

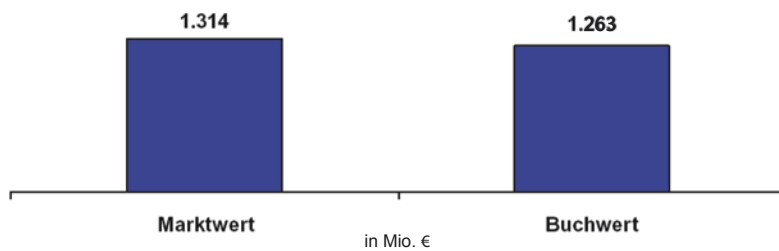


Abb. 6.21 Gesamtes Verhältnis von Marktwert zu Buchwert

einen nationalen Anlagefokus. Weitere 13 % der Institute investieren im Rahmen der Assetklasse "Immobilie" in internationale Immobilien.

Aus Sicht der Risikodiversifikation beinhaltet jedoch eine Beschränkung auf das eigene Geschäftsgebiet ein hohes regionales Klumpenrisiko, da sich eine Verschlechterung des lokalen Immobilienmarktes direkt auf das gesamte Immobilienvermögen des Instituts niederschlägt. Eine Erweiterung des Anlagefokus ist in diesen Fällen äußerst ratsam.

Verhältnis von Markt- zu Buchwert (stille Reserven/Lasten)

Das Verhältnis von Marktwert zu Buchwert über alle Eigentumsimmobilien der teilnehmenden Institute beträgt 104 % (1314 Mio. €/1263 Mio. €) und zeigt damit insgesamt stille Reserven auf (Abb. 6.21). Dabei werden sämtliche Immobilienklassen betrachtet, d. h. Betriebsmittel, Direktinvestments und Rettungserwerbe. Bei der Marktwertermittlung

wird ein sog. Vereinfachtes Ertragswertverfahren angewendet, welches den nachhaltig mit der Immobilie erzielbaren Ertrag betrachtet.

Grundlage der Betrachtung des Verhältnisses von Marktwert zu Buchwert sind sämtliche Immobilien, für ein Marktwert ermittelt werden konnte. Es wurde daher das Markt-/Buchwert-Verhältnis der Betriebsmittel, Direktinvestments und der Rettungserwerbe in einer zentralen Kennzahl zusammengefasst (die Aufteilung in die drei Immobilienklassen folgt auf den kommenden Seiten). Eine Verhältniszahl von über 100 % entspricht demnach einer stillen Reserve, ein Verhältnis von unter 100 % entsprechend einer stillen Last.

Sowohl bei Vorhandensein von stillen Reserven als auch stillen Lasten stellt sich unmittelbar die Frage, welche Auswirkungen dies auf das Institut hat. Sollen stille Reserven realisiert werden, um bspw. außerordentliche Aufwendungen auszugleichen? Welche Form der Realisierung bietet sich für das Institut an? Oder sollen stille Reserven gehalten werden – welche Möglichkeiten gibt es hierbei? Bei stillen Lasten stellt sich die Frage, ob diese in der laufenden Periode realisiert werden sollten, um ein zukünftiges weiteres Ansteigen der stillen Lasten zu vermeiden bzw. welche Maßnahmen könnten zur Aufwertung des Immobilienportfolios ergriffen werden?

Diese Fragen können nur auf Basis der Immobilienstrategie beantwortet werden und sind daher nur institutsspezifisch zu beantworten. Die Immobilienstrategie sollte dazu Informationen geben, welche Immobilien im Eigentum zu halten sind, wie Rettungserwerbe zu sehen sind oder wie in Immobilien im Rahmen der gesamten Vermögensdiversifikation investiert werden sollten.

Anteil der Direktinvestments am Immobilienvermögen

In [Abb. 6.22](#) wird der Anteil der Direktinvestmentfläche am gesamten Immobilienportfolio dargestellt. Basis der Berechnung ist dabei der Ertragswert jeder einzelnen Fläche. Dieser berechnet sich aus der aktuellen Marktmiete und damit nachhaltig erzielbaren Miete. Diese zukünftig mit der Fläche zu erzielenden Mieteinnahmen werden entsprechend der Restnutzungsdauer auf den heutigen Zeitpunkt abdiskontiert. Der Ertragswert stellt somit den Barwert der zukünftigen Mieteinnahmen dar. Ein Wert von bspw. 30 % bedeutet, dass 30 % des mit dem gesamten Immobilienportfolio erzielbaren Ertragswertes durch fremdgenutzte Flächen (außer Rettungserwerbe) gewonnen wird.

Je höher dieser Anteil ist, desto notwendiger ist eine laufende ganzheitliche Portfolio Betrachtung. Denn dieser Wert ist ein Indiz dafür, wie stark die direkte Immobilienanlage als wahre Kapitalanlage, d. h. unter Rendite-Risikogesichtspunkten zu sehen ist.

Analyse der Netto-Cashflow-Renditen

Die Eigentumsflächen, die nicht bankspezifisch genutzt werden, werden im Rahmen der Analyse als Investment und somit als Rendite-Objekt gesehen ([Abb. 6.23](#)). Basis der Renditeberechnung ist dabei auf der einen Seite die Mieteinzahlungsüberschüsse (Netto-Cashflow) und auf der anderen Seite der aktuelle Marktwert. Während die Mieteinzahlungsüberschüsse für jede Fläche einfach zu bestimmen sind (Brutto-Kaltmiete

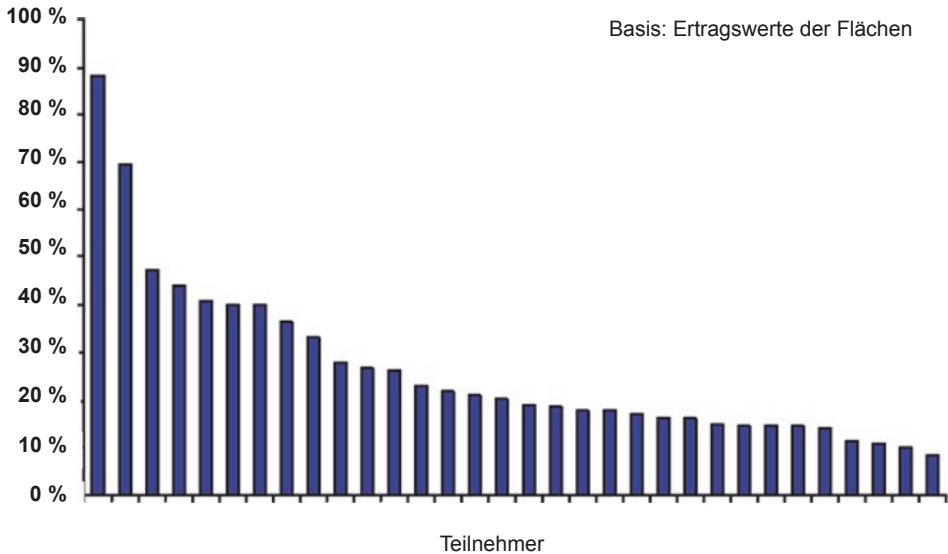


Abb. 6.22 Anteil der Direktinvestments am gesamten Immobilienvermögen

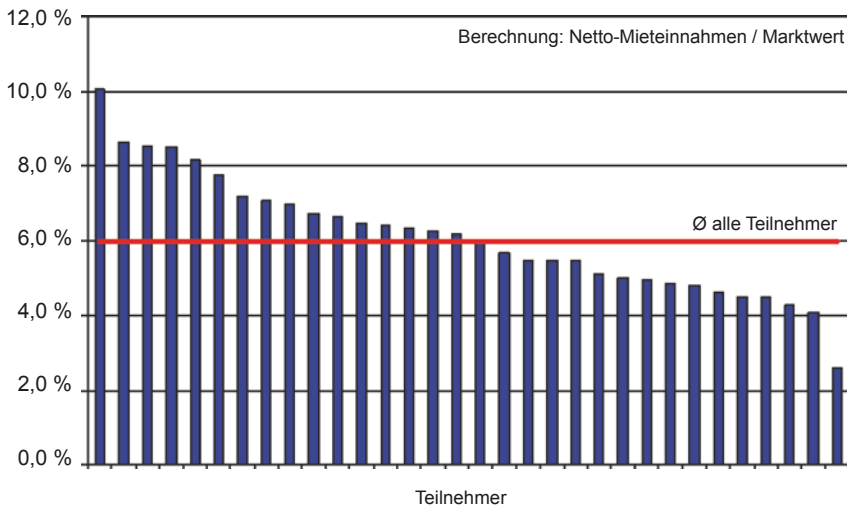


Abb. 6.23 Netto-Cashflow-Rendite bei Direktinvestmentflächen

abzgl. pauschal 20 % Bewirtschaftungskosten; Steuern werden nicht berücksichtigt), ist die Berechnung des Marktwertes einer Fläche hier nur vereinfacht möglich. Die in der Portfolioanalyse verwendete Methode der Marktwertberechnung berücksichtigt den aktuellen Zustand der gesamten Immobilie, indem es vom Ertragswert den Investitionsstau abzieht.

Der Investitionsstau kann jedoch mit vertretbarem Aufwand meist nur für die gesamte Immobilie - und nicht für jede Fläche – geschätzt werden. Deswegen wird für diese Rendite-Berechnung der Ertragswert einer Fläche als Marktwert angesetzt. Exkurs: Würde man den Investitionsstau für jede Fläche separat ausweisen, wäre der Marktwert geringer als der Ertragswert und somit die Netto-Cashflow-Rendite leicht höher als hier ausgewiesen.

Wie der Durchschnitt zeigt liegt die Netto-Cashflow-Rendite im marktüblichen Bereich um 6 %. Allerdings variieren die unterschiedlichen Netto-Cashflow-Renditen je Institut vergleichsweise stark. Bei Instituten, die deutlich unter dem Durchschnitt liegen, könnte eine Ursache in der vergünstigten Vermietung von Flächen an Mitarbeiter liegen.

Haltedauer von Rettungserwerben

In [Abb. 6.24](#) werden die erfassten Rettungserwerbe entsprechend ihrer jeweiligen Haltedauer untersucht. Die in der Dateneingabe erfasste Haltedauer in Monaten wird dazu in die Dimension Jahre umgerechnet. Jedes Objekt wird anschließend unabhängig von seiner flächen- oder wertmäßigen Größe dem jeweiligen Jahrescluster zugerechnet. Das mit Rettungserwerben verfolgte Ziel besteht in der Verhinderung der Verwertung von unbebauten und bebauten Grundstücken unter ihrem Marktwert.

Es wird darauf spekuliert, dass bei besserer Lage des lokalen Immobilienmarktes bzw. zu einem späteren Zeitpunkt ein höherer Preis für das Objekt erzielt werden kann als in der Zwangsversteigerung. Die Weiterveräußerung von Rettungserwerben soll daher kurzfristig geschehen, da der Rettungserwerb nicht dauerhaft zum Immobilienvermögen des

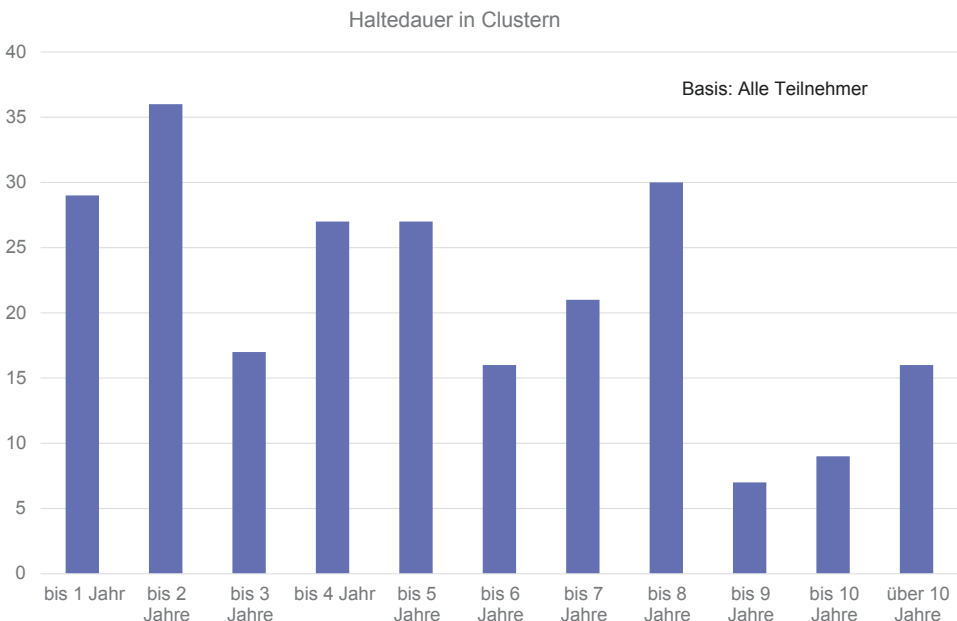


Abb. 6.24 Anzahl der Rettungserwerbe je Haltedauer-Cluster

HALTEDAUER IN CLUSTERN

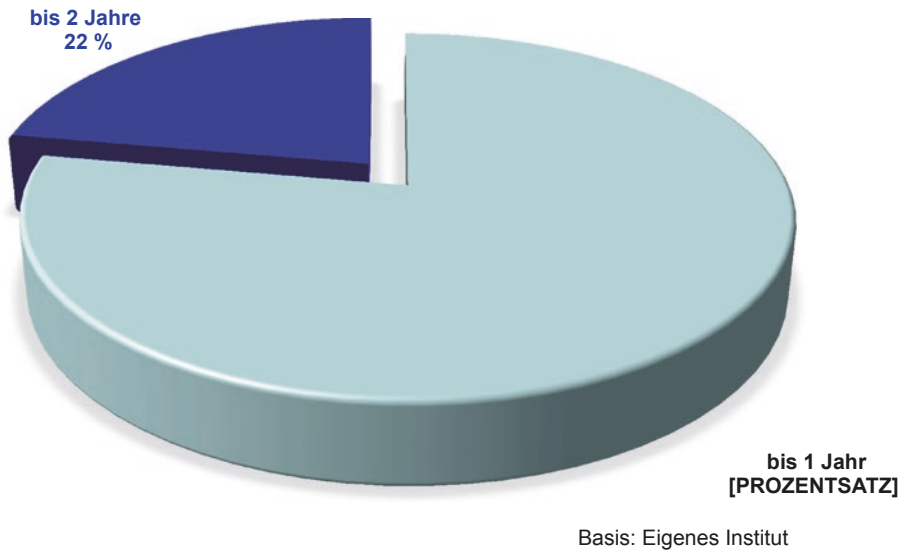


Abb. 6.25 Anzahl der Rettungserwerbe je Haltedauer-Cluster

Instituts zählen soll. Eine Analyse der oben dargestellten Ergebnisse hat jedoch ein gegenteiliges Resultat ergeben. Die vorausgegangenen Erläuterungen hatten eine Konzentration auf eine 1- bis max. 3-jährige Haltedauer nahe gelegt.

Bei einer mittleren Haltedauer von 4,77 Jahren wird diese Vermutung jedoch eindeutig verfehlt. Aufgrund der Tatsache, dass sich Rettungserwerbe häufig durch vergleichsweise hohe Risiken auszeichnen (z. B. Leerstands- oder Substanzrisiken), sollten sie nach einer Haltedauer von 6 Monaten (Büroimmobilien) bzw. 18 Monaten (Wohnimmobilien) als Investment betrachtet und analysiert werden (Abb. 6.25). Erfüllen sie in diesem Fall nicht die Anforderungen an Kapitalanlagen (Rendite- und Risiko-Anforderungen) sollten kurzfristig Handlungsmaßnahmen ergriffen werden. Hier reicht das Spektrum von sofortiger Verwertung bis hin zu Entwicklungsmaßnahmen, die letztendlich von der institutsspezifischen Immobilienstrategie abhängt.

Vergleich Ist-Miete zu Markt-Miete bei Direktinvestments und Rettungserwerben

Das Verhältnis von Ist-Miete zu Markt-Miete (Abb. 6.26 und 6.27) vergleicht die aktuelle Flächenmiete und die aktuelle Flächenmarktmiete und zeigt somit, wie weit die Ist-Miete von der marktüblichen Miete am Standort abweicht. Zur Bestimmung des Ist-Mietzinses wird die Summe der aktuellen Flächemieten zur Gesamtfläche in Beziehung gesetzt, wodurch eine Gewichtung anhand der Fläche vorgenommen wird.

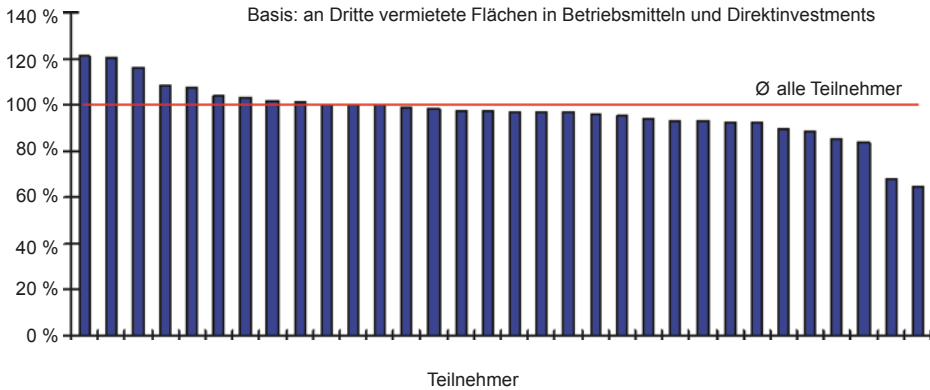


Abb. 6.26 Verhältnis von Ist-Miete zu Markt-Miete bei fremdgenutzten Flächen

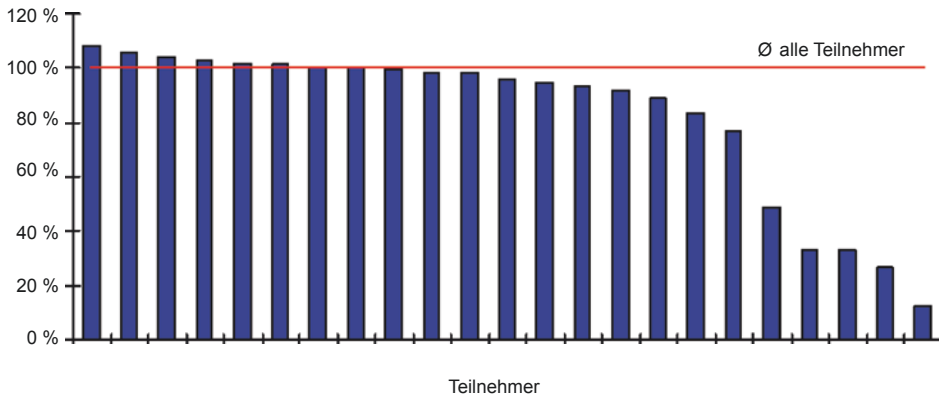


Abb. 6.27 Verhältnis von Ist-Miete zu Markt-Miete bei Rettungserwerben

Zur Berechnung der Markt-Miete wird zunächst für alle Gebäude die marktübliche Miete berechnet, deren Gesamtsumme wiederum durch die Gesamtfläche dividiert wird. Auch damit erfolgt eine Gewichtung anhand der Fläche. Stellplätze werden in dieser Auswertung nicht berücksichtigt. Ein Wert von über 100 % stellt eine sog. „over-rented“ Situation dar, d. h. es wird über dem marktüblichen Preisniveau vermietet. Während eine solche Situation aus der heutigen Sicht als vorteilhaft zu bezeichnen ist, bedeutet dies für Zukunft die Gefahr von sinkenden Ist-Mieten, weil aufgrund der natürlichen Mieterfluktuation neue und damit marktübliche Mietverträge abgeschlossen werden.

In diesen Fällen sollte der Fokus auf einer möglichen Fixierung der Mietverträge liegen. Eine solche Situation kann jedoch auch starke Auswirkungen in der vergangenen Wertentwicklung der Immobilien gehabt haben. Wenn man unterstellt, dass das Finanzinstitut bei Vertragsabschluss das damals übliche Marktmietniveau zugrunde gelegt hat, bedeutet die heutige Situation, dass sich die Marktmieten nach unten entwickelt haben.

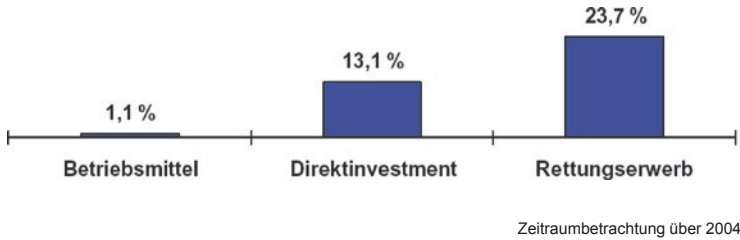


Abb. 6.28 Leerstandsquote je Flächenklasse

Da der Marktwert der Immobilie direkt mit dem Marktmietniveau zusammenhängt, ist damit auch ein Rückgang der Marktwerte zu befürchten. Bei einem Wert von unter 100 % liegt eine "under-rented" Situation vor. Das heißt, die Mieterträge des gesamten Immobilienportfolios liegen insgesamt unter dem marktüblichen Niveau. Eine Erklärung dieser Tatsache kann in der vergünstigten Vermietung von Wohnflächen an Mitarbeiter liegen. Ein weiterer Grund könnte jedoch auch in der fehlenden laufenden Anpassung der Miete liegen (z. B. Indexierung von Mietverträgen). In beiden Fällen besteht ein Steigerungspotenzial der Cashflow-Rendite.

Vergleich der Leerstandsquoten

Die Berechnung der Leerstandsquote in [Abb. 6.28](#) wird auf Ebene der einzelnen Fläche anhand der Feldes Anzahl Vermietungsmonate durchgeführt. Bei der aggregierten Darstellung der Leerstandsquote eines Gebäudes bzw. eines Portfoliosegments (z. B. Betriebsmittel) wird die vermietbare Fläche als Gewichtungsgröße in die Berechnung integriert. Während die Betriebsmittel im Betrachtungszeitraum mit 1,1 % Leerstand praktisch voll genutzt wurden, lassen sich bei den Direktinvestments und den Rettungserwerben deutliche Leerstände verzeichnen.

Mit einer Leerstandsquote von 13,1 % weisen die Direktinvestments eine wesentlich höhere Leerstandsrate auf als mit 5 bis 6 % marktüblich ist (dies ist praktisch eine natürliche Leerstandsquote, die durch die laufende Fluktuation bedingt ist). Die Leerstandsquote von 23,7 % bei Rettungserwerben zeigt in [Abb. 6.29](#) eindeutig das erhöhte Vermietungsrisiko bei Rettungserwerben, welches bei der Vorabprüfung von Rettungserwerben (d. h. vor der Zwangsversteigerung) detailliert geprüft werden sollte. Dieses Ergebnis hat, wie bereits erläutert, Auswirkungen auf die Bewertung von Rettungserwerben. Im Folgenden werden die institutsspezifischen Leerstandsquoten je Flächenklasse dargestellt.

Organisation des Immobilien-Portfoliomanagements

Die Grundvoraussetzungen für ein institutseigenes Immobilien-Portfoliomanagement sind bei vielen Teilnehmern bereits gelegt. Insgesamt 84 % der Institute geben in [Abb. 6.30](#) an, dass die Aufgaben des Immobilien-Portfoliomanagements klar zugeordnet sind. Sie werden entweder in unterschiedlichen Fachbereichen (53 %) oder in einer einzigen

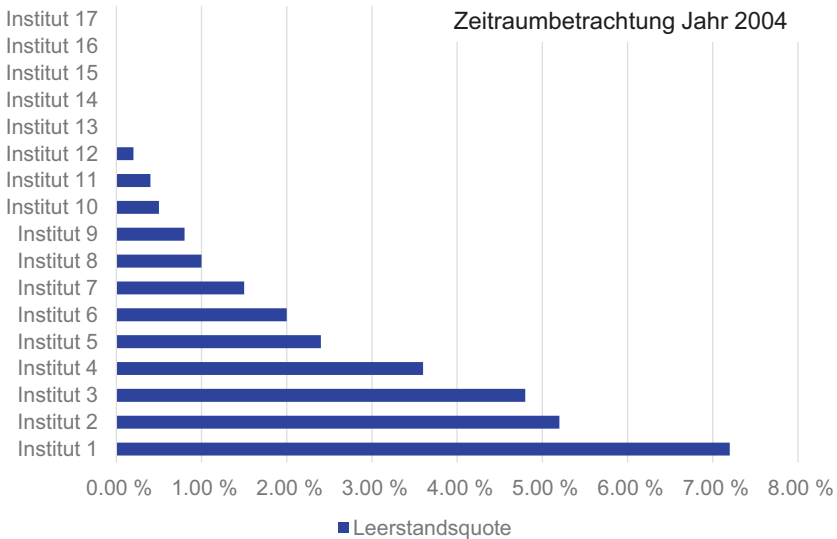
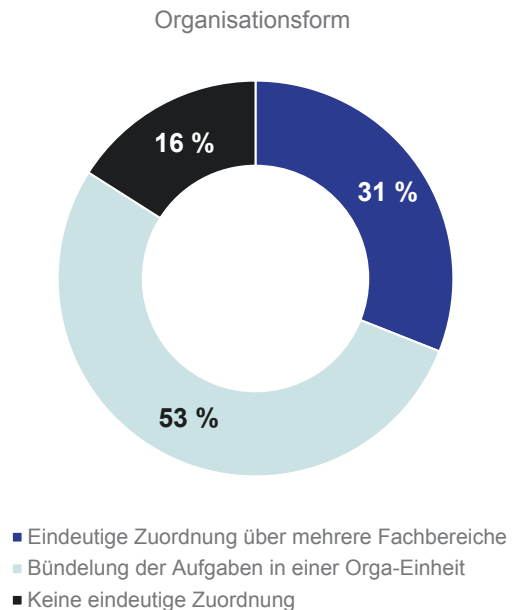


Abb. 6.29 Leerstandsquote von Betriebsmitteln je Institut

Abb. 6.30 Verteilung der aktuellen Organisationsform des Immobilien-Portfoliomanagements



Organisations-Einheit (31 %) wahrgenommen. Lediglich 16 % der Institute haben die Aufgaben nicht eindeutig zugeordnet. Eine Bündelung der Aufgaben in Form einer Tochtergesellschaft kann derzeit nicht beobachtet werden. Eine mögliche organisatorische Implementierung des Immobilien-Portfoliomanagements im Institut kann in der Abteilung „Bau und Verwaltung Immobilienmanagement“ erfolgen.

Ein Vorschlag ist, die Bildung einer Unterabteilung „Immobilien-Assetmanagement“ vor, die damit gleichberechtigt neben den Unterabteilungen „Facility Management“ und „Bau“ steht. Zentrale Aufgaben dieser Unterabteilung sind insbesondere Portfoliomanagement, Objektbewertung, Marktbeobachtung und Objektverwertung. Die Bedeutung von Immobilien bzw. deren Vermögensanteil für die Gesamtbanksteuerung wird durch eine enge zusätzliche Anbindung an das Zentralcontrolling (Gesamtbanksteuerung) organisatorisch abgebildet. Falls eine Bündelung der Aufgaben in einer Organisationseinheit aktuell nicht möglich ist, sollten dennoch die nachfolgend genannten Aufgaben klar verteilt werden, um die Werthaltigkeit und Wertentwicklung der Immobilien verfolgen zu können.

Funktionen des Immobilien-Portfoliomanagements

Im Rahmen des Immobilien-Portfoliomanagements werden in der Praxis bislang primär die Grundfunktionen abgedeckt. Die Vermietung von Flächen (100 %) in [Abb. 6.31](#) ist in allen Instituten im Portfoliomanagement organisiert, die Anmietung von Flächen (88 %) ist ähnlich häufig als Aufgabe des Immobilien-Portfoliomanagements genannt. Der Verkauf von Einzelobjekten (78 %) kann als dritte Grundfunktion des Immobilien-Portfoliomanagements der Teilnehmer bezeichnet werden.

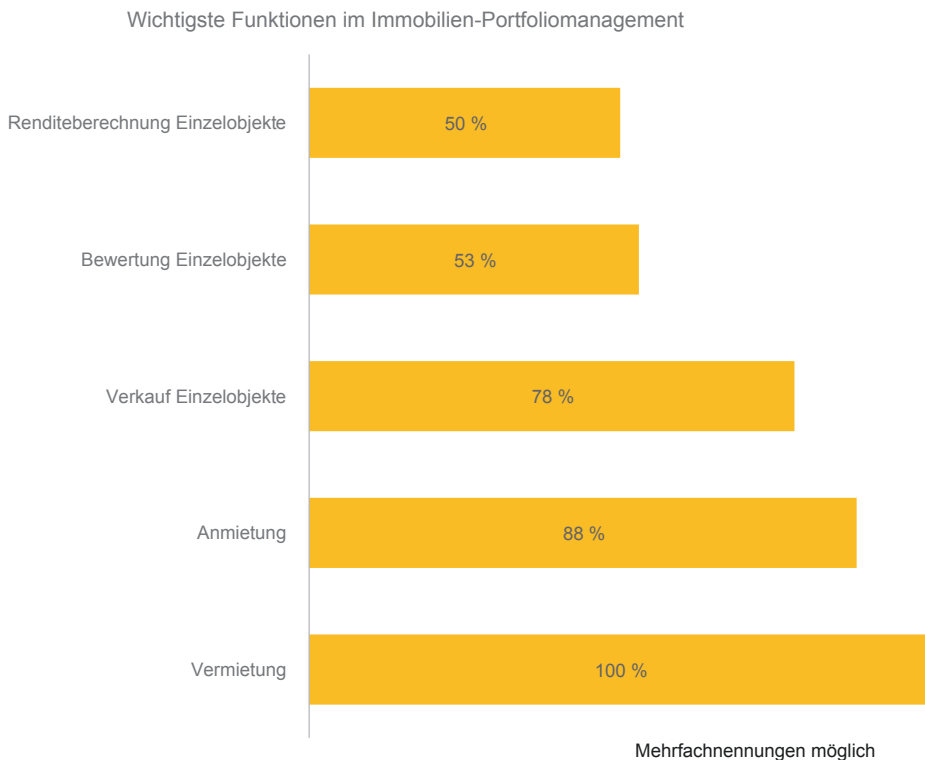


Abb. 6.31 Wahrgenommene Funktionen und Aufgaben im Immobilien-/ Portfoliomanagement

Eine zweite Gruppe von Funktionen besteht aus der Bewertung von Einzelobjekten (53 %), der Renditeberechnung von Einzelobjekten (50 %) sowie dem Ankauf von Einzelobjekten (44 %). Die für ein konsequentes Portfoliomanagement notwendige Berechnung von Marktwerten und Renditen führt folglich nur jedes zweite Institut durch. Hierin ist bereits ein zentrales Ergebnis des Portfoliochecks zu sehen. Diese aktuelle Funktionslücke kann in den Instituten durch den Portfoliocheck geschlossen werden.

Eine ganzheitliche Portfoliobetrachtung des Immobilienvermögens in Form der Bewertung und Renditeberechnung wird aktuell nur von 28 % der Institute wahrgenommen. Aufgrund der teilweise erheblichen Kapitalbindung in Immobilien ist auch hier von einem deutlichen Verbesserungspotenzial zu sprechen. Auch hier setzt der Portfoliocheck mit seiner aggregierten Berichtsdarstellung in Form des Immobilienberichtes an und schließt diese Lücke. Erfahrungen mit dem Verkauf von Teilportfolios haben 22 % der Institute, mit dem Verkauf des Gesamtportfolios bzw. mit Leasing-Konstruktionen haben schließlich nur 9 % der Institute sammeln können.

Als Empfehlung kann an dieser Stelle gesagt werden, dass für ein funktionsfähiges Immobilien-Portfoliomanagement insbesondere auch die umfassende Bewertung bzw. Renditeberechnung des Gesamtportfolios notwendig ist. Hierzu sind geeignete Bewertungsverfahren zu entwickeln, wie dies bspw. im Portfoliocheck durchgeführt wird.

Softwarelösungen im Immobilien-Portfoliomanagement

Das Immobilien-Portfoliomanagement wird primär durch den Einsatz von Standardsoftware (Access, Excel, Word, etc.) unterstützt. Insgesamt 66 % der Teilnehmer haben in [Abb. 6.32](#) diese Form der Softwareunterstützung angegeben. Während weitere 19 % keine Software-Unterstützung bereithalten, verteilen sich die verbleibenden 15 % auf

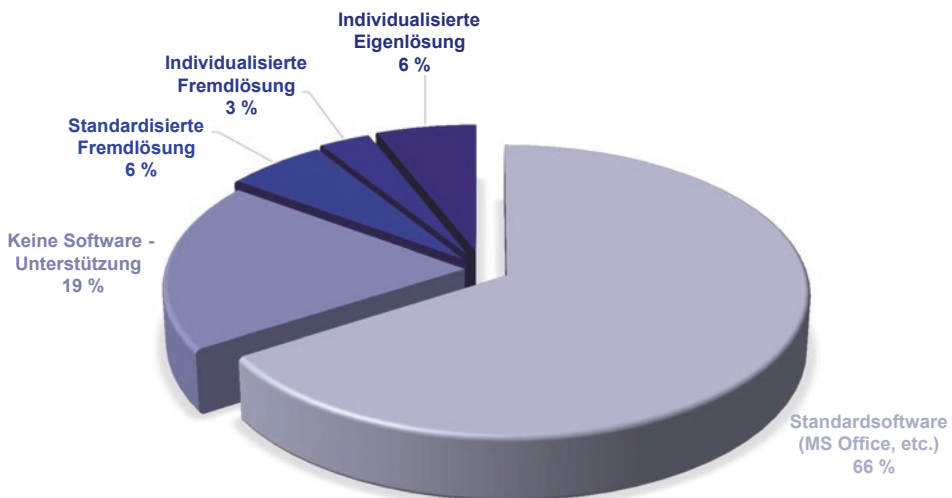


Abb. 6.32 Formen der Software-Unterstützung

Fremd- (9 %) bzw. Eigenlösungen (6 %). Überraschend ist an dieser Stelle der relativ hohe Anteil fehlender Softwareunterstützung. Aufgrund der teilweise komplexeren Berechnungsmethoden (Marktwert- oder Renditeberechnung) ist ein effektives Portfoliomanagement ohne Softwareunterstützung nur schwer möglich.

Der Einsatz von einfachen Systemen auf Basis von Access oder Excel kann hier bereits für die notwendige Datentransparenz sorgen. Als eingesetzte Software kommen laut Eingaben der Teilnehmer vor allem die folgenden Lösungen in Betracht: Facility Management-Software bzw. Software zur Hausverwaltung/Mietverwaltung.

Datenmanagement

Einen zentralen Datenpool mit allen relevanten Daten des Immobilien-Portfoliomanagements gibt es bislang nur in 13 % der Institute ([Abb. 6.33](#)). Eine Speicherung der notwendigen Daten in einzelnen Insellösungen geben dagegen über 50 % der Institute an. Weitere 31 % geben an, dass keine Daten bzw. nicht elektronisch auswertbare Daten vorliegen. Ein erster Ansatzpunkt zur Verbesserung der Datenhaltung besteht schon in einem einfachen Erfassungs- und Auswertungstool.

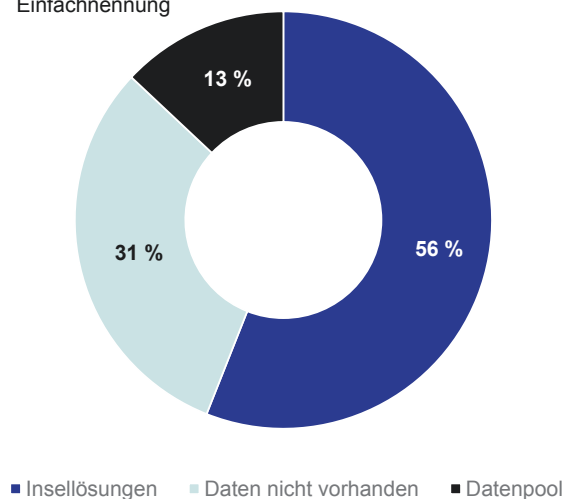
Als Fazit ist hier ein großes Verbesserungspotenzial festzustellen, da ein effektives Portfoliomanagement ohne eine verlässliche und vollständige Datenbasis nicht möglich ist. Die Ergebnisse der Befragung bzgl. einer geplanten Softwareeinführung lassen hier jedoch keine wesentlichen Änderungen erwarten ([Abb. 6.34](#)).

Eigentumsverhältnis bei bankspezifisch genutzten Flächen

Die Hauptstellen in [Abb. 6.35](#) werden fast vollständig (92,9 %) im Eigentum gehalten, während SB-Stellen meist angemietet sind (36,2 %). Die bereits in unterschiedlichen Untersuchungen veröffentlichte Quote von ca. 15 % angemieteter Geschäftsstellenfläche

Abb. 6.33 Verteilung der Form zur Datenhaltung

Einfachnennung



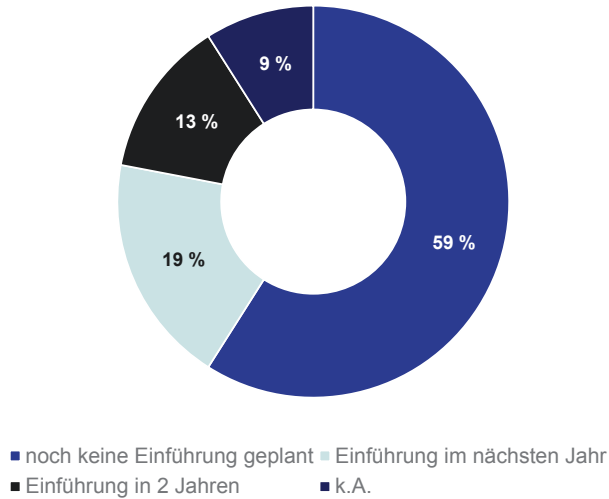


Abb. 6.34 Planung der Softwareeinführung

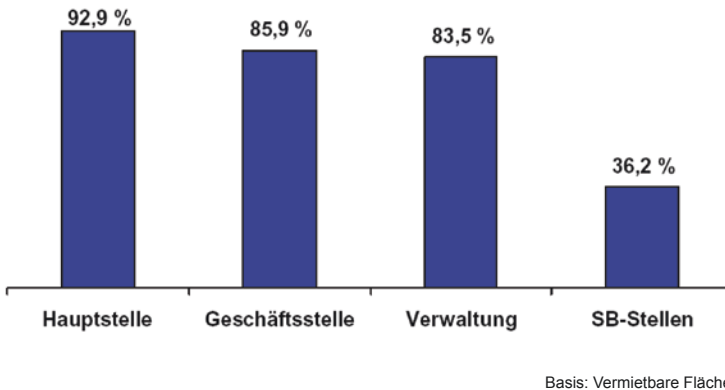


Abb. 6.35 Anteil der bankspezifisch genutzten Flächen im Eigentum

hat sich auch in dieser Untersuchung bestätigt (14,1 %). Verwaltungsflächen werden hingegen zu 83,5 % im Eigentum gehalten.

Eine Ursache dieser – im Vergleich zu Hauptstellen - geringeren Quote könnte darin liegen, dass zentrale Verwaltungsimmobilien zunehmend durch innovative Finanzierungskonzepte realisiert werden (z. B. Spezialfonds, Leasing, etc.). Dennoch kann eindeutig zusammengefasst werden, dass bei den Teilnehmern bislang primär eine Eigentumsstrategie verfolgt worden ist.

Eigentumsverhältnis bei Geschäftsstellen je Lage

In Abb. 6.36 werden sämtliche Geschäftsstellen den jeweils angegebenen Lagen zugeordnet. Der Eigentumsanteil bemisst sich auf Basis der vermietbaren Fläche und ist damit

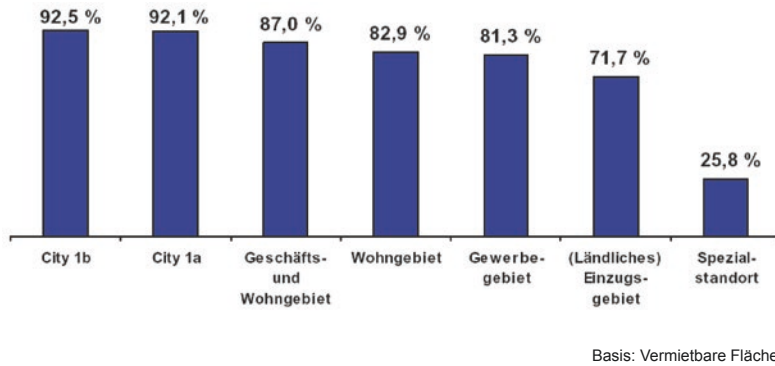


Abb. 6.36 Anteil der Geschäftsstellenfläche, je Lage im Eigentum gehalten

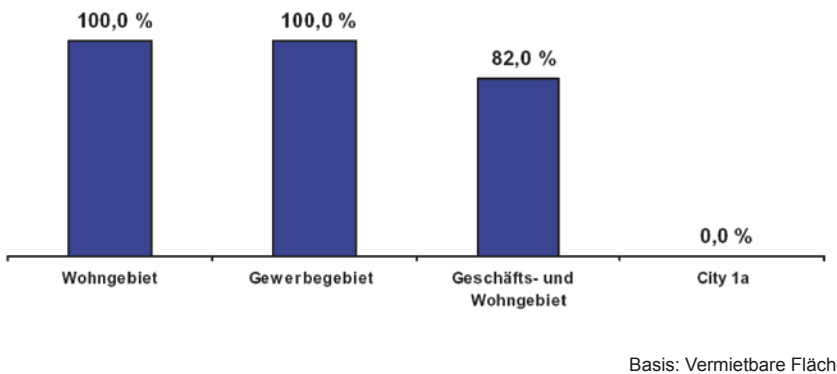


Abb. 6.37 Anteil der Geschäftsstellenfläche des Instituts, je Lage im Eigentum gehalten

flächengewichtet. Eine Gewichtung anhand der Ertragswerte hat ein vergleichbares Ergebnis ergeben.

Es wird deutlich, dass Geschäftsstellen in City 1b und City 1a Lagen primär im Eigentum gehalten werden, an Spezialstandorten (Einkaufszentrum, Flughafen, Bahnhof) jedoch meist angemietet werden. In [Abb. 6.37](#) wird die Eigentumsquote von Geschäftsstellen für das einzelne Institut dargestellt.

6.1.6 Potenzialhebung

Mit der Beteiligung an dem aktuellen Benchmarking-Projekt ist es den teilnehmenden Instituten gelungen in einem ersten Schritt die notwendige Transparenz in den Themenfeldern „Diversifikation innerhalb der Assetklasse Immobilie“, „Marktorientierte Bewertung des

Immobilienportfolios“, „Rentabilität der Assetklasse Immobilie“ und „Risiko durch Leerstand/Konzentration der Nutzungsart“ als Grundlage für eine Weiterentwicklung im Immobilienbereich zu schaffen. In der Folge geht es darum, daraus die institutsspezifischen Handlungsmaßnahmen auf Basis einer Immobilienstrategie zu definieren, zu priorisieren und umzusetzen.

Bevor auf Basis der Ergebnisse Maßnahmen angestoßen werden können, ist zwingend eine institutsspezifische Immobilienstrategie zu entwickeln. Diese sollte klar aus der Institutsstrategie abgeleitet sein und insbesondere im Einklang mit der gesamten Anlagestrategie stehen. Hierin sollten die Ziele definiert werden, die mit Betriebsmitteln, Direktinvestments und Rettungserwerben verfolgt werden. Weiter ist ebenfalls das gesamte Thema Facility Management zu berücksichtigen, da Facility Management und Immobilien-Portfoliomanagement eng miteinander verzahnt sind. Erst in einem zweiten Schritt können Handlungsmaßnahmen für einzelne Objekte, für Teilportfolios oder das Gesamtportfolio aus der Immobilienstrategie abgeleitet werden.

Nachfolgende Fragen sind zum Beispiel im Rahmen einer Strategiedefinition zu beantworten:

- a) Welche Bereitstellungsform (Eigentum, Anmietung oder Entscheidung im Einzelfall) soll für die bankspezifisch genutzten Immobilien zukünftig gewählt werden?
- b) Ist die Eigentümerrolle bei bankspezifisch genutzten Immobilien zwingend oder sind alternative Formen denkbar?
- c) Welche Rolle will das Institut zukünftig im Rahmen der Immobilienbewirtschaftung übernehmen (Eigentümer-/Controllingfunktion oder auch operative Leistungserbringung)?
- d) Welche Renditeziele sollen mit dem nicht bankspezifischen Immobilienbestand erreicht werden etc.
- e) Hat der Gesamtvorstand für die bankspezifisch und nicht bankspezifisch genutzten Immobilien eine klar definierte Immobilienstrategie, in der festgelegt ist, welche Ziele mit dem Immobilienbestand verfolgt werden?
- f) Welche Rolle will das Institut zukünftig auf strategischer und operativer Ebene im Immobilienmanagement übernehmen (z. B. Beschränkung auf Eigentümerfunktion mit den Aufgaben Strategiedefinition und Controlling)?
- g) Existieren IT-Werkzeuge zur Dokumentation und Steuerung der Bewirtschaftung?
- h) Welche Ressourcen und Kompetenzen sind im eigenen Haus vorhanden und sind diese ggf. durch externes Know-how zu ergänzen, um eine straffe und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen?

Bei der Umsetzung der Immobilienstrategie in den einzelnen Häusern sollten die nachfolgenden Ziele stets beachtet werden:

- Erreichen einer ganzheitlichen und interdisziplinären Betrachtung der Assetklasse „Immobilie“

- Reduzierung von Reibungsverlusten durch organisationsgerechte und eindeutige Definition von personellen Zuständigkeiten (z. B. in der Aufbau-/Ablauforganisation)
- Vermeiden von Organisationslücken und Verantwortungsdefiziten
- Straffen der Organisation, Ableitung von Synergieeffekten zur Reduzierung von Personalkosten
- Aufbereiten der immobilienbezogenen Datenbestände (Flächen, Nutzungen, Grundbuch, Grundstücksbelastungen, Mieterträge und -kosten, Liegenschaftszinssätze, Marktmieten, Lagepläne)
- Reduzieren des Aufwandes zur Datenerfassung und -verarbeitung und Vermeidung von Mehrfachbearbeitungen
- Verwenden von Kennwerten, die auf die definierten Ziele der Organisation ausgerichtet sind, wie Renditevorgaben, Ziele für Leerstandsquoten
- Optimieren des Flächenbedarfs und folglich Einsparung von Bewirtschaftungs- und Mietkosten.

Auch bei der Umsetzung der Immobilienstrategie sind die Ziele zu betrachten, die dem Facility Management zuzuordnen sind, da auch hier enge Anknüpfungspunkte bestehen.

6.1.7 Ausblick und Vision

Ziel war es, die teilnehmenden Finanzinstitute dabei zu unterstützen, ihre Ressource „Immobilie“ effizient einzusetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, galt es schon in der Konzeptionsphase, die unterschiedlichen Anforderungen und Analyseschwerpunkte aus Sicht eines Immobilien-Portfoliomanagements zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Zielthemenfelder ausgewählt und bei der Projektdurchführung abgearbeitet:

- Portfoliostruktur
- Portfoliobewertung
- Portfoliorentabilität
- Verwertungspotenzial
- Risikostruktur
- Organisation des Portfoliomanagements.

Die Auswahl der zu erhebenden Basisdaten erfolgte nach den Prinzipien Vergleichbarkeit innerhalb der Finanzgruppe, dem Aufwand-/Nutzen-Verhältnis aus Teilnehmersicht sowie der Forderung, dass die berechneten Kennzahlen und die Benchmarks Grundlage für ein neues sowie erweitertes Immobilienmanagement und -controlling sind.

6.2 Corporates und Property Companies

Günter Neumann

6.2.1 Management Summary

Bei Corporates haben Immobilien bisher wenig Beachtung gefunden, obwohl sie deren wirtschaftlichen Erfolg zum Teil maßgeblich beeinflussen. Seit einigen Jahren jedoch werden auch die betriebsnotwendigen Immobilien neben Mitarbeitern, Kapital und Technologie zunehmend als strategische Ressource für die Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in immer schwieriger werdenden Märkten anerkannt.

Aus der zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung setzt sich deshalb in verstärktem Maße die Erkenntnis durch, dass sowohl die Bewertung der Sachanlagen z. B. nach IFRS als auch deren bestmögliche Nutzung während der gesamten Lebensdauer sowie die Optimierung der daraus entstehenden Nutzungskosten und Ressourcenverbräuche eine wesentliche, strategische Managementaufgabe darstellen.

Doch anders als im Kerngeschäft gibt es für den Umgang mit den Unternehmensimmobilien wenig belastbare Orientierungsgrößen. Welches sind die richtigen Steuerungsgrößen, um die Leistungsfähigkeit einer Immobilienorganisation zu bewerten? Welche Bereitstellungsvarianten haben welchen Einfluss auf Bilanz und Gewinn und Verlust? Wie wird eine infrastrukturelle Leistung am besten erbracht? Was ist ein marktgerechter Servicelevel? Bei diesen Fragen ging der Blick der Corporates häufig zu den Property Unternehmen, von denen angenommen wurde, dass sie sich mit ihrem Kerngeschäft Immobilien insgesamt professioneller aufgestellt haben und somit auch über eine größere Transparenz in ihren Beständen mit entsprechenden Marktdaten verfügen.

Deshalb sollte mit dem Projekt „BEST“ versucht werden, durch die Beteiligung von Eigennutzern und Investoren die Faktoren zu identifizieren, die für den wirtschaftlichen Erfolg von Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen verantwortlich sind und diese bewertbar zu machen.

Das zusammen mit sieben Unternehmen durchgeführte Basisprojekt brachte dabei die Erkenntnis, dass der Nutzen für die Corporates und Property Unternehmen aus den definierten Zielen und den daraus generierten Ergebnissen so unterschiedlich war, dass das Projekt in der Folge in „BEST für Corporates“ und „BEST für Property Unternehmen“ getrennt wurde. Darüber hinaus hat das BEST Basisprojekt noch folgende Erkenntnisse gebracht, die in den nachfolgenden Statements zusammengefasst wurden:

Fehlende Verankerung des Immobilienbereichs in der Unternehmensstrategie

Auch wenn der Einfluss der Immobilien auf den Unternehmenserfolg als z. T. wesentlich anerkannt wurde, fehlte weitgehend dessen Verankerung in der Unternehmensstrategie.

Zersplitterte Organisation

Die Organisation aller immobilienbezogenen Aktivitäten in einem Geschäftsbereich war eher die Ausnahme. Bei der Erfassung der Immobilienorganisation wurden Aktivitäten in der allgemeinen Verwaltung, der Personalabteilung, der Bauabteilung, der Produktion, im Finanzbereich sowie im Immobilien- oder Facility Management vorgefunden.

Nicht ausreichende Qualifikation vieler Mitarbeiter

Neben Mitarbeitern mit qualifizierten immobilienwirtschaftlichen Abschlüssen ist der Bereich geprägt von Quereinsteigern, die im Kerngeschäft des Unternehmens nicht mehr benötigt wurden und für ihre neuen Aufgaben im Immobilienmanagement angelehrt wurden.

Mangelnde Bestandsdokumentation

Als einer der großen Aufwandstreiber in diesem Projekt hat sich die mangelhafte Bestandsdokumentation herausgestellt. Es wurde zwar übereinstimmend die Notwendigkeit gesehen, vollständige, detaillierte, aktuelle und redundanzfreie Informationen auf Objektebene vorzuhalten. Oft war es aber nur mit großem Aufwand möglich, qualifizierte Informationen zu z. B. Flächen, Nutzung, Leerstand, Leistungen und Kosten zu erhalten.

Unterschiedliche Kontenpläne

Wie bei anderen Benchmarking-Projekten auch, hat sich das Fehlen eines standardisierten Immobilienkontenplans als großes Manko herausgestellt. Je nach Wichtigkeit des Immobilienbereichs für das Unternehmen wurden diesem mehr oder weniger Konten zur Verfügung gestellt. Eine umfassende immobilienwirtschaftliche Abbildung war nur in Ausnahmefällen möglich. Die Harmonisierung der Kontenpläne zur Schaffung von Vergleichbarkeit wurde deshalb zu einer der größten Herausforderungen in diesem Projekt.

Ergebnisse

Das Hauptziel dieses Basisprojektes war das Generieren von Steuerungsgrößen zur eigenen Standortbestimmung. Dazu wurde eine hierarchisch aufgebaute Kennzahlenpyramide mit den Spitzenkennzahlen: Flächenökonomie – Cost Performance - Produktivität erarbeitet, die zu einer Balanced Scorecard mit den Perspektiven: Kunden - Organisation – Prozesse – Finanzen verdichtet wurde. Beim Bewerten von Dienstleistungen hat sich herausgestellt, dass Konzernmütter an ihre konzerngebundenen Immobilienorganisationen (egal ob als eigene Gesellschaft oder unselbstständige Abteilung organisiert) i.d.R. höhere – nicht immer marktübliche – Anforderungen stellen, von ihren Dienstleistern aber eine marktkonforme Leistungsverrechnung fordern.

Potenziale

Die identifizierten Potenziale bezogen sich auf alle Leistungsteile. Festzustellen war aber, dass die Betriebskosten (DIN 18960), die bei den Unternehmen bereits seit längerer Zeit im Mittelpunkt der Optimierungsbemühungen standen, geringere Potenziale aufwiesen als

z. B. die Infrastrukturkosten, der Umgang mit der Fläche oder der wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen. Das insgesamt aufgezeigte Potenzial lag im Mittel der beteiligten Unternehmen bei rund 27 %.

Das ursprüngliche Ziel dieses Basisprojektes, der „Aufbau einer wertorientierten Kennzahlenstruktur zur Performancemessung von Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen und die jährliche Aktualisierung der Daten zur eigenen Standortbestimmung“ wurde auf Grund dieser Erkenntnisse durch die Aufnahme folgender Projektziele: „Erarbeitung einer Standarddokumentation und Entwicklung eines Standardkontenplanes“ erweitert.

6.2.2 Einleitung

BEST steht für „Business Excellence in Real Estate“. Dabei bedeutet Business Excellence in diesem Kontext nicht die einseitige Orientierung auf Erträge und Kosten, sondern eine ausbalancierte Bewertung aller wesentlichen Erfolgsfaktoren im Real Estate und Facility Management. Als Ziel für das BEST-Projekt wurde deshalb auch der Aufbau einer umfassenden wertorientierten Kennzahlenstruktur in Form einer Balanced Scorecard zur Performancemessung von Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen und die jährliche Aktualisierung der Daten zur eigenen Standortbestimmung definiert.

2004 wurde der Grundstein für dieses in seiner Zielsetzung wohl einmalige Projekt gelegt: „Die Entwicklung eines Standards zur Performancemessung, der gleichermaßen für Corporates und Property Unternehmen anwendbar ist“. Insgesamt haben sieben Unternehmen mit einem Immobilienportfolio von ca. 50 Mrd. Euro (Buchwerte 2002) an diesem Basisprojekt ([Abb. 6.38](#)) teilgenommen.

Aus diesem Portfolio wurden insgesamt 232 Objekte verschiedener Nutzung mit ca. 3,9 Mio. m² NGF im Rahmen des Basisprojektes mit ihren Daten des Geschäftsjahres 2003 analysiert. Die untersuchten Objekte und deren Ergebnisse sind in den CREIS-Datenpool eingeflossen. Auf Grund der während des Basisprojektes umfassend dokumentierten Bestandsinformationen wurden bei den jährlichen Updates nur die veränderten Rahmenbedingungen und dessen monetäre Konsequenzen erfasst:

- Änderungen an der Gebäudesubstanz (z. B. Sanierungsmaßnahmen)
- Änderungen innerhalb der Organisation (z. B. Outsourcing)
- Änderungen in den Leistungen (z. B. Servicelevel).

Eine mitgeführte Historie ermöglichte dabei die Rückverfolgung von Veränderungen. So war eindeutig nachzuvollziehen, ob es sich z. B. bei Kostenveränderungen um Markt-, Leistungs- oder Performanceveränderungen gehandelt hat.

Neu hinzugekommene Unternehmen durchliefen zuerst das Basisprojekt. Dadurch ist eine Vergleichbarkeit auch mit den bisherigen Projektpartnern gewährleistet. Der Vorteil für die Neueinsteiger liegt in der aufbereiteten Projektstruktur und einer detaillierten Erfassungsvorlage. Im Jahr 2008 wurden im Rahmen des „BEST für Corporates“ zwölf

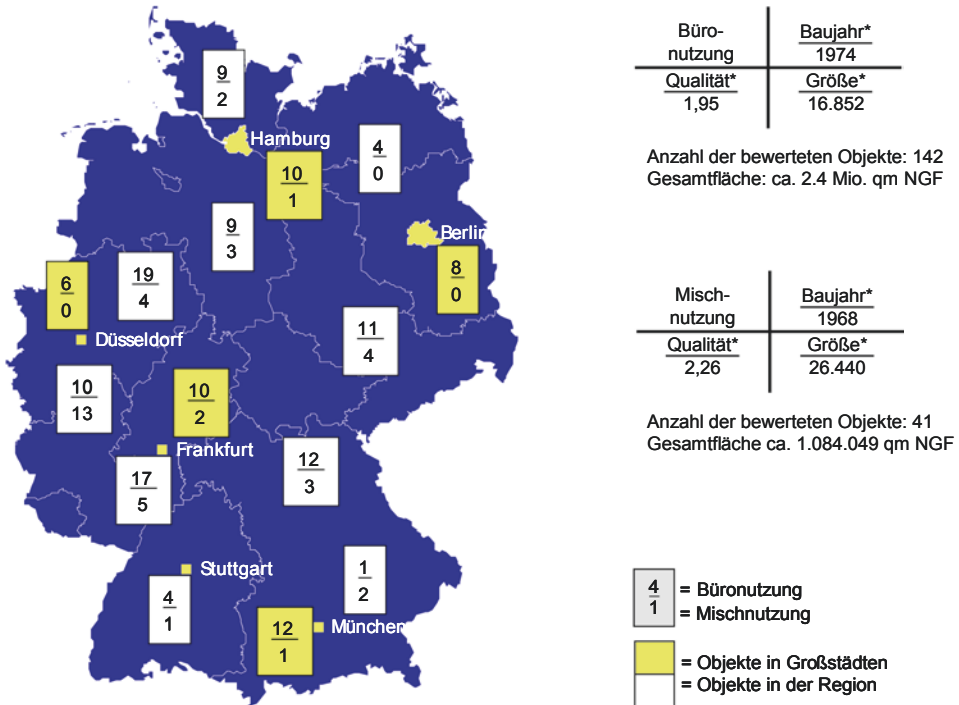


Abb. 6.38 Untersuchtes Teilportfolio Büro- und Mischnutzung

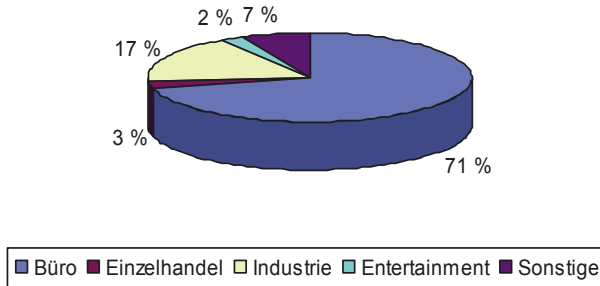
Unternehmen mit insgesamt 386 Objekten und ca. 5,7 Mio. m² bewertet. Bei „BEST für Property Companies“ gab es 2008 durch unsere Beteiligung am Projekt „BAMBI“ (Benchmarking im Asset und Property Management für Büro-Immobilien) eine neue Projektstruktur. An diesem Projekt (Abb. 6.39), das zu BEST vergleichbare Ziele verfolgt, nehmen 14 Kapitalanlage-, Asset- und Property Management Unternehmen mit einem eigenen bzw. betreuten Immobilien-Portfolio von ca. 90 Mrd. Euro teil.

Aus unterschiedlichen Aktivitäten ist der CREIS-Datenpool bis Ende 2008 auf insgesamt 3.400 Gewerbeobjekte von über 150 Unternehmen mit ca. 31 Mio. m² NGF angewachsen. Die Ergebnisse aus dem Bambi-Projekt werden Anfang 2009 vorliegen. Ein Teil der Objekte wurde dabei bereits über mehrere Jahre begleitet, so dass hier belastbare Zeitreihen vorliegen.

6.2.3 Hintergrund, Ziele, Nutzen

Vor dem Hintergrund, dass Unternehmensimmobilien auf der einen Seite einen z. T. großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, auf der anderen Seite eine für die Steuerung des Immobilienvermögens notwendige Transparenz in den seltensten Fällen gegeben ist,

a



b

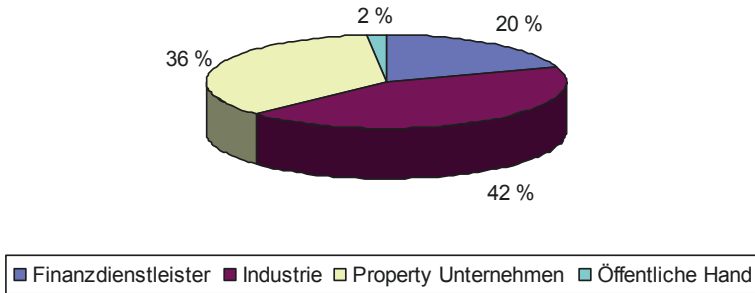


Abb. 6.39 Nutzungsarten und Nutzergruppen im CREIS Datenpool

werden verstärkt Projekte mit dem Ziel definiert, vorhandene Potenziale zu identifizieren und zu realisieren. Nachfolgende Gründe dienen oftmals dabei als Argumentationshilfe für die Projektentscheidung:

- 70 % der von deutschen Unternehmen genutzten Gebäude befinden sich im eigenen Besitz. Allein die 30 DAX-Unternehmen verfügen über ein Immobilienvermögen im Buchwert (2003) von rund 125 Mrd. Euro.
- Amerikanische Untersuchungen haben gezeigt, dass Unternehmen mit hoher Kapitalrentabilität vergleichsweise wenige Immobilien besitzen. Sie sind darüber hinaus weniger anfällig für feindliche Übernahmen.
- Unternehmensimmobilien werden neben ihrer Funktion als Betriebsmittel verstärkt als Asset betrachtet. Die Investition in eine Immobilie muss dabei aber nicht die einzige Lösung sein, nur um die mit ihr verbundenen Rechte zu nutzen.
- Auf Grund des hohen Einflusses der Immobilien auf Bilanz und G + V werden verstärkt Strukturen und Analyseinstrumente für ein effektives Controlling gesucht.



Abb. 6.40 Vorgehensweise im BEST-Projekt

- Ein Controlling, das sich nur auf das Einhalten vereinbarter Ziele reduziert (Soll-Ist-Vergleich), hat zukünftig keine Chancen mehr. Gefragt ist vielmehr eine zusätzliche Orientierung an belastbaren Marktdaten.
- Es fehlt ein auf die speziellen Bedürfnisse von Corporates und Property Unternehmen zugeschnittenes neutrales Performance Measurement System, das aussagefähige Benchmarks zur eigenen Standortbestimmung generiert.

Diese Aussagen haben CREIS bewogen, einen Projektvorschlag auf Basis seines über Jahre verfeinerten Benchmarking-Ansatzes auszuarbeiten, der sich mit den speziellen Bedürfnissen von großen bestandshaltenden Unternehmen auseinandersetzt. Von zwanzig angesprochenen Unternehmen haben sieben ihre Teilnahme am BEST-Basisprojekt zugesagt. Von den beteiligten Unternehmen wurde dabei das primäre Ziel definiert, eine standardisierte Methode zu entwickeln, um Benchmarking als Instrument sowohl zur Bewertung von Investitionsentscheidungen und Bestandsimmobilien als auch zur Leistungssteigerung im Real Estate und Facility Management einsetzen zu können (Abb. 6.40).

Die in einer Projektbeschreibung definierten folgenden Ziele waren Grundlage der zwischen den Projektteilnehmern und CREIS geschlossenen Vereinbarung:

- Aufbauen einer wertorientierten Kennzahlenstruktur zur Performancemessung von Immobilien und immobilienbezogenen Leistungen.
- Schaffen einer zeitnahen Daten- und Kostentransparenz für Immobilienprojekte.
- Erarbeiten eines globalen Bewertungssystems für Funktionen, Prozesse und Projekte.
- Generieren jährlicher Benchmarks in Abhängigkeit definierter Werttreiber zur eigenen Standortbestimmung.
- Etablieren von CREIS als Kompetenzcenter, verlängerte Werkbank und neutrale Clearingstelle.
- Erarbeiten eines Kennzahlengerüsts für die Sichtweisen Investor - Selbstnutzer/Nutzer – Betreiber) mit dahinter liegenden exakten Definitionen und Leistungsabgrenzungen.
- Bewerten von rd. 30 ausgewählten Gebäuden verschiedener Nutzungen je Teilnehmer.
- Identifizieren von Leistungslücken und Erarbeiten von Handlungsempfehlungen.

Ein Nutzen wurde sowohl qualitativ z. B. durch Schaffung von Transparenz oder Leistungsstandards als auch quantitativ durch einen Kennzahlenvergleich der eingebrachten Objekte erwartet. Die generierten Kennzahlen sollten dabei sowohl zur Performancemessung von Bestandsimmobilien und zur Ressourcenplanung als auch zur Unterstützung bei der Ermittlung des Marktwertes bei einem Due Diligence-Prozess sowie zur Wertsicherung bei Betreiberverträgen dienen. Der Schwerpunkt lag deshalb bei der Bewertung der Cost – Performance, der Gebäudeökonomie und der eingesetzten Ressourcen.

6.2.4 Projektablauf

Das Basisprojekt durchlief verschiedene Phasen, innerhalb derer einige „Volten“ gedreht wurden, um eine Belastbarkeit der generierten Kennzahlen zu garantieren. Im Einzelnen wurden folgende Prozessschritte durchlaufen:

Sensibilisierungsphase

Auf Grund unserer Erfahrung aus einer Vielzahl von Benchmarking-Projekten und der dabei oftmals festgestellten mangelnden Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen unterschiedlicher Struktur und Größe erfolgte die Projektbeschreibung zu BEST speziell für die angesprochene Zielgruppe. Mit diesem Projekt wollten wir auf der einen Seite die besonderen Anforderungen von Konzernen erfassen und bewerten, auf der anderen Seite die vermutete größere Professionalität von Immobiliengesellschaften für eine weitere Professionalisierung im Bereich der Unternehmensimmobilien heranziehen. Bereits ein dreiviertel Jahr vor dem Kick off-Meeting wurde der Projektvorschlag erarbeitet und mit insgesamt zwanzig Unternehmen aus unserem Kundenkreis durchgesprochen. Das Interesse war sehr groß. Das Projekt wurde von vielen als absolut notwendig und längst überfällig bezeichnet. Es folgten Präsentationen und weitere Projektspezifikationen. Am Ende entschieden sich sieben Unternehmen zu einer Teilnahme. Die häufigsten Gründe

der abgesagten Unternehmen waren „fehlende Ressourcen“ und eine „mangelhafte Transparenz“.

Beginnen Sie rechtzeitig mit dem Definieren eines Benchmarking-Projektes. Strukturieren Sie es dabei so, dass es in die „Zeit“ passt. Lassen Sie den Unternehmen Zeit für die Entscheidung. Sichern Sie sich dabei die Unterstützung durch das TOP – Management. Haben Sie die nötige Flexibilität, sich an individuelle Wünsche der Zielgruppe anzupassen.

Projektstart

Beim Kick off-Meeting im März 2004 wurden die Ziele und Ergebnisse des Projektes, der Projektablauf, die Projektorganisation, Verantwortlichkeiten und ein ambitionierter Zeitplan verabschiedet (Abb. 6.41 und 6.42). Um das Miteinander zu regeln und die Vertraulichkeit innerhalb des Projektteams zu gewährleisten, wurde von allen Teilnehmern ein „Benchmarking Code of Conduct“ unterzeichnet. In einem ersten Schritt wurden die erwarteten Ergebnisse diskutiert und die dazu notwendigen Steuerungsgrößen strukturiert und gemeinsam festgelegt. Konsequente Berücksichtigung fanden dabei u. a. die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Immobilien und die daraus zu berücksichtigenden differenzierten Informationsbedürfnisse. Zur Reduzierung der Komplexität des Gesamtprojektes wurden anschließend folgende Teilprojekte definiert:

- Strategie/Organisation
- Objekte/Nutzungen/Qualitäten/Flächen
- Leistungen/Servicelevel/Ressourcen/Kosten
- Kennzahlen/Reporting

Diesen Teilprojekten wurden Teams zugeordnet, die die Aufgabe hatten, die im Projektteam vereinbarten Informationen in der definierten Qualität zum definierten Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Jedes Team bestand aus je einem Vertreter jedes Projektpartners (um den Durchgriff ins eigene Unternehmen zu gewährleisten) und einem externen Moderator.

Die definierte kurze Projektlaufzeit von sechs Monaten erforderte eine hohe Eigenverantwortung der einzelnen Teilprojektteams und einen straffen Projektablauf beim Zusammenführen der Teilergebnisse.

Benchmarking-Projekte neigen leicht dazu, zu groß und damit zu unübersichtlich zu werden. Begrenzen Sie den Projektumfang auf ein „beherrschbares“ Maß oder reduzieren Sie die Komplexität durch die Definition von Teilprojekten. Schwören Sie Ihre Projektpartner auf das gemeinsame Ziele ein. Schaffen Sie ein motivierendes Umfeld. Erzeugen Sie einen „Flow“.

Sammeln und Bewerten vorhandener Informationen

In dieser Phase ging es um das Sammeln aller zur Erreichung des Projektziels notwendigen Informationen. Da diese nicht konzentriert in einer Abteilung und auf einem Datenträger vorgehalten wurden, war dies eine kreative Entdeckungsreise durchs Unternehmen. Schnell tauchte die Frage auf, wie fehlende Information nacherfasst werden können. Die Teilprojektgruppen hatten dabei unterschiedliche Probleme zu bewältigen.

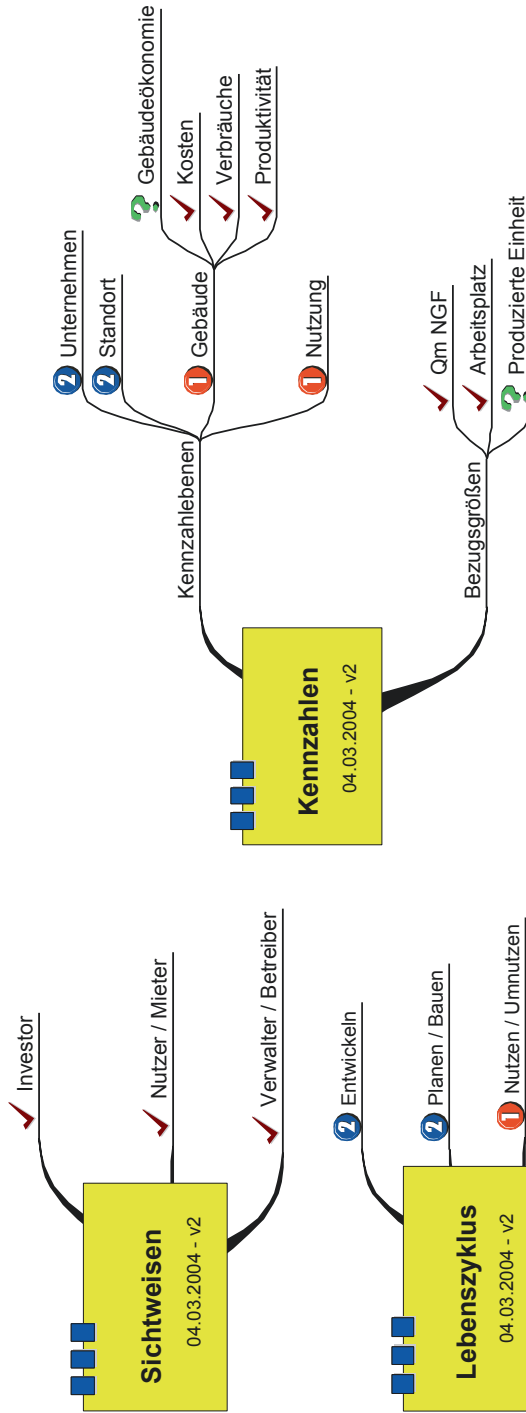


Abb. 6.41 Definition und Priorisierung der Grundlagen

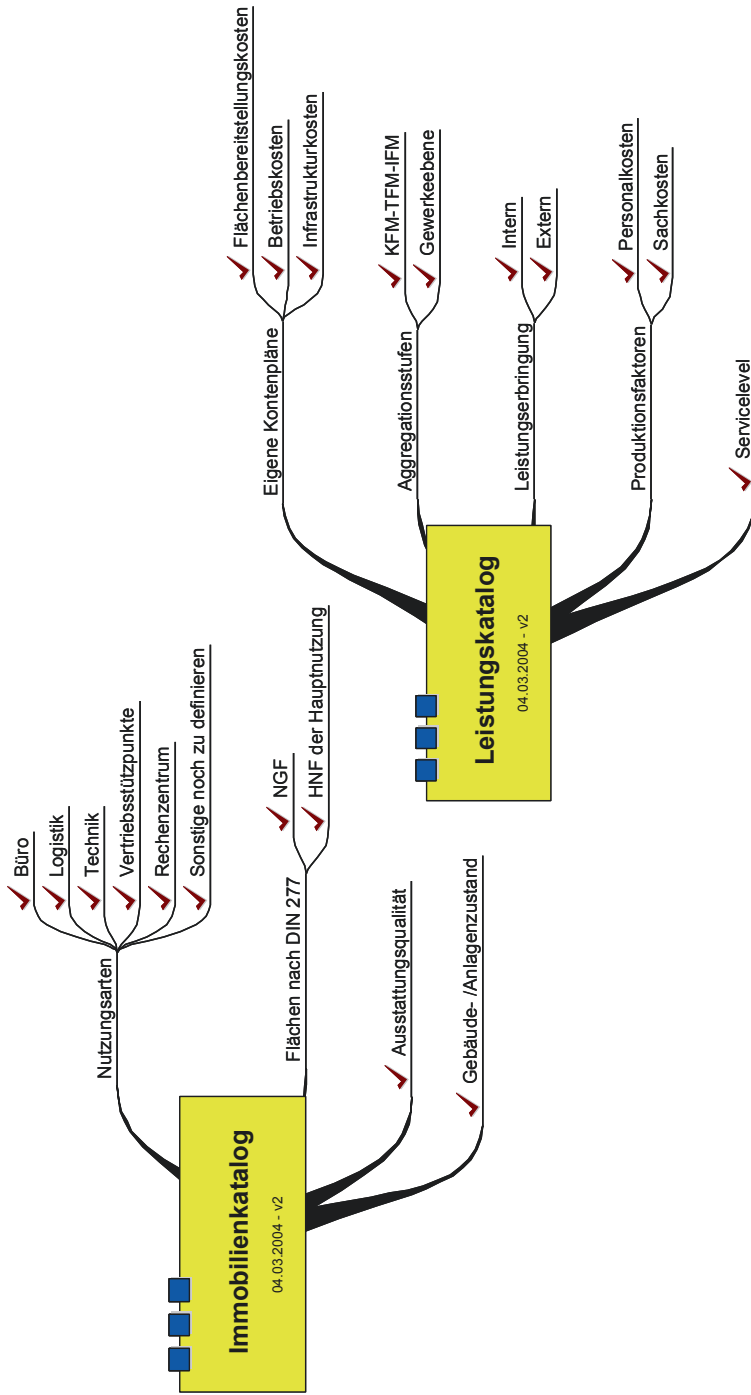


Abb. 6.42 Kriterienkatalog zur Bewertung von Gebäuden und Leistungen

- **Strategie/Organisation:** Da in den wenigsten Unternehmen eine Immobilienstrategie formuliert war, musste hier aus der Unternehmensstrategie erst eine „zwangsläufige“ Immobilienstrategie abgeleitet werden. Die Erfassung der Organisation war dagegen eine Fleißaufgabe, da die Konzerne i.d.R. verschiedene Sichtweisen auf die Immobilien präsentieren (Eigentümer – Nutzer – Betreiber) und diese im Organigramm genauso differenziert abgebildet werden mussten.
- **Objekte/Nutzungen/Qualitäten/Flächen:** Dieses Team hatte in dieser Phase die Aufgabe, zu jedem der definierten Objekte (ca. 50 je Teilnehmer) Nutzung, Objekt- und Ausstattungsqualität, Objekt- und Anlagenzustand sowie die Flächen aufzubereiten. Um auch unternehmensübergreifend zu einer gleichen Einschätzung zu kommen, wurde den Teams ein Kriterienkatalog zur Bestimmung von Ausstattung und Zustand an die Hand gegeben.
- **Leistungen/Servicelevel/Ressourcen/Kosten:** In diesem Teilprojekt erfolgten die Erfassung aller immobilienbezogenen Leistungen incl. Servicelevel, eingesetzter Ressourcen und Kosten sowie deren Zuordnung zum CREIS-Immobilienkontenplan. Dazu gehörten auch die Leistungsabgrenzungen (wo fängt die Leistung an – was beinhaltet sie – wo hört die Leistung auf).
- **Kennzahlen/Reporting:** Das Teilprojektteam hatte die Aufgabe, die bisherigen Steuerungsgrößen und die Standardreports bei den Projektpartnern zu erfassen und auf ihre Relevanz für dieses Projekt zu überprüfen.

Definieren Sie beim Projektstart, welche Informationen Sie von wem, in welcher Qualität und in welchem Detaillierungsgrad benötigen, um den Projekterfolg zu gewährleisten. Strukturieren Sie Ihre Interviewbögen mitarbeiterbezogen. Fragen Sie diese konzentriert ab. Nichts ist frustrierender für die Mitarbeiter – und schlechter für die Datenqualität – als ein schlecht vorbereiteter Interviewbogen oder ein mehrfaches Ab- und Nachfragen.

Nacherfassung und Harmonisierung

Nach dem Zusammentragen der notwendigen Informationen erfolgte ein aufwendiger Bewertungs- und Harmonisierungsprozess. Dieser umfasste alle Teilprojekte. Dabei hat sich herausgestellt, dass nicht alle vorhandenen oder nacherfassten Informationen in der vorhandenen Qualität für das Projekt verwertbar waren und nachqualifiziert werden mussten. Im folgenden Harmonisierungsprozess wurden alle Informationen „Themenbäumen“, d. h. Strukturen mit gleichen Inhalten wie z. B. Flächen oder Objektqualitäten zugeordnet und anschließend mit den Daten der einzelnen Projektpartner abgeglichen. Auf Grund der sehr heterogenen Teilnehmerstruktur bzw. sehr unternehmensspezifischer Qualitätsausprägungen und Leistungsdefinitionen war dieser Harmonisierungsprozess von großer Wichtigkeit. Als viel diskutiertes Beispiel sei hier das Thema einer einheitlichen Flächendefinition genannt (DIN, GIF, GEFMA). In diesem Projekt wurde als Grundlage die DIN 277 und als einheitlicher Flächenschlüssel die NGF (Nettogrundfläche) gewählt (Vgl. DIN 277 2016) Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Phase waren:

- Die für das Projekt benötigten Daten wurden - falls vorhanden - in unterschiedlichen Abteilungen, teilweise sogar in redundanter Form in mehreren Abteilungen, auf verschiedenen Datenträgern vorgehalten.
- Der Zugriff auf Daten aus anderen Abteilungen auf dem „kleinen Dienstweg“ ist teilweise gescheitert. Die Unterstützung des Top-Managements und die Verpflichtung aller betroffenen Bereiche zur Mitarbeit ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg eines so umfassenden Projektes.
- Bei der Datenqualität (Aktualität und Detaillierungsgrad) waren alle Schulnoten zwischen 2 und 5 vertreten.
- Der zeitliche Aufwand für die „Nacherfassung und Harmonisierung“ wurde - trotz unserer Erfahrung mit vergleichbaren Projekten - deutlich unterschätzt.

Als Konsequenz aus den Erfahrungen beim Harmonisieren der Daten wurde beschlossen, den angestrebten Detaillierungsgrad - was sowohl die Erfassungsbreite als auch die Erfassungstiefe betraf - zu reduzieren. Auf Basis dieser neuen Ausrichtung wurden die Erfassungsunterlagen mit folgendem Leistungsumfang erstellt:

- Strukturdaten des Unternehmens
- Strukturdaten des Objektes
- Objektqualitäten und Zustände
- Flächen
- Baukosten
- Leistungen/Servicelevel
- Nutzungskosten (Kapital-, Betriebs- und Infrastrukturkosten)
- Ressourcen.

Das Erzeugen detaillierter Erfassungsunterlagen im vereinbarten Detaillierungsgrad mit den dazu gehörenden Hilfetexten schloss diese Phase ab. Diese Unterlagen wurden den verantwortlichen Projektpartnern sowohl in Papierform als auch als Excel-Datei zur internen Ausarbeitung übergeben.

Dieser Phase wird in der Praxis relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei beeinflusst sie die Ergebnisqualität in einem entscheidenden Maße. Überzeugen Sie daher Ihre Interviewpartner, die abgefragten Informationen aus gesicherten Quellen so genau wie möglich zusammenzustellen. Erzeugen Sie verständliche, leicht auszufüllende Erfassungsunterlagen. Achten Sie dabei auch auf eine gute Auswertbarkeit.

Erhebungsphase

Da es sich bei den Projektteilnehmern ausnahmslos um Flächenorganisationen handelte, wurden die benötigten Daten – je nach Organisation - zentral oder dezentral vorgehalten. Das bedeutete, dass die Erhebungsunterlagen zum Ausfüllen jeweils in „Zentrale“ und „Region“ getrennt versandt wurden. Die Erfassung erfolgte i.d.R. themenbezogen

– d. h. Gebäudequalitäten, Flächen, Kosten usw. – wurden von verschiedenen Mitarbeitern erfasst. Dabei bestand die große Herausforderung darin, über alle Regionen hinweg eine gleich hohe Datenqualität zu gewährleisten. Dafür wurde bei CREIS eine Hotline eingerichtet, die die mit der Erfassung betrauten Mitarbeiter betreute und auftauchende Fragestellungen zeitnah beantworten konnte.

Erfasst wurden von jedem Projektpartner ca. 50 Objekte in den Nutzungsarten, die von allen Teilnehmern bedient werden konnten:

- Bürogebäude,
- gemischt genutzte Gebäude (Büro/Technik),
- Werkstatt/Lagergebäude und
- Produktionsgebäude.

Die Erhebungsphase dauerte ca. 4 Wochen. Die Erfassung sogenannter „Softfacts“ wie Objekt- und Leistungsqualitäten erwies dabei als wesentlich aufwendiger als die Erfassung von klassischen „Hardfacts“ wie Flächen oder Kosten (Abb. 6.43 und 6.44).

Falls Sie Daten in verschiedenen Systemen vorhalten (z. B. Flächen in SAP und einer CAFM – Software), entscheiden Sie sich immer für Daten aus der sichereren Datenquelle. Dabei sind Daten z. B. aus dem Rechnungswesen Daten aus internen Statistiken vorzuziehen.

Plausibilisierungsphase

Die Plausibilisierung der von den Projektpartnern gelieferten Daten erfolgte in drei Schritten. In einem ersten Schritt wurden die für den Import in die CREIS-Datenbank aufbereiteten Daten durch das System einer Prüfung unterzogen. Dabei ging es u. a. um Vollständigkeit, Formate oder nicht plausible Eingabewerte wie z. B. NGF > BGF. Im zweiten Schritt wurden Kennzahlen gebildet und diese mit den für jede Nutzungsart hinterlegten Grenzwerten abgeglichen. Diese Grenzwerte orientierten sich an folgenden treibenden Faktoren:

- Nutzung
- Region
- Alter
- Ausstattungsqualität/Zustand
- Größe.

Dazu wurden die untersuchten 232 Objekte den sich aus den vorgenannten Kriterien ergebenden Clustern zugeordnet. Werte, die innerhalb der Grenzwerte der einzelnen Cluster lagen, galten als plausibel, Werte außerhalb der Grenzwerte wurden durch das System zurückgespielt und an die Dateneinlieferer zur Überprüfung weitergeleitet.

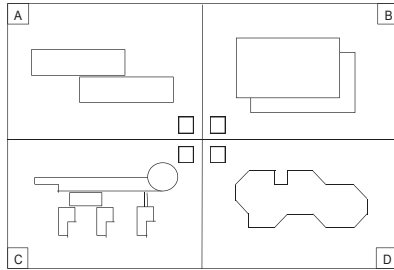
Der dritte Schritt erfolgte in Form eines 1-tägigen Workshops. In diesem wurden die „vorläufigen Ergebnisse“ vorgestellt und die ermittelten Unplausibilitäten diskutiert. Ziel

CREIS - Erfassungsunterlagen - Gebäudequalitäten

Adresse des Objektes

Gebäudegeometrie:

- A. Einfacher oder zusammengesetzter gestreckter Baukörper
- B. Einfacher oder zusammengesetzter gedrungener Baukörper
- C. Stark gegliederter gestreckter Baukörper
- D. Stark gegliederter gedrungener Baukörper



300. Bauwerk - Baukonstruktionen	
310. Baugrube	
320. Gründung	
330. Außenwände	
340. Innenwände	
350. Decken	
360. Dächer	
370. Baukonstruktive Einbauten	
390. Sonstige Maßnahmen f. Baukonstruktionen	
400. Bauwerk - technische Anlagen	
410. Abwasser-, Wasser-, Gasanlagen	
420. Wärmeversorgungsanlagen	
430. Lufttechnische Anlagen	
440. Starkstromanlagen	
450. Fernmelde- und informationstechnische Anlagen	
460. Förderanlagen	
470. Nutzungsspezifische Anlagen	
480. Gebäudeautomation	
490. Sonst. Maßnahmen für technische Anlagen	

Abb. 6.43 Erhebungsunterlagen Gebäudequalitäten

CREIS - Erfassungsunterlagen - Kosten								verrechnete Nebenkosten
Kosten in € ohne MwSt.	Eigentümer						Gesamt	Gesamt
	intern			extern				
	PK	SK	Gesamt	PK	SK	Gesamt		
Zinsen								
Abschreibungen								
Leasingraten								
Steuern/Abgaben								
Versicherungen								
Verwaltungskosten								
allg. Verwaltung								
Kostenplanung und Kontrolle								
Vertragsmanagement								
Objektbuchhaltung								
Liegenchaftsmanagement								
Flächenmanagement								
Beschaffungsmanagement								
An-, Vermietung/ An-, Verkauf								
Reinigung								
Unterhaltsreinigung								
Glasreinigung								
Fassadenreinigung								
Betriebsmittelreinigung								
Außen-/Grünpflege								
Winterdienst								
technischer Betrieb								
Hauswart								
Wartung/Inspektion								
Heizung								
Klima								
Lüftung								
Sanitär								
Gebäudeleittechnik								
Elektrotechnik								
Fördertechnik								
Sicherheitstechnik								
spezieller Betrieb								
Instandsetzung								
Heizung								
Klima								
Lüftung								
Sanitär								
Gebäudeleittechnik								
Elektrotechnik								
Fördertechnik								
Sicherheitstechnik								
spezieller Betrieb								
Bauunterhaltung								
Wartung/Inspektion								
Instandsetzung								
Sicherheit								
Empfang								
Bewachung								
Feuerwehr								
Alarm/Notruf								

Abb. 6.44 Erhebungsunterlagen Betriebs- und Nebenkosten

dieser Diskussion war das Suchen nach Begründungen für die identifizierten Leistungslücken. Folgende mögliche Ursachen sollten dabei hinterfragt werden:

- Unvollständige- oder Falschbuchungen (z. B. fehlender interner Aufwand bei einer outgesourceten Leistung)
- Unsaubere Leistungsabgrenzungen (z. B. laufender Aufwand/Sanierung)
- Falsche Bezugsgröße (z. B. aus redundanten Flächendokumentationen)

- Sondereinflüsse (z. B. Hochwasser)
- Echte Leistungslücken (z. B. konzernbedingte Mehraufwendungen).

Die Ergebnisse aus dem Workshop wurden die die Erfassungsunterlagen eingearbeitet und in die CREIS-Datenbank übernommen. In einer zweiten Plausibilisierungsrunde wurden dann die endgültigen Projektergebnisse ermittelt, freigegeben und in einem abgestimmten allgemeingültigen Kontenrahmen dargestellt. Dieser fand sowohl Verwendung für die Sichtweise „Eigentümer“ als auch die des „Nutzers“.

Je heterogener die Stichprobe, desto wichtiger wird die Plausibilisierung. Während in homogenen Strukturen (wobei sich homogen sowohl auf Sichtweisen, Branchen oder Nutzungsarten beziehen kann) überall mit dem gleichen Wasser gekocht wird und als Folge i.d.R. keine großen Lerneffekte zu erwarten sind, bietet eine heterogene Stichprobe die große Chance für neue Erkenntnisse, die oft zu außerordentlichen Effizienzsteigerungen führen können.

Auswertungsphase

Die im Laufe dieses BEST-Basisprojektes gesammelten Erkenntnisse wurden, zusammen mit den Ergebnissen, in einem Abschlussbericht mit folgender Struktur zusammengefasst:

- Vorbemerkungen
- Beteiligte Unternehmen
- Management Summary
- Vorgehensweise
- Bewertete Objekte
- Bewertung der Organisation
- Gebäudeökonomische Betrachtung
- Bewertung der Investitionskosten
- Bewertung der Nutzungskosten
- Bewertung der Servicelevel
- Bewertung der eingesetzten Ressourcen
- Bewertung der Nachhaltigkeit
- Ermittlung der Potenziale
- Handlungsempfehlungen (weiteres Vorgehen).

Die Vorstellung der Ergebnisse erfolgte im Rahmen einer Abschlusspräsentation mit allen Beteiligten, zu der neben den jeweiligen Projektverantwortlichen auch die Leiter der Fachbereiche CREM/FM sowie die Verantwortlichen aus dem Finanz- und Controllingbereich eingeladen wurden. In dieser Veranstaltung wurden neben allgemeinen Erkenntnissen aus dem Projekt nur anonymisierte Kennzahlen präsentiert. Eine detaillierte Analyse und Bewertung der Einzelergebnisse erfolgte in individuellen Unternehmenspräsentationen.

Gestalten Sie die Abschlusspräsentation bzw. den Abschlussbericht so klar und einfach, dass er auch von „fachfremden“ Personen aus dem Unternehmen, die nicht an dem Projekt teilgenommen haben oder für die Immobilien nicht zu ihrem Kompetenzbereich gehören, verstanden wird.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase – klassischer Schlusspunkt vieler Benchmarking-Projekte – war nicht Bestandteil des BEST-Basisprojektes. Jeder Projektpartner hat, jeweils bezogen auf den eigenen „Leidensdruck“ und das identifizierte Potenzial, seine eigenen Schlüsse aus dem Projekt gezogen. Die Ergebnisse wurden aber ein Geschäftsjahr später beim nächsten „Update“ sichtbar.

6.2.5 Ergebnisse

Bewertung der Organisation

Die Bewertung des Immobilienmanagements (CREM) bei den Projektpartnern erfolgte unter Berücksichtigung der jeweiligen Aufgabenstellung und des zu betreuenden Immobilienportfolios. Das Ergebnis haben wir „Reifegrad der Organisation“ genannt (Abb. 6.45). Um die Vorteilhaftigkeit einer Organisationsform darzustellen, wurde daneben auch die Prozessqualität bewertet. Damit sollte die Frage beantwortet werden, ob eine „reifere“ Organisation automatisch zu effizienteren Prozessen führt oder im Umkehrschluss, ob eine effiziente Prozessgestaltung eine „reife“ Organisation bedingt. Hierfür wurde beispielhaft der Auftragsbearbeitungsprozess ausgewählt, da dieser einer der häufigsten Prozesse im CREM mit einer Vielzahl von Schnittstellen darstellt. Zur Bewertung der einzelnen Organisationen wurden die Kennzahlen „Organisationseffizienz“ und „Prozesseffizienz“ gebildet.

Die Vorgehensweise zur Bewertung beschreibt sich in folgenden Teilschritten:

1. Im ersten Schritt wurde der jeweilige „CREM-Erfüllungsgrad“ an der CREM-Gesamtleistung gemessen. Das Ergebnis spiegelt den Reifegrad einer Organisation wider (1,0 steht dabei für eine marktkonforme Leistung, Werte < 1,0 für Minderleistungen).
2. Im zweiten Schritt wurden die Kosten der jeweiligen Organisation zum CREM-Erfüllungsgrad ins Verhältnis gesetzt. Das Gesamtergebnis spiegelt die Organisationseffizienz wider. Der Gegenwert entspricht 100 %. Werte unter 100 stehen für eine ineffiziente, Werte über 100 für eine effiziente Organisation.
3. Im dritten Schritt wurde die Prozesseffizienz ermittelt. Dazu wurden die Durchlaufzeiten der Prozessschritte im Teilnehmer-Prozess dem Mittelwert der Durchlaufzeiten der Prozessschritte aller Teilnehmer gegenüber gestellt. Der Mittelwert entspricht 100 %. Werte unter 100 stehen für effiziente, Werte über 100 für ineffiziente Prozesse.

Dabei hat sich gezeigt, dass trotz unterschiedlicher Anforderungen, Voraussetzungen und Ergebnisse die definierten Erfolgsfaktoren bei allen Teilnehmern greifen könnten, wenn:

- die oftmals noch unterentwickelten Prozessstrukturen (sowohl im gesamten Immobilienlebenszyklus- als auch im Bewirtschaftungsprozess) verbessert werden und
- die immer noch in weiten Teilen vorhandene „gewollte“ Intransparenz, die ihren Ausdruck z. B. in redundanten Tätigkeiten/Schnittstellen zwischen Konzernmutter und Immobilien-tochter oder zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer findet, aufgehoben wird.

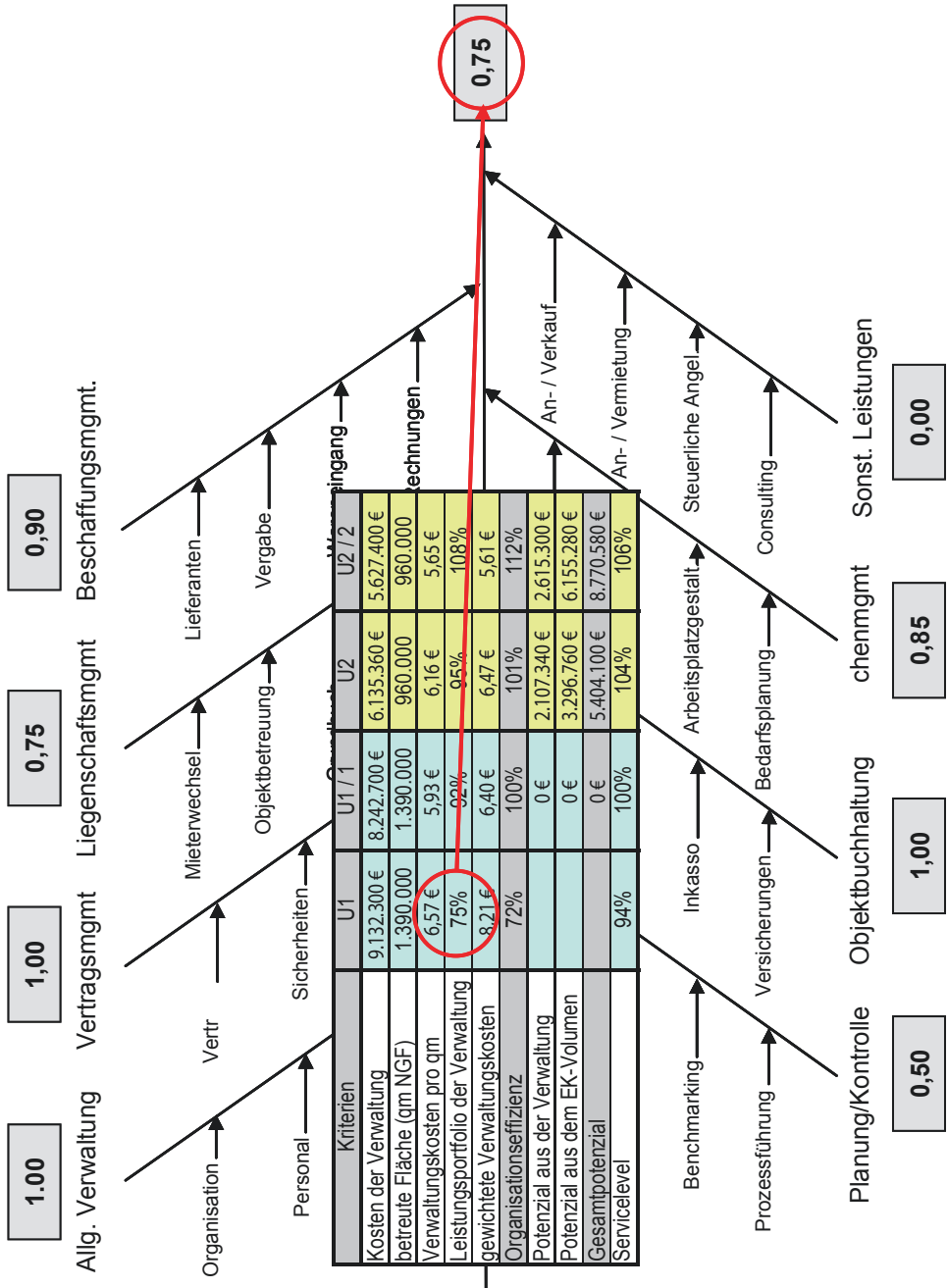


Abb. 6.45 Reifegrad einer Organisation im Vergleich zweier Unternehmen

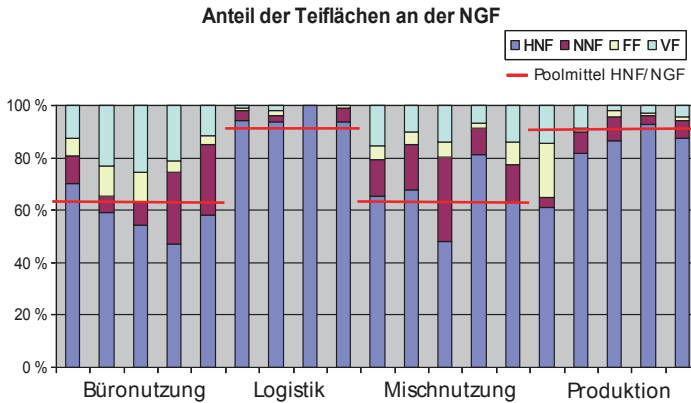


Abb. 6.46 Flächenbilanzen unterschiedlicher Nutzungsarten

Gebäudeökonomische Betrachtung

Gebäudeökonomische Kenngrößen zeigen die Möglichkeit auf, ob und wie wirtschaftlich ein Gebäude genutzt werden kann bzw. genutzt wird. Dabei konzentrierte sich das Pilotprojekt auf die Bewertung folgender Einflussgrößen:

- Anteil der produktiven Fläche an der Gesamtfläche ([Abb. 6.46](#)): Das Verhältnis Nutzfläche (NF) zu Nettogrundfläche (NGF) zeigt den Anteil der „produktiven“ Nutzfläche – und hier speziell die NF 1–6 (entsprechend der jeweiligen Hauptnutzung) an der gesamten Nettogrundfläche eines Gebäudes. In der heutigen Zeit hoher Gebäudenutzungskosten wird der Anteil der Nutzfläche der Hauptnutzung (NF 1–6) an der NGF zu einem entscheidenden Faktor bei der Bewertung eines Gebäudes. Die untersuchten Gebäude entsprachen weitgehend marktüblichen Flächenbilanzen. Extreme Ausreißer gab es vor allem bei Bürogebäuden, die vor 1920 gebaut wurden.
- Flächenverbrauch pro Mitarbeiter ([Abb. 6.47](#)): Der Flächenverbrauch pro Mitarbeiter wurde nur für die Büronutzung ermittelt, da die anderen definierten Nutzungsarten weniger personalintensiv genutzt wurden. Der Flächenverbrauch wird von einer Reihe von Faktoren wesentlich mitbestimmt. Hierzu gehören z. B.:
 - baulichen Gegebenheiten,
 - Anteil der Sonderflächen,
 - Unternehmenskultur,
 - hierarchische Ausprägungen (Führungsstruktur),
 - Raumtypen,
 - Arbeitsplatzkonzepten und vom
 - Flächenanspruch der Mitarbeiter.

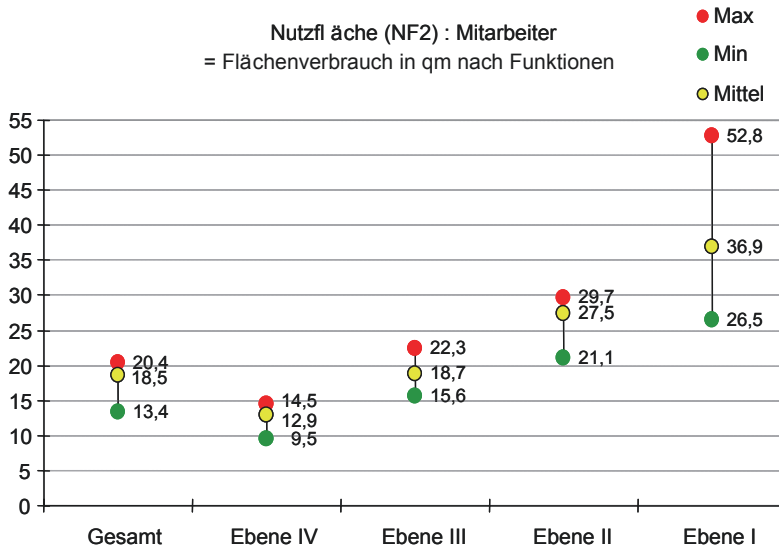


Abb. 6.47 Flächenverbrauch pro Mitarbeiter in Bürogebäuden

Hohe Flächenkosten können dabei durch einen optimierten Flächenverbrauch in [Abb. 6.47](#) kompensiert werden. Der Flächenverbrauch pro Mitarbeiter lag bei der untersuchten Stichprobe mit 38,5 m² ca. 14 % über dem Poolmittel von 33,99 m² NGF.

Bewertung der Investitionskosten

Die u. a. von der Qualität des Entwurfs, der verwendeten Materialien und dem Technisierungsgrad beeinflussten Erstellungskosten auf Basis der DIN 276 bildeten die Grundlage für die Bewertung der Investition und die Ableitung der daraus zu erwartenden Nutzungskosten ([Abb. 6.48](#)). Bei den Investitionskosten wurden nur die „reinen Baukosten“, also die Kostengruppen 300 (Bauwerk – Baukonstruktionen) und 400 (Bauwerk – technische Anlagen) betrachtet.

Dabei wurden neben den Errichtungskosten auch die Zusatz- oder Ersatzinvestitionen bis zum Bewertungsjahr berücksichtigt. Dabei hat sich bei einem Vergleich zwischen vergleichbaren Bürogebäuden herausgestellt, dass Investoren ihre Gebäude i.d.R. preiswerter bauen als Unternehmen, die für den eigenen Bestand bauen.

Bewertung der Nutzungskosten

Die Bewertung der Nutzungskosten orientierte sich an der DIN 18960 mit seinen Elementen:

- Kapitalkosten
- Abschreibung
- Verwaltungskosten

300.	Bauwerk - Baukonstruktionen	Anteil %	25 % Quart.	Mittel	75 % Quart.
310.	Baugrube	2,1 %	22,07 €	26,30 €	29,91 €
320.	Gründung	5,4 %	56,74 €	67,63 €	76,92 €
330.	Außenwände	24,6 %	258,50 €	308,08 €	350,43 €
340.	Innenwände	16,2 %	170,23 €	202,88 €	230,77 €
350.	Decken	13,6 %	142,91 €	170,32 €	193,73 €
360.	Dächer	8,4 %	88,27 €	105,20 €	119,66 €
370.	Baukonstruktive Einbauten	1,3 %	13,66 €	16,28 €	18,52 €
390.	Sonstige Maßnahmen	1,7 %	17,86 €	21,29 €	24,22 €
	Σ KGR. 300	73,3 %	770,24 €	917,97 €	1.044,16 €
400.	Bauwerk - Baukonstruktionen	Anteil %	25 % Quart.	Mittel	75 % Quart.
410.	Abw.- Wasser- Gasanl.	3,5 %	36,78 €	43,83 €	49,86 €
420.	Wärmevers.-anlagen	4,4 %	46,24 €	55,10 €	62,68 €
430.	Lufttechnische Anl.	3,5 %	36,78 €	43,83 €	49,86 €
440.	Starkstromanlagen	8,1 %	85,11 €	101,44 €	115,38 €
450.	Fernmelde-Anlagen	2,5 %	26,27 €	31,31 €	35,61 €
460.	Förderanlagen	1,9 %	19,97 €	23,79 €	27,07 €
470.	Nutzungspez. Anlagen	0,7 %	7,36 €	8,77 €	9,97 €
480.	Gebäudeautomation	1,7 %	17,86 €	21,29 €	24,22 €
490.	Sonstige Maßnahmen	0,4 %	4,20 €	5,01 €	5,70 €
	Σ KGR. 400	26,7 %	280,56 €	334,38 €	380,34 €
	Σ KGR. 300+400	100,0 %	1.050,80 €	1.252,35 €	1.424,50 €

Abb. 6.48 Anteil der Kostengruppen nach DIN 276 an den gesamten Investitionskosten

- Steuern
- Betriebskosten und
- Bauunterhaltungskosten.

Sie wurde jedoch teilweise praxisgerechter strukturiert. Zusätzlich wurden in [Abb. 6.49](#) die folgenden Infrastrukturkosten in Anlehnung an die GEFMA 100 untersucht (Leistungen,

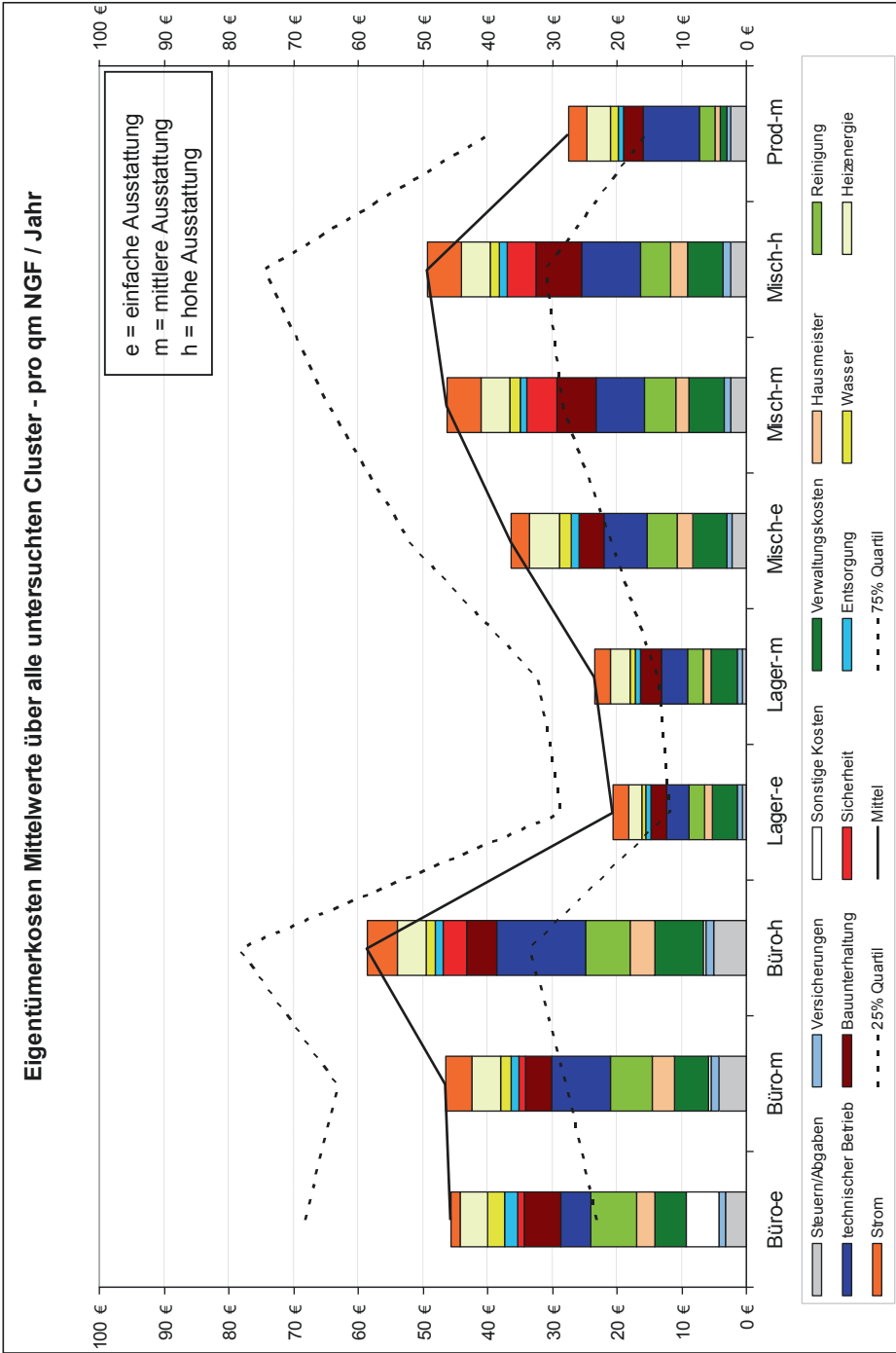


Abb. 6.49 Anteil der Kostenarten an den gesamten Betriebskosten

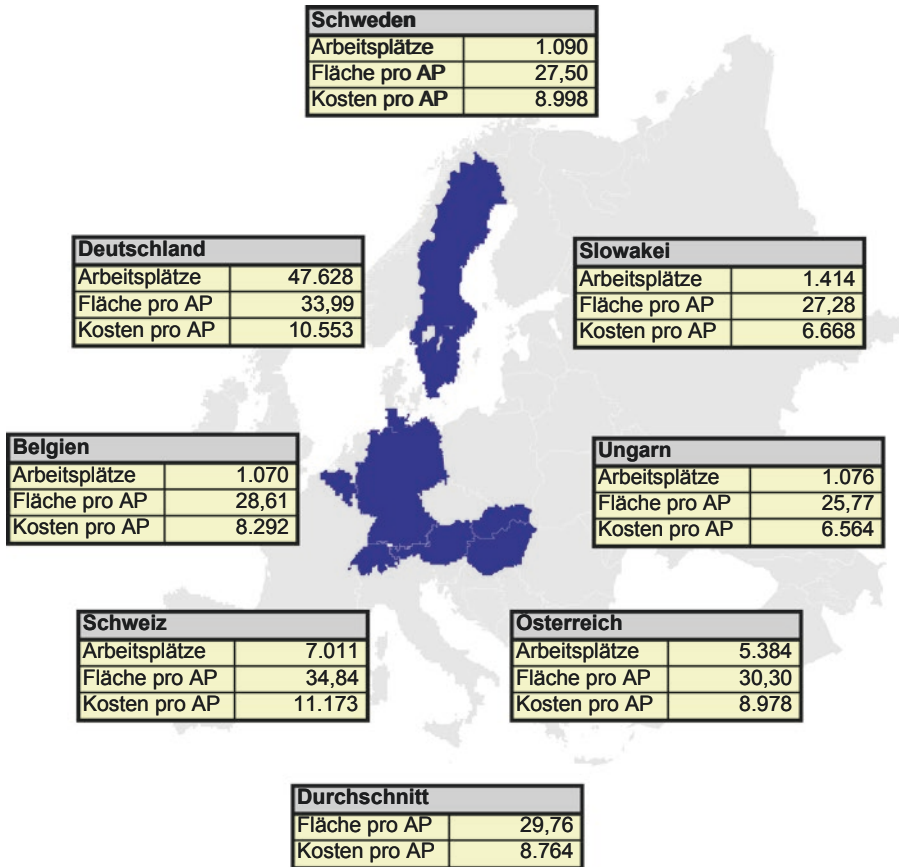


Abb. 6.50 Arbeitsplatzkosten in Europa (Auswahl)

die bei der GEFMA unter Infrastrukturleistungen aufgeführt sind, aber Betriebskostenbestandteil nach DIN 18960 sind, wurden als Betriebskosten belassen):

- Flächenmanagement
- Post- und Botendienste
- Telekommunikationsdienste
- Mitarbeiterverpflegung/Catering
- Fuhrpark
- Hausdruckerei/Copyshop
- Sonstige infrastrukturelle Dienste.

Durch diese Art der grafischen Darstellung lassen sich auf einfache Art und Weise zwei Dinge feststellen:

1. Wurden alle Kostenarten verbucht (Anzahl der Farben) und
2. Wie verhalten sich die einzelnen Kostenarten zum Markt und zu den definierten statistischen Größen (Höhe des jeweiligen Farbblocks).

Weiterhin wurden die Konsequenzen verschiedener Ausstattungsqualitäten (z. B. Büro einfach – mittel – hochwertig) auf einzelne Kostenarten sicht- und bewertbar gemacht. Darüber hinaus bestand bei dieser umfassenden Betrachtung der Kosten die Möglichkeit eines Vergleichs der Arbeitsplatzkosten zwischen einzelnen Gebäuden und Unternehmen:

„Arbeitsplatzkosten sind die Gesamtkosten eines Unternehmens für die Bereitstellung von Raum, Technologie, Einrichtung, Ausstattung, Unterstützung, Kommunikationstechnologie und anderen Leistungen für seine Mitarbeiter, damit die betrieblichen Aufgaben erfüllt und die Unternehmensziele erreicht werden können“. Bei der Kategorisierung haben wir uns am international akzeptierten Statement No. 4BB des Institute of Management Accountants (Vgl. SMA 1997) orientiert.

Die untersuchten Arbeitsplätze wurden in [Abb. 6.50](#) in einen europäischen Vergleich gestellt, um durch die Analyse der treibenden Faktoren Flächenverbrauch und Flächenkosten Optimierungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Betriebskosten wurden in [Abb. 6.51](#) auf Objektebene als Kontenplan mit Ampelfunktion und in einem übersichtlichen Säulendiagramm im Verhältnis zum Pool-Mittel und zum 25/75-Quantil dargestellt. Exemplarisch sind nachfolgend die Eigentümerkosten für das Cluster Bürogebäude dargestellt. Dabei lassen sich zwei wesentliche Erkenntnisse ableiten:

- Wie verhält sich das betrachtete Objekt in Bezug auf die kumulierten Gesamtkosten zum Pool-Mittel bzw. den entsprechenden Quantilen.
- Wie verhalten sich die objektspezifischen Betriebskostenarten unter Berücksichtigung definierter Wertetreiber im Vergleich zu den anderen Objekten.

Bei der Beantwortung dieser zwei Fragestellungen ergeben sich in der Regel bereits die ersten Ansätze für Optimierungsüberlegungen. Darüber hinaus können bei einer Bewertung der Umlagefähigkeit der Kosten sehr schnell Potenziale in der Umlagequote der Neben- und Betriebskosten auf die Mieter/Nutzer identifiziert werden. Hierunter fallen u. a.:

- nicht umlegbare Betriebskosten (z. B. Bauunterhalt),
- umlegbare Nebenkosten (z. B. öffentliche Abgaben) und
- nutzerspezifische Betriebskosten (z. B. Reinigung des Mietbereiches)

Ein weiterer vertiefender Ansatz zur Analyse der Betriebskosten ergibt sich in [Abb. 6.52](#) und [6.53](#) aus der Korrelation verschiedener Einflussfaktoren. Dabei wurden z. B. die Kosten für den Bauunterhalt und die technische Betriebsführung den Investitionskosten und der gebauten Qualität gegenübergestellt. Als Ergebnis wurde die so genannte Instandhaltungsquote generiert. Sie zeigt – unter Berücksichtigung des Zustandes der baulichen



Abb. 6.51 Betriebskostenanalyse mittels Ampel und Einflussfaktor

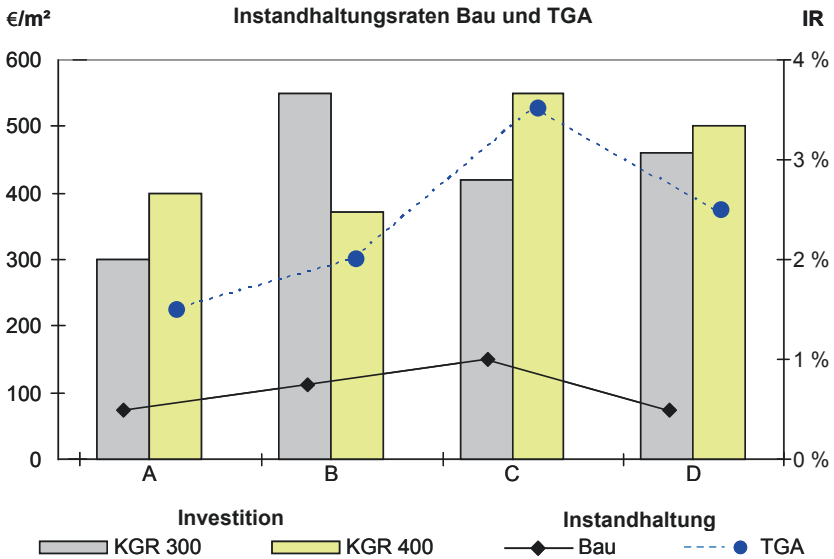


Abb. 6.52 Korrelation zwischen Investitionskosten und Instandhaltungsaufwand

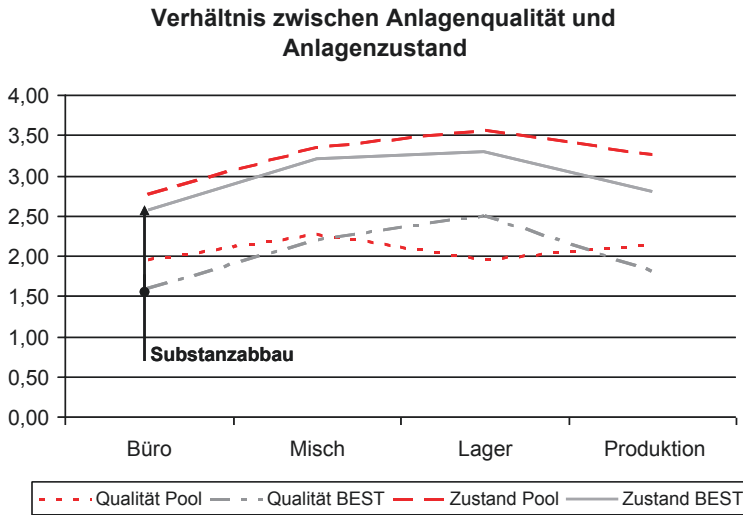


Abb. 6.53 Korrelation zwischen gebauter Anlagenqualität und Anlagenzustand

und technischen Anlagen – zum einen, wie wirtschaftlich das Gebäude betrieben und instandgehalten wird und zum anderen, ob dabei Substanz vernichtet (Instandhaltungstau) oder Kapital vernichtet wird. Diese Kennzahl unterstützt Unternehmen bei der mittelfristigen Finanzplanung im Rahmen eines Werterhaltungsmanagements.

Bewertung der Servicelevel

Servicelevel beeinflussen die Kosten der einzelnen Leistungen in einem erheblichen Maße. Zur Bewertung der durch die Leistung verursachten Kosten wurde deshalb für jede Kostenart ein 5-stufiger Servicelevel definiert und einem Schulnotensystem zugeordnet:

- 1 = sehr gut/sehr hoch
- 2 = gut/hoch
- 3 = mittel/gesetzlicher Mindeststandard
- 4 = ausreichend
- 5 = ungenügend/crash.

Das Erbringen immobilienbezogener Leistungen folgt zunehmend strategischen Unternehmenszielen. Das gilt sowohl für die vertragmäßige Zuordnung der Verantwortung auf den Investor oder den Nutzer und die Art der Leistungserbringung wie Insourcing, Outsourcing oder Co-Sourcing als auch für die vereinbarte Qualität der erbrachten Leistung. [Abb. 6.54](#) zeigt beispielhaft die finanziellen Konsequenzen aus der Veränderung der Servicelevel bei einem BEST-Teilnehmer. Sie zeigt aber auch, dass besser nicht immer teurer heißt.

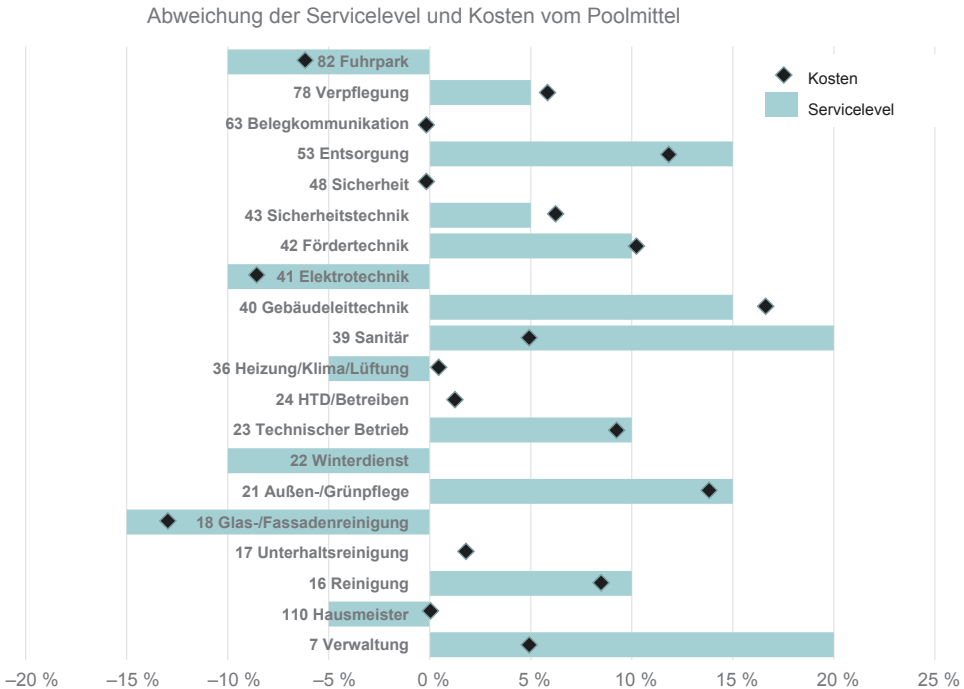


Abb. 6.54 Besser- oder Minderleistungen gegenüber dem Poolmittel

Das Verhältnis zwischen dem eigenen Service Level und dem Poolmittel auf der einen und dem Verhältnis der eigenen Kosten zum Poolmittel auf der anderen Seite gibt Aufschluss über die bestehenden Potenziale.

Bewertung der eingesetzten Ressourcen

Da der Großteil der Nutzungskosten aus Personalkosten besteht, liegt es nahe, für die Ressourcenplanung neben den Kosten auch die für die jeweiligen Leistungen eingesetzten Mitarbeiter zu bewerten. Dabei ging es um die Beantwortung von Fragen wie z. B.:

- Wie viele Mietverträge kann ein(e) Sachbearbeiter(in) betreuen?
- Welches Investitionsvolumen (Kostengruppe 400) kann ein(e) Techniker(in) inspizieren/warten?
- Wie viel m² kann ein(e) Hausmeister(in) betreuen?
- Welches Mietvolumen kann ein(e) Objektmanager(in) betreuen? Oder
- Wieviel m² kann eine Reinigungskraft reinigen?

Das Beispiel in [Abb. 6.55](#) zeigt den Ressourceneinsatz je Reinigung für operativ tätige Reinigungskräfte unter Berücksichtigung des Flächentyps, der Belagsart, der zu reinigenden Fläche und der zeitlich definierten Reinigungsdauer. Um für alle Fragestellungen die

Flächentyp	Belagsart	Leistung m ² /h	Fläche	Stunden	MA/ 4 Std.
Büro	Hart- und elastische Bodenbeläge	175 - 225	2.500	12,5	3,1
	Stein- und Kunststeinbodenbeläge	175 - 225	270	1	0,3
	Holz- und Parkettbodenbeläge	170 - 220			
	Textilbeläge	220 - 270	8.200	33	8,4
Med. Räume	Hart- und elastische Bodenbeläge	140 - 190	160	1	0,2
	Stein- und Kunststeinbodenbeläge	140 - 190			
	Holz- und Parkettbodenbeläge	130 - 180			
	Textilbeläge	160 - 220			
Nassbereich	Bodenfliesen	90 - 110	220	2	0,6
Produktion	diverse Industrieböden	340 - 420	15.000	39	9,9
Sozialräume	Hart- und elastische Bodenbeläge	140 - 190	900	5	1,4
	Stein- und Kunststeinbodenbeläge	140 - 190			
	Holz- und Parkettbodenbeläge	120 - 170	410	3	0,7
	Textilbeläge	160 - 220			
Stellflächen	diverse Industrieböden	360 - 450	400	1	0,2
Verkaufsraum	Hart- und elastische Bodenbeläge	175 - 225			
	Stein- und Kunststeinbodenbeläge	175 - 225	520	3	0,7
	Holz- und Parkettbodenbeläge	170 - 220			
	Textilbeläge	220 - 270			
Verkehrsfläche	Hart- und elastische Bodenbeläge	250 - 350			
	Stein- und Kunststeinbodenbeläge	250 - 350	660	2	0,6
	Holz- und Parkettbodenbeläge	220 - 320			
	Textilbeläge	270 - 380	1.160	4	0,9

Abb. 6.55 Leistungsmaße am Beispiel der Unterhaltsreinigung

richtigen Antworten zu finden, erfolgte neben der Erhebung der ABC – Kosten (activity based costs) für definierte Leistungen auch die Erfassung der dafür eingesetzten internen und externen Mitarbeiter.

Die Herausforderung bei der Erfassung der internen Mitarbeitern bestand darin, die übergeordneten Steuerungsfunktionen den einzelnen Leistungen zuzuordnen, bei der Erfassung der externen Mitarbeiter war die Umrechnung der Vertragssumme in Mitarbeiter die größte Schwierigkeit. Das Ergebnis berücksichtigte sowohl den Leistungsumfang als auch die Portfoliostruktur. Es erlaubte den einzelnen Projektpartnern eine bessere Steuerung der vorhandenen Kapazitäten.

Bewertung der Nachhaltigkeit

Im 1987 erschienenen Brundtland-Bericht (Vgl. Brundtland 1987) „Unsere gemeinsame Zukunft“ wird nachhaltige Entwicklung folgendermaßen definiert: „Entwicklung zukunftsfähig zu machen, heißt, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“

„Das gilt gerade auch für so konkrete Bereiche wie den Bau. Wenn wir eine nachhaltige, das heißt ökonomisch, sozial und ökologisch zukunftsfähige Entwicklung in unserem Lande gewährleisten wollen, dann müssen wir an vielen Punkten ansetzen“, so der damalige Bundesbauminister Kurt Bodewig im Vorwort zum „Leitfaden Nachhaltiges Bauen“.

Und weiter heißt es: “Mit seiner Einführung wird für die Baumaßnahmen des Bundes eine Strategie umgesetzt, die das Planen, Bauen und Nutzen von Gebäuden und Liegenschaften auf Nachhaltigkeit ausrichtet. Der Akzent wird dabei auf die ökologischen und ökonomischen Aspekte gelegt. In der Praxis heißt das etwa: bereits in der Planungsphase für ein Gebäude müssen die wirtschaftlichen Auswirkungen bestimmter, beispielsweise auch ökologischer Maßnahmen berücksichtigt und optimale Strategien für Investitionen gesucht werden. Das alles spart Geld und schont die Umwelt sowie knappe Ressourcen“.

Auf dieser Grundlage wurde in 2004 die in [Abb. 6.56](#) dargestellte Struktur entwickelt, um die Nachhaltigkeit von Gebäuden zu bewerten. Die Bewertung der

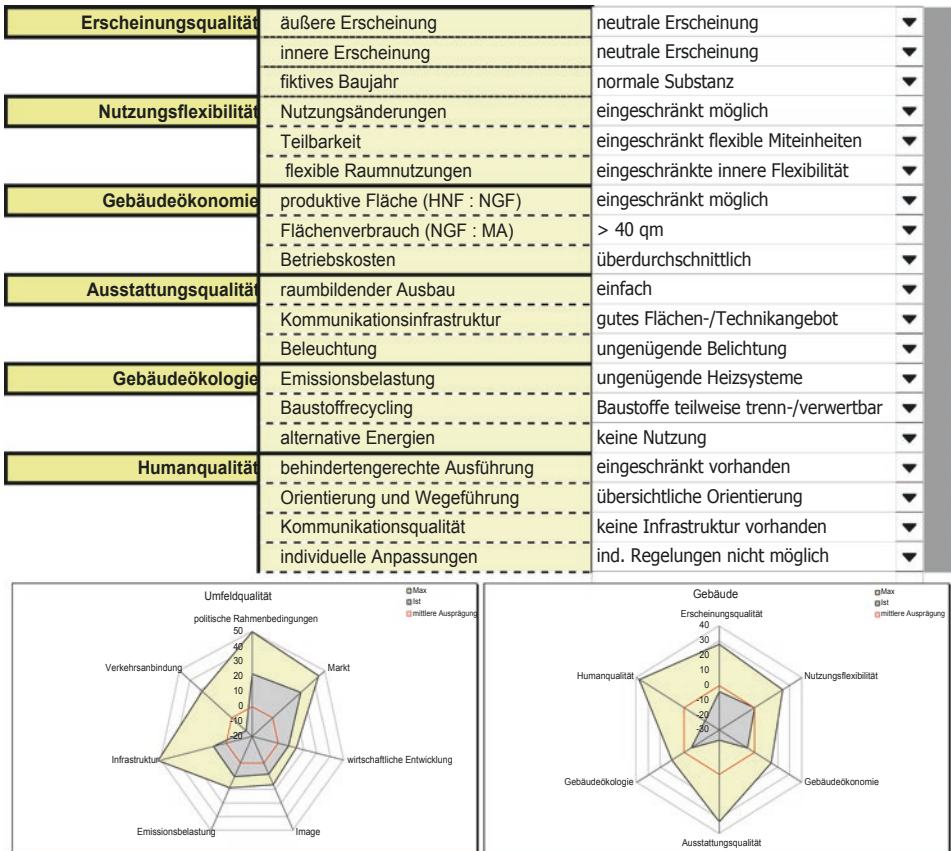


Abb. 6.56 Ermittlung der Zukunftsfähigkeit durch Bewertung von Nachhaltigkeitsfaktoren

Nachhaltigkeit (im Sinne von Zukunftsfähigkeit) spielte bei diesem Projekt eine untergeordnete Rolle. Da dieses Thema aber in Deutschland 2007 durch die Gründung der Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen zunehmend im Bewusstsein verhaftet ist, international gibt es seit 1990 den britischen Green Building Standard BEEAM (BRE Environmental Assessment Method) und seit 1998 LEED (Leadership in Energy and Environmental Design des U.S. Green Building Council), stellt dieses Projekt den Versuch dar, „Nachhaltiges Bauen“ stärker in der öffentlichen Diskussion zu verankern und Lösungen für eine Bewertung von Gebäuden unter Nachhaltigkeitsaspekten anzubieten.

Ermittlung der Potenziale

Zum definierten Ziel eines jeden Benchmarking-Projektes gehört das in [Abb. 6.57](#) dargestellte Ermitteln von Potenzialen zur eigenen Standortbestimmung. Diese ergeben sich bei BEST aus dem Vergleich von individueller Leistung zur „Best in Class“ (BIC), sowohl innerhalb des BEST-Projektes als auch innerhalb des gesamten CREIS-Datenpools. Zu beachten ist dabei, dass es sich bei den identifizierten Leistungslücken erst einmal um „theoretische Potenziale“ handelt. Der nächste wichtige Schritt ist es deshalb, daraus realisierbare Potenziale abzuleiten. Dabei wurden folgende Grundsätze berücksichtigt:

- Aus Plausibilitäts- und Akzeptanzgründen wurde als BIC nicht der Minimalwert der Stichprobe/des Datenpool – Clusters, sondern das 25 % – Quantil angesetzt.
- Neben dem Potenzial aus den Leistungslücken wurde ein zusätzliches Potenzial aus der Differenz zwischen den jeweils untersuchten Leistungsflächen und der Gesamtfläche des jeweiligen Clusters ausgewiesen.

Bei den jährlichen Updates wurden bei der Bewertung der Leistungslücken darüber hinaus noch folgende Einflüsse berücksichtigt:

- Veränderungen innerhalb der Stichprobe (der Deckungsgrad lag bisher im Mittel bei ca. 50 %)
- Veränderungen des Marktes (Kosten- und/oder Leistungsänderungen)
- Veränderungen im Unternehmen (Kosten- und/oder Leistungsänderungen)

Die Potenzialanalyse schließt mit einer Handlungsempfehlung ab, in der die Leistungslücken qualifiziert und quantifiziert, der Umsetzungsaufwand geschätzt und der Nutzen herausgearbeitet werden. Da die Realisierung der aufgezeigten Potenziale abhängig ist von z. B. der eigenen Strategie, der Unternehmenskultur, baulichen Gegebenheiten, möglichen Betriebsvereinbarungen, vertraglichen Vereinbarungen oder dem Marktumfeld, lassen sich tiefgehende Vorschläge für eine Realisierung i.d.R. erst nach Vorliegen detaillierter Angaben im Rahmen einer weiteren Untersuchung erarbeiten.

Eigentümer Büronutzung	Kennzahl Bic*	Summe I	Kennzahl Bic*	Summe II	Marktpreise Gesamt	Leistungs- fläche	Korrektur- summe**	Eigentümer- kosten	Potenzial
Ausstattungsqualität Flächenbezug (NGF)	22.311		Mittlere Ausstattung	98.960		121.270			
Steuern/Abgaben	2,29 €	51.092 €	2,50	247.089 €	298.181	79.351	195.109	258.396 €	63.287 €
Versicherungen	0,89 €	19.857 €	0,92	91.043 €	110.900	2.640	2.414	1.296 €	
Sonstige Kosten	0,49 €	10.875 €	0,04	3.805 €	14.681				
Verwaltungskosten	2,31 €	51.639 €	3,81	377.392 €	429.030	102.441	362.415	142.321 €	
Hausmeister	1,28 €	28.558 €	1,68	166.253 €	194.811	121.270	194.812	624.523 €	429.711 €
Reinigung	3,83 €	85.451 €	4,49	444.330 €	529.782	119.028	519.989	794.686 €	274.698 €
Unterhaltsreinigung	3,78 €	84.336 €	3,46	342.402 €	426.737	111.622	392.786	621.604 €	228.818 €
Außenpf. / Winterd.	1,18 €	26.327 €	1,05	103.908 €	130.235	113.146	121.511	98.219 €	
Technischer Betrieb	3,10 €	69.164 €	4,97	491.831 €	560.995	121.270	560.997	851.504 €	290.506 €
Wartung/Inspektion	2,17 €	48.415 €	1,98	195.941 €	244.356	121.270	244.356	568.327 €	323.970 €
Instandsetzung	1,52 €	33.913 €	2,36	233.546 €	267.458	63.681	140.447	242.411 €	101.964 €
Bauunterhaltung	2,46 €	54.885 €	2,30	227.608 €	282.493	11.206	26.104	72.080 €	45.976 €
Ausbau Leerstand			16,19	1.602.162 €	1.602.162	1.341	17.717	206.296 €	188.579 €
Sicherheit	0,61 €	13.610 €	1,30	128.648 €	142.258	69.194	81.169	431.988 €	350.819 €
Entsorgung	0,85 €	18.964 €	0,83	82.137 €	101.101	108.924	90.808	60.425 €	
Wasser	0,97 €	21.642 €	0,80	79.308 €	100.950	112.974	94.044	121.493 €	27.449 €
Heizenergie	3,06 €	68.272 €	3,04	301.095 €	369.367	112.974	344.099	702.799 €	358.701 €
Strom	0,86 €	19.187 €	1,57	155.781 €	174.968	99.953	144.212	672.375 €	528.163 €
Gesamt Portfoliobasis								4.940.182	2.557.889

* Bic = Best in class (25 % Quartil)

** = Gesamtsumme, bezogen auf die jeweilige Leistungsfläche des untersuchten Unternehmens

Abb. 6.57 Schema zur Ermittlung aufgezeigter Potenziale

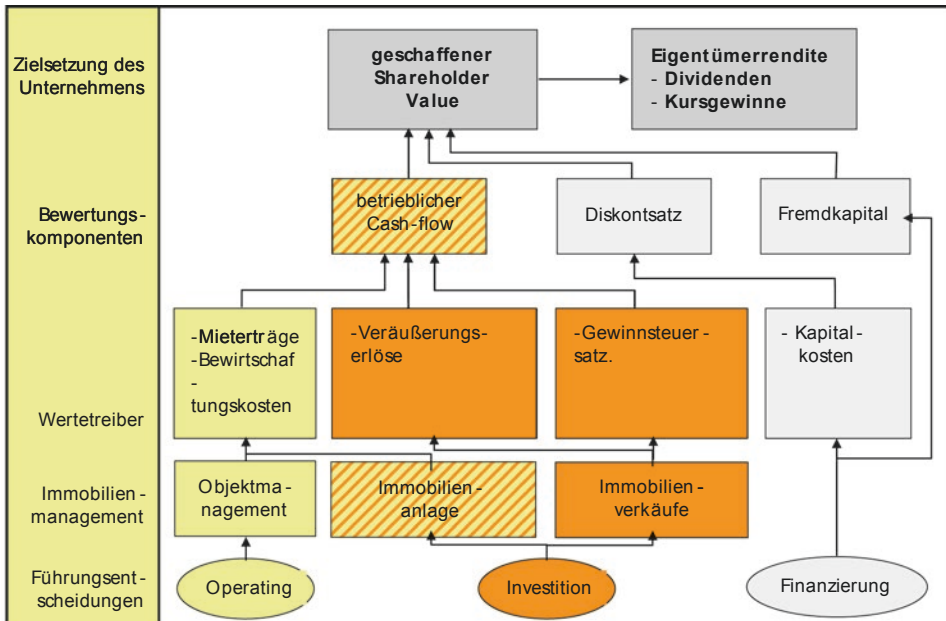


Abb. 6.58 Shareholder Value Netzwerk in Anlehnung an Rappaport

6.2.6 Potenzialhebung

Die Projektpartner versuchen i.d.R. aktiv, die gewonnenen Erkenntnisse aus dem BEST-Projekt sowohl in der Immobilienstrategie und/oder in der Organisation zu verankern als auch in eine Regel-Bewirtschaftung ihres Immobilienportfolios umzusetzen. Dabei stellen regelmäßig die Priorisierung der einzelnen Maßnahmen und Optimierungsprojekte und deren Ergebniswirksamkeit eine große Herausforderung dar. Sie bilden damit einen Unsicherheitsfaktor für eine konsequente nachhaltige Umsetzung. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis stellt sich die entscheidende Frage: „Mit welchen Maßnahmen kann der größte Wertbeitrag für das Unternehmen geschaffen werden“? Um diese Frage besser beantworten zu können, dienen das „Shareholder Value Netzwerk“ von Rappaport und davon abgeleitete Treiberbäume in [Abb. 6.58](#) als Orientierungshilfe.

Mit Hilfe der für die wesentlichen Leistungen erarbeiteten Treiberbäume in [Abb. 6.59](#) wurden die zuvor definierten Einflussfaktoren auf ihren Einfluss auf den untersuchten Kostenbereich hin überprüft. Dadurch bestand die Möglichkeit, die „richtigen“ Stellhebel zu bedienen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen.

6.2.7 Ausblick und Vision

BEST hat sich seit dem Basisprojekt sowohl qualitativ als auch quantitativ erfolgreich entwickelt.

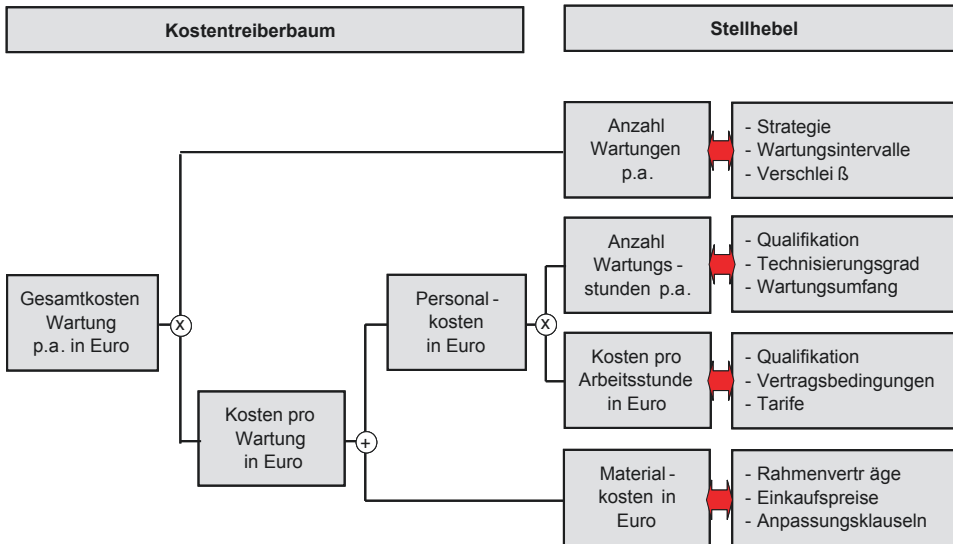


Abb. 6.59 Treiberbaum zur Identifikation und Überprüfung von Einflussfaktoren

Inhaltliche Entwicklung

In diesem Zusammenhang sind zwei Entwicklungen festzustellen:

- Durch die Trennung der Sichtweisen in „BEST für Corporates“ und „BEST für Property Companies“ konnte wesentlich besser auf die spezifischen Bedürfnisse eingegangen werden.
- Die Datenqualität hat sich seit dem Basisprojekt deutlich verbessert. Neueinsteiger erreichen in „ihrem“ Basisprojekt i.d.R. schon bessere Werte als die Pilotgruppe.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Fertigstellung unserer Web – basierten Softwarelösung (REMO). Mit REMO ist der Anwender in der Lage, einen Performancecheck wesentlich ressourcenschonender durchzuführen. Das liegt zum einen an einem automatisierten Anlegen der Objekte und der strukturierten Bestandsdokumentation mit der mitgeführten Historie, zum anderen an Schnittstellen zu Vorsystemen (z. B. zu SAP), über die REMO Bewegungsdaten „auf Knopfdruck“ zur Verfügung gestellt werden können. Mit der weiteren Automatisierung des Produktionsprozesses und dem Einbinden neuer Kundenanforderungen wird sich REMO im Markt weiter etablieren können.

Quantitative Entwicklung

Für die Teilnehmer der ersten Stunde liegen mittlerweile Zeitreihen vor, die eine Entwicklung einzelner Kostenarten sowohl im Vergleich zu eigenen Werten als auch zum Markt aufzeigen. Da bei den Updates auch Leistungsveränderungen abgefragt werden, lassen

sich dabei deutlich unterscheiden, wodurch die Veränderungen verursacht worden sind. Mögliche Auslöser können sein:

- Marktveränderungen (z. B. Preiserhöhungen)
- Leistungsveränderungen (z. B. Veränderung der Servicelevel)
- Performanceveränderungen (z. B. Effizienzsteigerungen).

Neueinsteiger profitieren davon in besonderem Maße. Um den Nutzen für die Teilnehmer zu erhöhen, sind zukünftig „Branchenpools“ geplant, bei denen dann neben den branchenübergreifenden Benchmarks zusätzlich branchenspezifische Anforderungen abgebildet werden können.

Internationalisierung

Nachdem bisher nur deutsche Immobilien bewertet wurden, besteht jetzt der Wunsch nach internationalen Vergleichen z. B. der Arbeitsplatzkosten. Dazu wurde 2006 ein erstes Pilotprojekt gestartet. Eine international einsetzbare Datenstruktur wird voraussichtlich inkl. einer englischsprachigen Version entwickelt.

Literatur

- Brundtland (1987) Our common future. Brundtland-Bericht. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (Brundtland-Kommission), 1. Auflage, Eggenkamp Verlag, Greven
- DIN 277 (2016) Grundflächen und Rauminhalte im Bauwesen – Teil 1: Hochbau. Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- Nehrhaupt A (2016) Portfoliomanagement. In: Preuß N, Schöne LB (2016) Real Estate und Facility Management., Springer-Verlag, Berlin
- SMA (1997) 4BB The accounting classification of workpoints costs. Statements on management costings (SMA). Institute of Management Accountants (IMA), New Jersey

Martin Behrends, Stefan Bogenberger und Lars Bernhard Schöne

7.1 Finanzinstitute

Martin Behrends

7.1.1 Management Summary

Sinkende Erträge und steigende (Energie-) Kosten, der Klimawandel sowie eine verschärfte Wettbewerbssituation bilden die aktuellen Rahmenbedingungen für das Bankengeschäft. Vor diesem Hintergrund rückt auf dem Weg zu einer ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise neben der Neuausrichtung der Vertriebsstrategie zur Optimierung der Ertragsseite zunehmend das aktive Management der „Ressource Bankimmobilie“ in den Vordergrund. So entfallen zum Beispiel alleine 30 % des deutschlandweiten Energieverbrauchs und damit die verbundenen Kosten auf den Immobilienbestand. In den letzten Jahren hat es sich zudem gezeigt, dass auch im Zeitalter des Online-Banking die

M. Behrends (✉)
Bayern Facility Management GmbH, Arnulfstraße 50,
80335 München, Deutschland
e-mail: Martin.Behrends@bayernfm.de

S. Bogenberger
Stadtwerke München GmbH, Corporate Investment Management,
Emmy-Noether-Str. 2, 80992, München, Deutschland
e-mail: bogenberger.stefan@swm.de

L.B. Schöne
Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45, 63743,
Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

Geschäftsstellen für alle in der Fläche präsenten Finanzinstitute weiterhin die zentrale Schnittstelle zum Kunden bleiben.

Die genannten Rahmenbedingungen bewirken folglich einen anderen „Blick“ der Entscheider auf ihren Immobilienbestand. Die bankspezifisch genutzte Immobilie wandelt sich in diesem Prozess von einem passiven Bestandsfaktor hin zu einer aktiv gemanagten Ressource, die es effizient einzusetzen gilt. Folglich ist das Thema Immobilienmanagement auch für Finanzinstitute in den letzten Jahren zunehmend zu einer festen Größe in ihrer Unternehmenssteuerung geworden. Die Frage, die es hier zu beantworten gilt, lautet: „Wie kann der eigene Immobilienbestand und dessen Bewirtschaftung optimiert werden, um die Nutzungskosten und den Energieverbrauch nachhaltig zu senken und damit eine höchstmögliche Wertschöpfung für das Kerngeschäft zu erzielen?“

Diese Frage wurde auch von vielen Instituten eines deutschlandweit agierenden Finanzverbundes gestellt. Die Grundlage für die Optimierung des Immobilienbestandes ist jedoch Transparenz und damit eine genaue Kenntnis der Stärken und Schwächen der eigenen und/oder selbstgenutzten Objekte. Diese Erkenntnis war der Auslöser für das hier nachfolgend beschriebene Immobilien-Benchmarking-Projekt. Im Jahr 2000 wurde das Managementinstrument „Benchmarking“ als die zielführende Methode ausgewählt.

Ziel war es aufzuzeigen, wie hoch der derzeitige Ressourceneinsatz (Kosten, Quadratmeter, Medienverbräuche einschließlich CO₂-Ausstoß) sind und welche – im Vergleich zum "Best-Practice" – Potenziale grundsätzlich vorhanden sind. Das Benchmarking als Analyseinstrument ermöglicht dabei einen externen Blick auf die eigenen Prozesse, Strukturen und Standards sowie den damit zusammenhängenden Kosten. Um dem Finanzverbund einen Einblick in die aktuelle Situation im Immobilienbereich zu verschaffen, wurden die Daten der Teilnehmer in den nachfolgenden Themenfeldern analysiert ([Abb. 7.1](#)).

An dem hier vorgestellten Projekt haben sich seit dem Start dieses kontinuierlich durchgeführten Benchmarking-Projektes im Jahr 2001 bisher bundesweit 140 unterschiedliche Finanzinstitute an dem Verbundprojekt beteiligt. Im Jahr 2008 haben sich 29 Finanzinstitute mit 1392 bankspezifisch genutzten Immobilien (davon: 1.186 Geschäftsstellen, Hauptstellen und Verwaltungsgebäude, sowie 207 SB-Stellen) mit einer Gesamtfläche von über 1,02 Mio. qm Brutto-Grundfläche nach DIN 277 (Vgl. [DIN 277 2016](#)) beteiligt. Damit befinden sich im Projekt-Benchmarking-Pool dieses Projektes bereits über 6.000 Geschäftsstellen mit rd. 4,5 Mio. qm Bruttogrundfläche. Dazu kommen noch 5000 kommunale Objekte wie zum Beispiel Verwaltungsgebäude und Schulen ([Abschn. 8.1.](#)).

Das fortlaufend hohe Interesse am Benchmarking zeigt den immer weiter wachsenden Stellenwert, den die meisten Finanzinstitute dem Themenfeld „Immobilie“ zumessen. Gestiegen ist auch die Bereitschaft, Zeit und Ressourcen (z. B. für die Datenrecherche) auf dem Weg hin zu einem effizienten Immobilienmanagement zu investieren. Und die Projektergebnisse zeigen, dass sich diese Investitionen kurz-, mittel- und langfristig auszahlen. Damit trägt, wie rechts im Kasten dargestellt, das Gebäudemanagement nennenswert zum wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Institutes bei.

Effizienz der Gebäudebewirtschaftung
Analysiert werden die wichtigsten Bewirtschaftungskosten und Verbräuche bezogen auf Fläche und Mitarbeiter
Flächenverbrauch/-effizienz
Getrennt nach den unterschiedlichen Nutzungsarten wie z. B. Vertrieb oder Verwaltung wird berechnet, wie hoch der Flächenverbrauch pro Mitarbeiter ist.
Effizienz des Gebäudemanagements
In einem Scoring-Modell werden die wesentlichen Einflussfaktoren (Organisationsstruktur, IT-Unterstützung etc.) zu einer Kennzahl verdichtet.
Flächenproduktivität
Mittels ausgewählter Erfolgsparameter (Girokonten, Erträge) wird die Produktivität der Ressource Immobilie gemessen.
Zukunftsfähigkeit der Geschäftsstellen
Mit Hilfe eines Scoring-Modells aus Lage- und Markt-Parametern wird die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Geschäftsstellen bewertet.

Abb. 7.1 Inhalte des Benchmarking-Projektes

Vor diesem Hintergrund hat sich das Verbundprojekt zu einem vielseitig akzeptierten Controlling-Instrumentarium entwickelt, das die Teilnehmer dabei unterstützt die nachfolgenden Ziele zu erreichen:

- Die wichtigsten Immobiliendaten strukturiert zusammenzuführen und zu analysieren
- Die eigenen Stärken und Schwächen und damit die Potenziale bei sämtlichen wichtigen Immobilienthemen zu erkennen und sofort erste Optimierungsmaßnahmen („Hilfe zur Selbsthilfe“) anstoßen zu können
- Eine objektive Entscheidungsgrundlage für die Maßnahmenplanung und -priorisierung zu erhalten
- Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Realisierung der Potenziale und Verbesserung der Cost-Income-Ratio des gesamten Institutes
- Die begrenzten eigenen Ressourcen (Budget und Mitarbeiter) wirtschaftlich einzusetzen
- Die eigenen Optimierungserfolge oder auch den noch vorhandenen Handlungsbedarf sich neutral bestätigen zu lassen
- Realistische Zielvorgaben für das Immobilien-Controlling zu definieren
- Entlastung der eigenen Organisation durch einen jährlichen Immobilienbericht
- Die eigene Organisation durch die Identifizierung von Handlungsfeldern zur Optimierung des Gebäudemanagements sowie zur nachhaltigen Senkung der Bewirtschaftungskosten.

Die nachfolgend zusammengefassten Projektergebnisse zeigen auf, dass die in der Vergangenheit eingeleiteten Maßnahmen im Immobilienbereich (von der Reorganisation des Gebäudemanagements bis hin zur Optimierung des Filialnetzes) zu greifen beginnen und sich eine ganze Reihe von Instituten auf einem guten Weg hin zu effizienteren Strukturen befinden.

Die Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Bereitstellung der Ressource Bankimmobilie ist ein effizientes Gebäudemanagement. Dieser positive Einfluss wurde im Projektverlauf mit Hilfe statistischer Analysen mathematisch bestätigt, wie der in einem späteren Abschnitt dargelegte Zusammenhang zwischen dem Flächenverbrauch pro Mitarbeiter und der Summe der Bewirtschaftungskosten pro qm einerseits und der Effizienz des Gebäudemanagements andererseits beweist. Vor diesem Hintergrund ist die in [Abb. 7.2](#) dargestellte Entwicklung (Bedeutung des Gebäudemanagements in Gegenwart und Zukunft) sehr positiv: Über 50 % der Teilnehmer weisen dem Gebäudemanagement zukünftig eine hohe Priorität zu.

Nachfolgend sind die weiteren Ergebnisse zum Thema Gebäudemanagement zusammengefasst:

1. Die Bewertung der „Effizienz des Gebäudemanagements“ auf Institutsebene zeigt, dass 2008 die meisten Teilnehmer in diesem Bereich noch deutliche Potenziale haben; ein Großteil der Potenziale bei den Bewirtschaftungskosten lassen sich mit diesem Ergebnis erklären.
2. Rund 77 % der Teilnehmer haben die Aufgaben des Gebäudemanagements in einer Organisationseinheit (interner Bereich oder Tochtergesellschaft) zusammengefasst. Demgegenüber haben 23 % der Teilnehmer die Verantwortlichkeiten über mehrere Fachbereiche verteilt.

Die Bedeutung des Gebäudemanagements

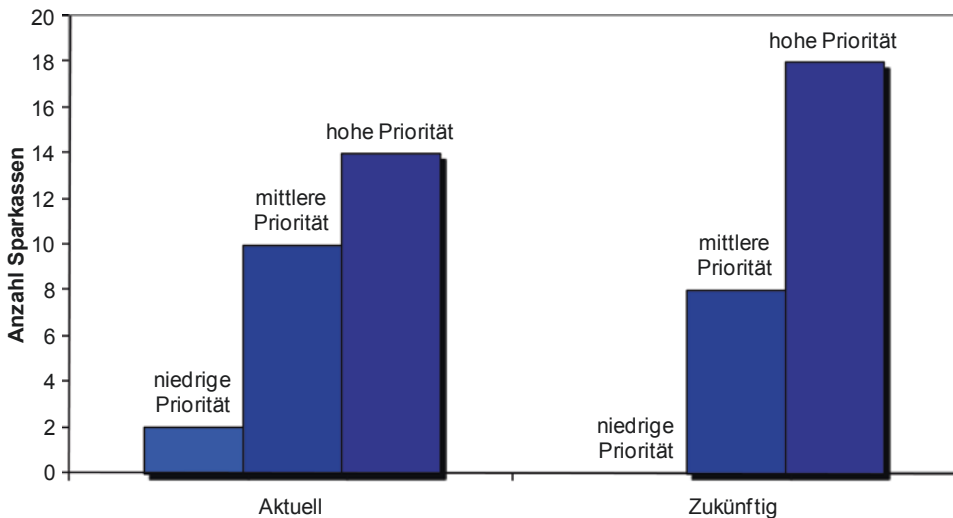


Abb. 7.2 Die Bedeutung des Gebäudemanagements

3. Die Vollständigkeit der (erhobenen) Daten hat aktuell ein gutes Niveau von durchschnittlich rund 81 % erreicht (Top: Flächendaten, „Flop“: Instandhaltungskosten).
4. Die Qualität der (erhobenen) Daten hat ebenfalls ein sehr hohes Niveau erreicht. Nach dem Plausibilitätscheck liegt die Zahl der plausiblen Ergebnisse pro Kennzahl im Schnitt bei rund 90 % – eine hervorragende Grundlage für aussagefähige Ergebnisse.
5. Die Ergebnisse zeigen, dass weniger als 18 % der Teilnehmer die relevanten Daten für das Gebäudemanagement zentral, vollständig und redundanzfrei in einem Datenpool verwalten. Dagegen verteilen sich bei 64 % der Teilnehmer die Immobiliendaten ineffizient auf verschiedene Insellösungen und sogar 18 % der Teilnehmer haben angegeben, dass die entsprechenden Daten vor dem Projekt nicht vorhanden waren oder nur lückenhaft vorgelegen haben.
6. Für die Bereiche Reinigung und Instandhaltung, das zeigen die Erfahrungen in der Praxis und die Ergebnisse dieses Projektes, ist eine externe Vergabe/Outsourcing der Leistungen in den meisten Fällen die ökonomisch sinnvollere Vorgehensweise. Bei den Reinigungskosten sind die extern erbrachten Leistungen im Durchschnitt um fast 40 % günstiger als die intern erbrachten Leistungen. Bei den Instandhaltungskosten sind die extern erbrachten Leistungen im Durchschnitt um rund 20 % günstiger.
7. Ein wesentliches Hilfsmittel (nicht aber die Lösung aller Probleme) für die Prozessunterstützung im Gebäudemanagement sind IT-Systeme. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen auch für dieses Themenfeld noch einen deutlichen Handlungsbedarf. Während rund 20 % der Teilnehmer bereits eine spezifische Software nutzen greifen noch über 60 % der Teilnehmer auf Standard-Software (MS-Office etc.) zurück. Knapp 15 % der Teilnehmer haben angegeben, das Gebäudemanagement nicht durch eine IT-Lösung zu unterstützen.

Aktuell wird die Diskussion über die Nebenkosten im Immobilienbereich branchenübergreifend von deutlich steigenden „Zweiten Mieten“ beherrscht (Vgl. Atisreal 2005 und OSCAR 2008). Dem gegenüber ist es den 140 Benchmarking-Teilnehmern gelungen, die Bewirtschaftungskosten¹ seit 2001 um 22,6 % zu senken. Das entspricht in Euro und Cent ausgedrückt, einer durchschnittlich jährlichen Einsparung von rund 312.000 Euro bei den 140 Benchmarking-Teilnehmern.²

Diese positive Entwicklung wurde in [Abb. 7.3](#) grafisch aufbereitet. Beim ersten Benchmarking-Projekt im Jahr 2001 mussten die Teilnehmer noch durchschnittlich 56,40 €/qm

¹ Hier: Kosten für Reinigung, Beleuchtung/Kraft/Wasser und Heizung.

² Um diese gegenläufigen Trends richtig interpretieren zu können, gilt es zu berücksichtigen, dass Banken und Unternehmen der „Freien Wirtschaft“ hier von unterschiedlichen Ausgangspunkten starten. Im Gegensatz zu vielen Finanzinstituten haben Unternehmen der Privatwirtschaft diesen Prozess des Wandels hin zu einem professionellen Immobilienmanagement bereits in den 90er Jahren hinter sich gebracht und damit die Optimierungspotenziale bereits realisiert.

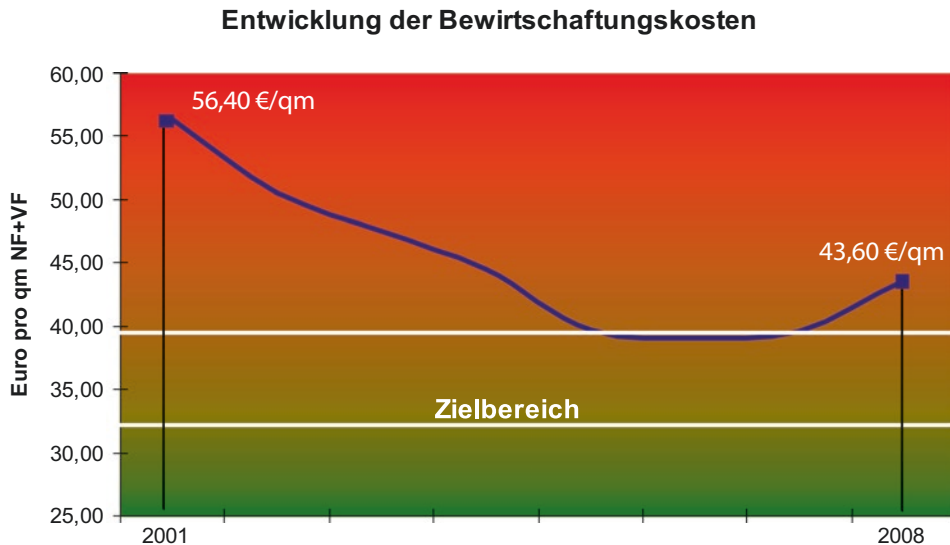


Abb. 7.3 Entwicklung der Bewirtschaftungskosten (2001–2008)

und Jahr aufwenden, während aktuell nur noch 43,60 €/qm aufgewendet werden. Damit haben sich die Teilnehmer insgesamt dem Zielbereich angenähert. Auf Grund erheblicher Mehrkosten für Energie in diesem Betrachtungszeitraum, stiegen die Bewirtschaftungskosten um 4,00 €/qm im Vergleich zu 2007 an. Bei der Einzelanalyse auf Institutsebene ist festzustellen, dass gut die Hälfte der Teilnehmer bei den Gesamtkosten im grünen Bereich und etwas weniger als die Hälfte der Institute noch im roten oder zumindest tiefgelben Bereich liegt.

Jeder Quadratmeter bankspezifisch genutzter Fläche (Eigentum oder Miete) kostet Kapital- und/oder Sachkosten. Umso erfreulicher ist hier die in [Abb. 7.4](#) argestellte Entwicklung von 2001 bis 2008. In diesem Zeitraum konnte der Flächenverbrauch um 22,8 % gesenkt werden. In 2007 war ein leichter Anstieg des Flächenverbrauchs für den Teilnehmer festzustellen. Dieser Effekt ist durch das Nebeneinander von Flächenreduktion und Abbau von Mitarbeiterkapazitäten zu erklären. Da der Abbau von Mitarbeiterkapazitäten in der Regel schneller erfolgt als die Reduktion von Flächen, stieg der „relative“ Flächenverbrauch pro Mitarbeiter zwischenzeitlich wieder an. Nur der Vollständigkeit halber: Die Einstellung von neuen Mitarbeitern ist sicher kein sinnvoller Weg, das Thema Flächenverbrauch in den Griff zu bekommen.

Die Ergebnisse 2008 zeigen mit einem IST-Wert von 48,4 qm/MA wieder einen deutlichen Abwärtstrend in Richtung des Zielbereiches von 26,0 bis 31,0 qm pro Mitarbeiter. Der Flächenverbrauch in den meisten Instituten bietet aber weiterhin ein deutliches Optimierungspotenzial.

Den oben dargestellten Erfolgen bei der Kostensenkung stehen weiterhin deutliche Kostensenkungspotenziale in den einzelnen Handlungsfeldern gegenüber: Im

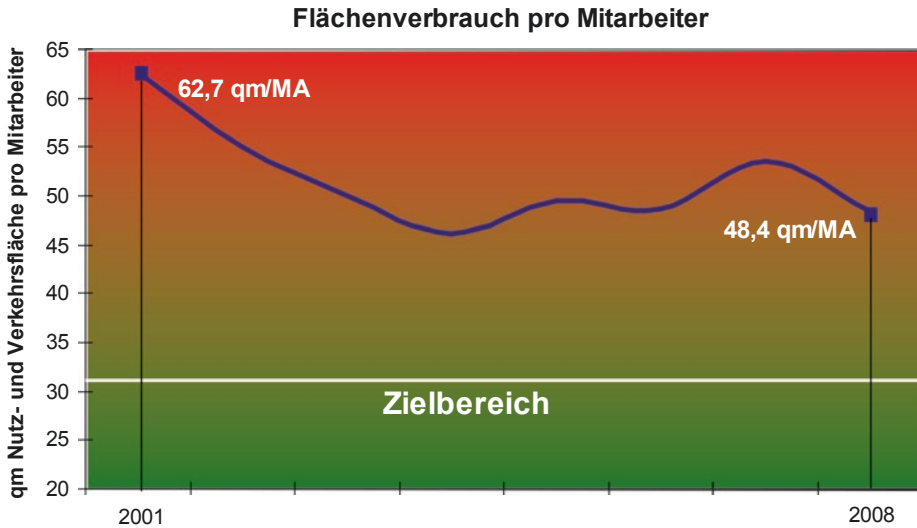


Abb. 7.4 Entwicklung des Flächenverbrauches (2001–2008)

Durchschnitt betragen diese Potenziale 5 bis 40 %. Insbesondere in den Bereichen Flächenverbrauch sowie bei den Kosten für Beleuchtung/Kraft/Wasser sowie den Reinigungs- und Instandhaltungsleistungen sind noch deutliche Einsparungen und Effizienzgewinne möglich.

Ziel des Projektes ist ein effizienter Einsatz der Ressource „Bank-Immobilie“. Um diesen zu gewährleisten, gilt es, neben der Kostenseite (Bewirtschaftungskosten und Flächenverbrauch) auch die Ertragssituation (hier: Girokonten und Geschäftsstellenertrag) am Standort zu durchleuchten und aufzuzeigen, wie viel Fläche für einen bestimmten Geschäftserfolg vorgehalten wird.

Das Thema „Geschäftserfolg“ ist aus Immobiliensicht eng mit dem Mitarbeiter – also dem produktiven Faktor im Bankgeschäft – und dem Flächenverbrauch pro Mitarbeiter verknüpft. Werden Erfolge bei der Flächenoptimierung erzielt, verbessert sich bei gleich bleibendem oder sogar steigendem Geschäftserfolg die Produktivität pro Flächeneinheit.

Das Filialnetz ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine bundesweite Spitzenposition als Finanzdienstleister im Retailgeschäft. Ebenso ist das engmaschige Filialnetz eine der Ursachen für hohe immobilienbezogene Kosten. Zukünftig sollte das ursprüngliche Konzept der „Räumlichen Nähe“ zum Kunden durch das Leitbild der „Funktionalen Nähe“ ersetzt werden, das die gewandelten Kundenbedürfnisse in die Standortkonzeption integriert. Nachfolgend sind die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst:

Insgesamt kommen rund 50 % der betrachteten Filialen auf eine „Note“ von über 5,5 Punkte (bei einer mögl. Benotung von 1 = nicht zukunftsfähig bis zu 10 = zukunftsfähig). Lediglich 17 % der betrachteten Filialen werden mit der kritischen Note von 3,5 Punkten

bewertet. Diese Objekte sind möglicherweise nur eingeschränkt zukunftsfähig und sollten im Rahmen einer Detail-Analyse auf den Prüfstand gestellt werden.

Der Anteil der Filialen in den aus Standortsicht nur eingeschränkt geeigneten Lagen City 1b, Wohngebieten sowie ländliches Einzugsgebiet (Peripherie) von 53 % verdeutlicht die langjährige Ausrichtung der öffentlich-rechtlichen Bankinstitute auf die „räumliche Nähe“ zum Kunden.

Nach wie vor haben viele Geschäftsstellen (47 %) nur eingeschränkte Öffnungszeiten bis max. 32 Stunden in der Woche. Allerdings blieb der Anteil der Geschäftsstellen mit Öffnungszeiten von max. 16 Stunden mit 6 % im Vorjahr und 5 % im aktuellen Projekt konstant.

Von den untersuchten Objekten befinden sich noch 82 % der Flächen und 65 % der Objekte im Eigentum der Institute. Diese hohe Eigentumsquote schränkt auf der einen Seite die Flexibilität des Filialnetzes ein. Auf der anderen Seite bietet der bei vielen Instituten hohe Eigentumsanteil auch erhebliche Chancen, wenn zukünftig der Immobilienbestand nicht mehr als passiver Bestandsfaktor, sondern als eine aktiv zu managende Ressource, als „Assetklasse Immobilie“, betrachtet wird. Professionell gemanagt ist diese Assetklasse mit ihrem spezifischen Rendite- und Risikoverhalten im Rahmen von Gesamtbanksteuerung und Vermögensdiversifikation ein zentraler Baustein für den wirtschaftlichen Erfolg des Institutes.

Die Voraussetzung für eine langfristig effiziente Bewirtschaftung der Bankimmobilien und damit eine dauerhafte Senkung der Nutzungskosten ist die Entwicklung einer instituteeigenen Bewirtschaftungsstrategie an der sich die Neuausrichtung des Gebäudemagements (Organisation, Prozesse, IT-Unterstützung etc.) orientieren sollte. Daher ist es in Folge des Benchmarking-Projektes nicht empfehlenswert, sofort mit der Umsetzung zu beginnen und lediglich einzelne aufgezeigte Potenziale isoliert zu heben. Stattdessen ist es sinnvoll, zunächst einen Schritt zurück zu treten und auf strategischer Ebene im Gesamtvorstand – auf Grundlage der Instituts- und Vertriebsstrategie – die Ziele für die bankspezifisch und die nicht bankspezifisch genutzten Immobilien festzulegen und anschließend eine abgestimmte Immobilien- und Bewirtschaftungsstrategie für die Weiterentwicklung des Gesamtportfolios, der Organisation sowie zum Einsatz von unterstützenden IT-Systemen etc. zu definieren.

7.1.2 Einleitung

Im Jahr 2000 wurde unter Projektleitung eines externen Beraters gemeinsam mit einem Regionalverband und sechs Pilotinstituten ein Benchmarking-Projekt speziell für die „Ressource Bankimmobilie“ (Hauptstellen, Geschäftsstellen und Verwaltungsgebäude) entwickelt. Im Rahmen des Pilotprojektes wurden zunächst die Vorgehensweise, die Benchmarking-Art, das Benchmarking-Modell sowie die Organisationsform des Benchmarkings entwickelt sowie getestet und folgende Festlegungen für den zukünftigen Projektablauf getroffen:

- Benchmarking-Organisationsform: Benchmarking-Konsortium
- Orientierung des Projektablaufs am Fünf-Phasen-Modell
- Steuerung des Projektes durch einen externen Berater
- Benchmarking-Art: Internes und externes Benchmarking
- Benchmarking-Partner intern: Teilnehmende Institute des Finanzverbundes
- Benchmarking-Partner extern: Datenbestände des externen Beraters
- Benchmarking-Zyklus: Jährlich; Teilnehmer entscheiden, ob sie jährlich oder zum Beispiel alle zwei Jahre teilnehmen.

Darüber hinaus haben die ersten Projektergebnisse schon früh sehr deutliche Potenziale sowie Optimierungsansätze aufgezeigt. Die Erfahrungen wurden aus dem Piloten in das Projekt übernommen und in den folgenden Jahren inhaltlich kontinuierlich weiterentwickelt. Inzwischen wird das Verbundprojekt jährlich bundesweit durchgeführt und schafft Transparenz in den Feldern Bewirtschaftungskosten, Flächenproduktivität, Gebäudemanagement und Zukunftsfähigkeit des Filialnetzes und zeigt Optimierungspotenziale bis auf die Ebene jedes Einzelobjekts auf. Durch den Abgleich der Ist-Ergebnisse mit den internen und externen Zielvorgaben (Benchmarks) hat das Projekt Controlling-Charakter. Auf der Grundlage der Ergebnisse kann der einzelne Teilnehmer konkrete Maßnahmen definieren, priorisieren und anstoßen.

Die zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus ist die Vergleichbarkeit der analysierten Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Innovationen etc. bei den Benchmarking-Partnern. Ein Blick auf die Institute des untersuchten Finanzverbundes zeigt, dass die geforderte Vergleichbarkeit in den meisten Bereichen vorhanden ist (vergleichbare Rahmenbedingungen, Geschäftsziele, Steuerungsmechanismen, Prozesse und daraus abgeleitet ähnliche Strukturen beim Immobilienbestand). Liegen im Einzelfall keine vergleichbaren Strukturen oder Daten vor, wurde bewusst auf eine Analyse der entsprechenden Themen verzichtet. Zum anderen – nicht weniger wichtig – ist es möglich, die benötigten Daten bei einer großen Anzahl von Einheiten abzufragen, um damit eine mehr als ausreichende Grundgesamtheit für die differenzierte statistische Analyse und im Resultat aussagefähige Ergebnisse zu erhalten.

7.1.3 Hintergrund, Ziele und Nutzen

Die hohe Beteiligung am Benchmarking-Projekt zeigt den immer weiter wachsenden Stellenwert, den die Institute dem Themenfeld „Immobilie“ zumessen. Gestiegen ist auch die Bereitschaft, Zeit und Ressourcen (z. B. für die Datenrecherche) auf dem Weg hin zu einem professionellen und effizienten Immobilienmanagement zu investieren. Dabei hat sich das Immobilien-Benchmarking zu einem allseits akzeptierten Instrumentarium entwickelt, mit dessen Hilfe die Teilnehmer die nachfolgenden Nutzenpunkte erreichen:

1. Schaffung von Transparenz durch strukturierte Datenerfassung und -auswertung als Grundlage für die Definition einer Immobilienstrategie
2. Vorgabe realistischer Zielgrößen für die interne Steuerung/Controlling
3. Aufzeigen von Potenzialen durch Abgleich der Ist-Werte mit den Soll-Benchmarks
4. Identifizierung der Handlungsfelder zur Optimierung des Gebäudemanagements
5. Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Realisierung der Potenziale
6. Entlastung der eigenen Organisation durch einen jährlichen Immobilienbericht.

Ziel war es, die Institute dabei zu unterstützen, ihre „Ressource Immobilie“ effizient einzusetzen. Um dieses Ziel zu erreichen, galt es, in der Definitionsphase, die unterschiedlichen Anforderungen von Vertriebsseite und von Seiten des Gebäudemanagements an den Immobilienbestand zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Zielthemenfelder/-prozesse ausgewählt:

- Effizienz der Gebäudebewirtschaftung
- Flächenverbrauch und Flächeneffizienz
- Effizienz des Gebäudemanagements
- Flächenproduktivität
- Zukunftsfähigkeit des Filialnetzes.

Zur Bewertung der einzelnen Themen/Prozesse wurden Scoring-Modelle und Kennzahlen entwickelt und die zu ihrer Berechnung notwendigen Basisdaten ausgewählt. Die Auswahl der Kennzahlen und damit der zu erhebenden Basisdaten erfolgte anhand der nachfolgenden Prinzipien:

- Vergleichbarkeit der Datenbestände innerhalb des betrachteten Finanzverbundes und – soweit möglich – Orientierung an offiziellen Normen und Richtlinien. Das Prinzip der Vergleichbarkeit hat insbesondere im Bereich der Kostenanalyse zu Einschränkungen bei der Auswahl der Kostenarten geführt. Normalerweise ist es sinnvoll, die Auswahl der zu erhebenden Basisdaten im Kostenbereich an offiziellen Normen und Richtlinien zu orientieren, um einerseits eindeutige Vorgaben für die Datenerfassung machen zu können und um andererseits einen unkomplizierten Vergleich mit externen Partnern zu ermöglichen. In dem vorliegenden Fall hatten die meisten Institute des analysierten Finanzverbundes zum Zeitpunkt des Projektstarts noch kein professionelles Datenmanagement im Immobilienbereich eingeführt. Folglich hat sich die Auswahl der vergleichbaren und mit einem vertretbaren Aufwand zu erhebenden Kostenarten am Kontenrahmen der Bilanzbuchhaltung orientiert. Mit der Konsequenz, dass hier Aspekte des Immobiliencontrollings nicht berücksichtigt wurden und zum Beispiel Sammelkonten wie das Konto „Beleuchtung, Kraft, Wasser“ existieren.
- Verhältnis von Aufwand und Nutzen aus Teilnehmersicht
- Eignung von Kennzahlen und Benchmarks als Grundlage eines professionellen Immobilienmanagements und Immobiliencontrollings.

7.1.4 Projektorganisation und -ablauf

Das Projekt wird in der Organisationsform eines Benchmarking-Konsortiums umgesetzt. Kern des Projektes sind die in der oben beschriebenen Pilotphase entwickelten Zielthemenfelder und Inhalte, die Vorgehensweise sowie das Benchmarking-Modell.

Das Benchmarking-Projekt startet turnusgemäß einmal pro Jahr im ersten Quartal (Abb. 7.5). Die Institute des Finanzverbundes können sich jeweils auf Grund der aktuellen Rahmenbedingungen sowie der eigenen Bedürfnisse und der Prioritäten entscheiden, ob sie an dem Projekt zum ersten oder auch zum wiederholten Mal teilnehmen werden, zum Beispiel um die Erfolge aus den Umsetzungsprojekten zu messen. Ist die Anmeldung erfolgt, bilden die teilnehmenden Institute intern ein Projektteam, das aus einem Projektleiter und den für die Datenerhebung notwendigen Fachspezialisten besteht.

Die Aufgabe des institutsinternen Projektteams ist es, die vorgegebenen Daten koordiniert zu erfassen und in das zur Verfügung gestellte Internet-Portal einzugeben. Hierbei werden sie von der externen Projektleitung über eine Hotline inhaltlich und fachlich unterstützt. Anschließend sind die im Rahmen des Plausibilitätschecks herausgefilterten Daten noch einmal zu prüfen und ggf. zu korrigieren. Nach Abschluss der Datenauswertung stellt der externe Berater dem internen Projektteam die institutsspezifischen Ergebnisse in einem individuellen Ergebnisbericht zur Verfügung. Die Ergebnisse werden vom internen Projektteam geprüft, diskutiert und bewertet. Anschließend werden – bei Bedarf mit Unterstützung des externen Beraters – konkrete Maßnahmenvorschläge abgeleitet und dem Gesamtvorstand des Institutes präsentiert, um im Anschluss eine Entscheidung zur weiteren Vorgehensweise zu erhalten und ein Umsetzungsprojekt zu planen und anzustoßen.

Die Projektleitung steuert den Projektprozess und erbringt im Rahmen des Projektes über das Vorgestellte hinaus die nachfolgenden Leistungen:

- Einrichtung und Pflege der notwendigen Software-Tools (Internet-Portal und Auswertungs-Software)
- Vorgabe der Datenstrukturen und Entwicklung einer ausführlichen Dokumentation zur Datendefinitionen sowie Hilfen für die Datenerhebung
- Unterstützung der internen Projektleitung und der Fachspezialisten der Teilnehmer bei der Datenerhebung und -eingabe über eine Telefon- und Email-Hotline
- Auswertung der erhobenen Daten und Durchführung eines mehrstufigen Plausibilitätschecks
- Berechnung der internen Benchmarks auf Basis des erhobenen Datenbestandes (Vgl. Stablab 2001)
- Ableitung der externen Benchmarks aus vorliegenden Datenbeständen, in denen die Kostenkennzahlen bereits optimierter Immobilienbestände zusammengefasst sind (Vgl. Stablab 2001)

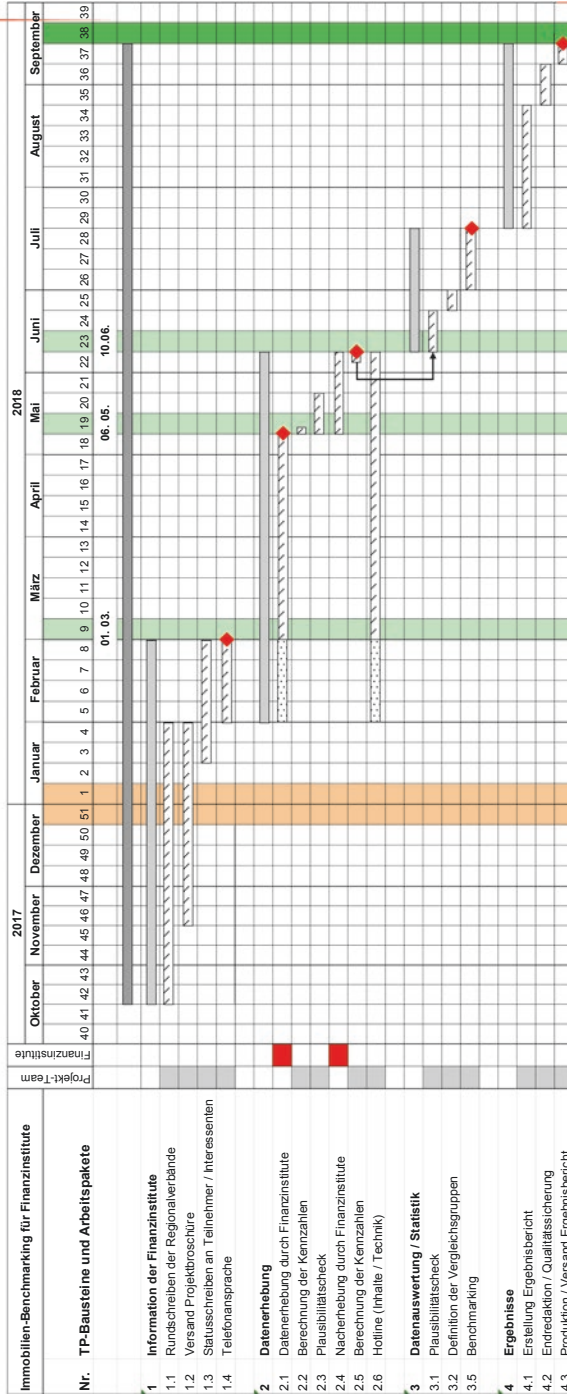


Abb. 7.5 Projektterminplan Benchmarking

- Zusammenfassung der Projektergebnisse in einem übergeordneten und in jeweils drei individuelle Berichtsteilen für jeden Teilnehmer, die in der Folge die Grundlage für das Immobiliencontrolling bilden
- Unterstützung der Teilnehmer bei der Maßnahmendefinition, der internen Präsentation der Ergebnisse auf der Vorstandsebene sowie bei Bedarf auch Unterstützung der Teilnehmer bei der Umsetzung der definierten Maßnahmen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung des Projektes (Definitions- und Konzeptionsphase) auf Grundlage des eingeholten Feedbacks der aktuellen Teilnehmer
- Jährliche Umsetzung des Projektes.

Das bedeutet, dass das Projekt für den einzelnen Teilnehmer erst mit Phase der „Datenerfassung“ beginnt. Ziel war es, den Teilnehmern die Projektergebnisse möglichst zeitnah zur Verfügung zu stellen, so dass noch im gleichen Jahr konkrete Maßnahmen geplant und angestoßen werden konnten. Ausgehend vom Projektstart im ersten Quartal eines Jahres werden allen Teilnehmer die Ergebnisberichte im dritten Quartal zugestellt. Nachfolgend wird der Projektablauf aus Sicht der Teilnehmer dargestellt:

Phase 1 – Datenerhebung und -erfassung: Zum Projektstart bekommen die Teilnehmer die „Ausführlichen Erläuterungen zur Dateneingabe“ und ein Passwort für das Internet-Portal. Bei der Datenerhebung werden die Teilnehmer durch das Projektteam von einer telefonischen Hotline unterstützt. Und um eine hohe Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten, werden die Daten auf Plausibilität hin überprüft. So haben die Teilnehmer gegebenenfalls die Möglichkeit, die erfassten Daten noch einmal zu korrigieren.

Phase 2 – Datenauswertung: Die Basisdaten werden mit Hilfe der Kennzahlen ausgewertet, die zusammen mit den in der folgenden Phase berechneten internen und externen Benchmarks zukünftig die Grundlage für das Management des Immobilienbestands bilden.

Phase 3 – Benchmarking: Kern des Projekts ist das entwickelte Vergleichsgruppen-Benchmarking, welches sicherstellt, dass nur vergleichbare Objekte miteinander verglichen werden (Vgl. Stablab 2011).

Phase 4 – Ergebnisse: Nach sechs Monaten erhalten die Teilnehmer die individuellen vierteiligen Ergebnisberichte. Diese bilden die Grundlage für die teilnehmerspezifische Ableitung von Optimierungsmaßnahmen (Abb. 7.6).

Die Realisierung der aufgezeigten Potenziale in der Umsetzungsphase erfolgt nach Abschluss des Projektes bei den einzelnen Teilnehmern in Eigenregie. Unterstützt werden die Institute in dieser Phase durch den externen Berater, der die Institute entweder bei konkreten Fragestellungen berät oder auf Wunsch den Kontakt zu den entsprechenden „Benchmark-Instituten“ herstellt.

Datenerhebung und -erfassung

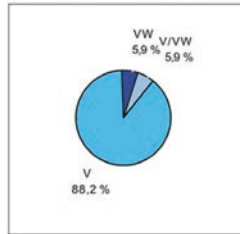
Zur Unterstützung der Datenrecherche haben alle Teilnehmer die „Ausführlichen Erläuterungen zur Dateneingabe“ sowie alle Hilfen von Seiten des Projektteams zur Datenrecherche und Dateneingabe erhalten. Die Datenerfassung kann entweder über ein Internetportal oder einen Excel-Import erfolgen.

Strukturdaten					
	Gesamt	Vertrieb	Vertrieb/Verwaltung	Verwaltung	SB-Stellen
Objekte (Anzahl)	25	22	2	1	0
Flächengröße (qm)	30.888	9.153	9.400	12.335	0
Objekte im Eigentum (Anzahl)	17	15	1	1	0
Objekte zur Miete (Anzahl)	8	7	1	0	0
Flächen im Eigentum (qm)	28.586	7.200	9.051	12.335	0
Flächen zur Miete (qm)	2.302	1.953	349	0	0

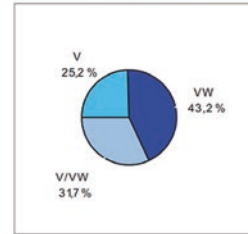
Legende:

- V: Vertrieb
- VW: Verwaltung
- V/VW: Vertrieb/Verwaltung
- SB: SB-Stellen

Eigentumsstatus (Anzahl)



Eigentumsstatus (Fläche)



Öffnungszeiten (Anzahl Objekte)

bis 16 Stunden	17 bis 26 Stunden	27 bis 32 Stunden	über 32 Stunden
2	2	18	3

Modernisierung Haustechnik

vor 1994:	nach 1994:	nicht bekannt
8	17	0

Renovierung Bausubstanz

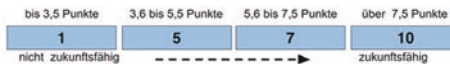
vor 1996	seit 1996	nicht bekannt
11	14	0

Modernisierung Marktauftritt

vor 2000	seit 2000	nicht bekannt
14	10	1

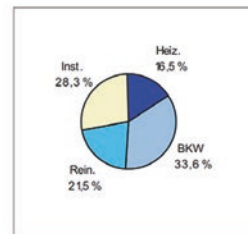
Zukunftsfähigkeit Filialnetz

1-10 Punkte; in die Bewertung fließen folgende Kriterien ein: Lage, Frequenz, Kopplungspotenzial, Parkplätze, Bedeutung im Filialnetz, Potenzial und Entwicklung im Filialeinzugsgebiet, Öffnungszeiten.



Bewirtschaftungskosten *

Gesamt:	1.189.526 €	Legende:
Heizung:	196.460 €	Heiz.
Beleuchtung/Kraft/Wasser:	400.249 €	BKW
Reinigung:	255.597 €	Rein.
Instandhaltung:	337.220 €	Inst.
Stromverbrauch:	2.800.466 KWh	



* Kosten werden nur angezeigt, wenn für alle Einzelobjekte Werte ermittelt wurden und damit die tatsächlichen Summen vorliegen

Abb. 7.6 Übersicht aus dem Masterreport der Teilnehmer (Auszug)

Anmeldung: Allen Teilnehmer wurden per Email eine Internet-Adresse sowie ein zugestellt. Die Dateneingabe erfolgt in einem gesicherten Bereich (HTTPS), in dem alle Daten verschlüsselt übertragen werden; eine Einsichtnahme, Nutzung oder auch Manipulation der Daten durch Dritte ist nicht möglich.

Dateneingabe: Die Eingabe der Daten erfolgt übersichtlich in zwei verschiedenen Formularen:

- Stammdaten
- Eingabe/Verwaltung der Stammdaten des Teilnehmers (übergeordnete Daten wie Ansprechpartner, Adresse etc.)
- Gebäudedaten
- Eingabe/Verwaltung der Gebäudedaten (Daten für das einzelne Gebäude – bauliche/technische Daten, ausgewählte Kosten)

Alle Eingabefelder sind übersichtlich angeordnet und enthalten – soweit notwendig – Hinweise zum Datenformat. Durch eine übersichtliche Navigation kann jederzeit zwischen den einzelnen Formularen gewechselt werden.

Datenexport: Die Datenauswahl ist so konzipiert, dass die erhobenen und eingegebenen Daten institutsübergreifend die Grundlage für ein Immobilienmanagement/-controlling sind. Daher können die eingegebenen Daten exportiert werden, damit Sie entweder den Grundstock für eine eigene Datenbank bilden oder in ein bereits vorhandenes IT-System integriert und weiterverarbeitet werden können. Ein Datenexport ist in unterschiedliche Formate (z. B. CSV-Format, txt) möglich. Somit können die Daten in nahezu allen Programmen (z. B. MS Excel, MS Access, StarOffice, OpenOffice, etc.) weiterverarbeitet werden.

Qualitätssicherung

Bei vielen Kennzahlenvergleichen und Benchmarking-Projekten mangelt es an einer ungeprüften Übernahme der Basisdaten, um den Aufwand für einen Plausibilitätscheck zu sparen. Die Folge sind verzerrte Ergebnisse, die einer Überprüfung in der Praxis häufig nicht standhalten. Um eine hohe Qualität der Ergebnisse dieses Projektes zu gewährleisten, wurde ein besonderes Augenmerk auf die Qualitätssicherung gelegt. Im Einzelnen kommen folgende Sicherheitsmechanismen zum Tragen:

- Intensive Betreuung der einzelnen Teilnehmer durch die Hotline und detaillierte Erläuterungen bei der Datenerhebung und -eingabe,
- Prüfung der Basisdaten und der Kennzahlen auf Plausibilität und anschließende Datenkorrektur durch die Teilnehmer,
- Durchführung eines zweiten Plausibilitätschecks nach dem Korrekturlauf und Entfernung der nicht plausiblen Daten vor Berechnung der internen Benchmarks, sowie
- Vergabe der statistischen Analysen und Modellentwicklung für die Ableitung der Benchmarks.

Die entscheidende Grundlage für die Qualität der Ergebnisse bleibt jedoch die Datenrecherche und -erhebung der einzelnen Institute, mit der die Teilnehmer die Grundlage für die Aussagefähigkeit und Qualität der späteren Ergebnisse legen konnten. In einem Satz zusammengefasst heißt das: Was ein Teilnehmer als Datengrundlage liefert, bekommt er in seinen individuellen Ergebnissen zurückgespiegelt.

Benchmarks

Im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses werden in einem Unternehmen ausgewählte Themenfelder mit Hilfe von Kennzahlen analysiert und anschließend in einem kontinuierlichen Prozess systematisch mit entsprechenden Leistungen von Partnern verglichen. Dabei werden folgende Vergleichspartner unterschieden:

1. das eigene Unternehmen oder die eigene Unternehmensgruppe
2. (internes Benchmarking)
3. Unternehmen der gleichen Branche
4. (externes Benchmarking/wettbewerbsorientiertes Benchmarking)
5. Unternehmen aus einer anderen Branche
6. (externes Benchmarking/funktionales Benchmarking).

Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist die entscheidende Grundlage für aussagefähige Resultate und folglich die zentrale Forderung an ein Benchmarking-Projekt. Diese Herausforderung, nur „Äpfel mit Äpfeln“ zu vergleichen veranschaulicht [Abb. 7.7](#). Sie zeigt den Zusammenhang zwischen der Flächengröße und der Höhe der Bewirtschaftungskosten eines Objektes.

Um die Ergebnisse für die Teilnehmer im Sinn der oben dargelegten Prämissen abzurunden und den Teilnehmern damit eine praxisnahe und realistische Einschätzung der

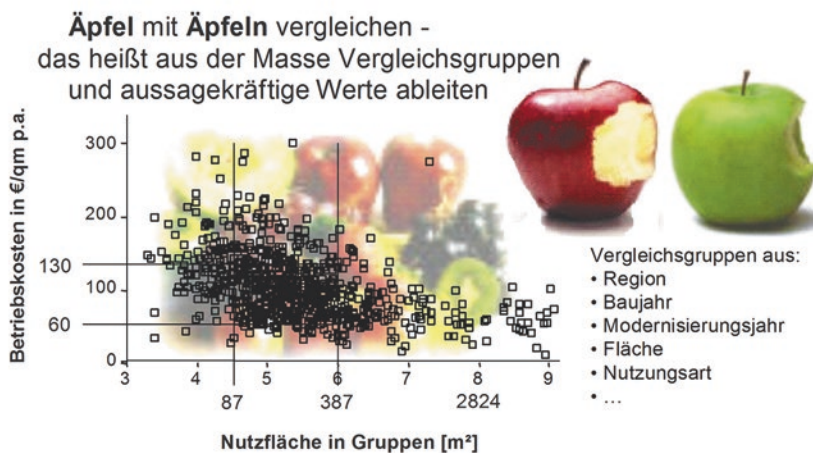


Abb. 7.7 Darstellung der Abhängigkeit von Flächengröße und Betriebskosten

jeweiligen Potenziale zu ermöglichen, wurden im Rahmen dieses Projektes zusätzlich zum Vergleichsgruppen-Benchmark nachfolgende Benchmarks/Zielwerte verwendet:

- „Best-Practice-Benchmark“ (externe Benchmark) und
- „Finanzgruppen-Benchmark“ (interne Benchmark).

In den nachfolgenden Abschnitten sind Inhalte, Systematik und Berechnung der verwendeten Benchmarks bzw. Zielwerte dargestellt. Das Innovative, und damit der Kern des vorliegenden Projektes, ist die Entwicklung des so genannten „Vergleichsgruppen-Benchmark“, mit deren Hilfe die Ergebnisse einer Geschäftsstelle nur mit den Benchmarks verglichen werden, die speziell für diese Vergleichsgruppe definiert worden sind.

Nachfolgend wird der mehrstufige Prozess (lehnt sich an die Methodik der Erstellung eines Mietpreisspiegels an) dargestellt, mit dessen Hilfe die Benchmarks für die einzelnen Vergleichsgruppen berechnet werden:

1. *Schritt 1:* Aufteilung des Datenbestandes in Daten zur Berechnung der Kennzahlen (Flächen, Kosten, Girokonten etc.) und klassifizierende Daten (= Einflussfaktoren) zur Klassifizierung der Objekte zu Vergleichsgruppen (Lage, Baujahr, Technisierungsgrad, Outsourcing Reinigung etc.).
2. *Schritt 2:* Klassifizierung der Einflussfaktoren mit Hilfe statistischer Verfahren. [Abb. 7.8](#) zeigt als Beispiel die geschätzte glatte Funktion der Variable Baujahr. Die senkrechten Linien begrenzen die Intervalle, in denen die glatte Funktion jeweils ein

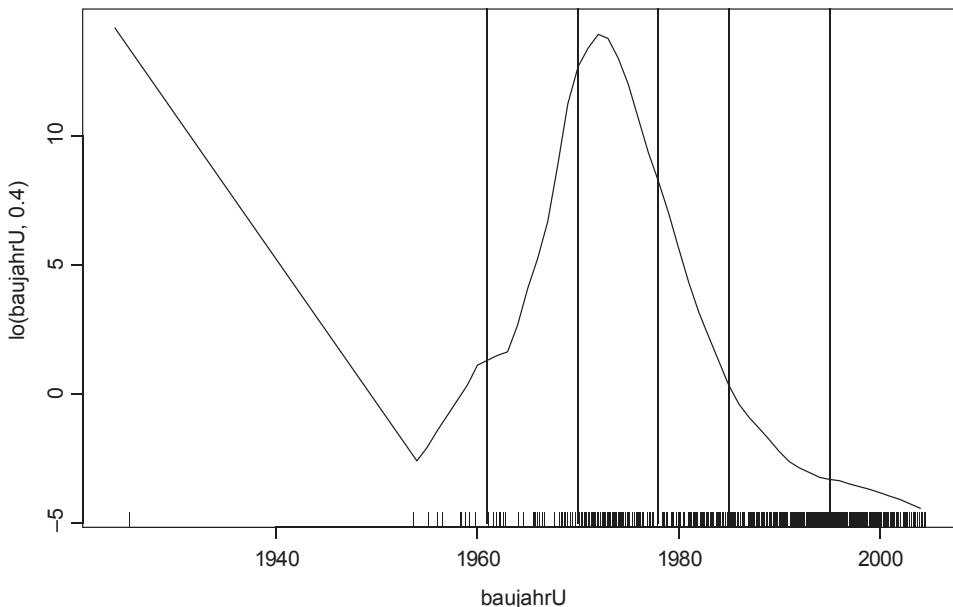
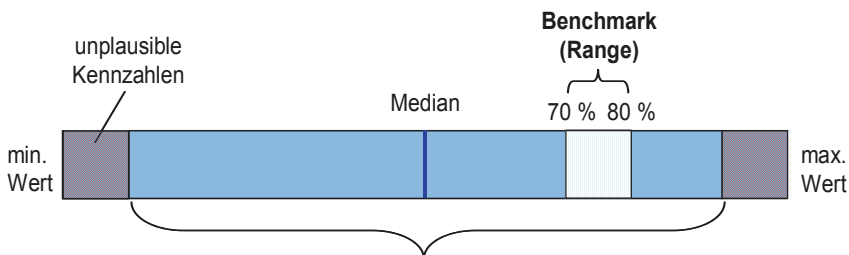


Abb. 7.8 Berechnung der Klassengrenzen für die Variable "Baujahr"

- (annähernd) gleiches Niveau hat. Diese Intervalle wurden als Klassen übernommen. Im vorliegenden Modell wurde eine Klasseneinteilung pro Einflussfaktor berechnet, die für alle Kennzahlen – näherungsweise – adäquat war.
3. *Schritt 3:* Identifikation der Faktoren (Baujahr, Lage, Nutzungsart, Technisierungsgrad etc.), die einen Einfluss auf die Höhe der einzelnen Ergebniskennzahlen haben mit Hilfe einer semiparametrischen Regressionsanalyse. So wird zum Beispiel die Kennzahl „K1 – Kosten für Heizung“ von den Einflussgrößen Art der Heizung, Baujahr, Renovierung Bausubstanz, Nutzungsart und Öffnungszeiten beeinflusst.
 4. *Schritt 4:* Ableitung der Vergleichsgruppen aus den Ergebnissen der semiparametrischen Regressionsanalyse. Die Anzahl der Vergleichsgruppen pro Kennzahl hängt dabei mit der Anzahl der Einflussfaktoren und der Anzahl der Klassen pro Einflussfaktor zusammen. Für die Kennzahl „K1 – Kosten für Heizung“ gibt es z. B. 129 Vergleichsgruppen.
 5. *Schritt 5:* Berechnung der Benchmarks für die einzelnen Vergleichsgruppen mit Hilfe einer Varianzanalyse auf Grundlage der vorliegenden Grundgesamtheit von rund 1800 Objekten. Der Zielwert (Benchmark) wurde für das „70 %-Niveau“ berechnet. Das heißt 70 % der Geschäftsstellen einer Vergleichsgruppe liegen unter dem zu erreichenden Zielwert.

Mit dieser Vorgehensweise ist gesichert, dass jede Geschäftsstelle (soweit die Daten vorliegen) über die Ausprägung der entsprechenden Vergleichskriterien einer Vergleichsgruppe zugeordnet werden kann. Um die Zielwerte abzurunden, wurde ein weiterer interner Benchmark, der „Finanzgruppen-Benchmark“ berechnet. Die Berechnung dieses Benchmarks ist beispielhaft in [Abb. 7.9](#) dargestellt.

Im ersten Schritt werden die Werte einer Kennzahl aufsteigend von ihrem Minimum bis zu ihrem Maximum in einer Liste sortiert. Anschließend werden an den „Rändern“ die jeweils nicht plausiblen Werte aussortiert. Die nun vorliegende geordnete Urliste ist die Grundgesamtheit für die Ableitung dieses Benchmarks. In einem dritten Schritt wird für die



Die **geordnete Urliste** einer Kennzahl (von Min bis Max) ergibt, nach Aussortierung der unplausiblen Kennzahlen, die Grundgesamtheit für die Berechnung der „Finanzgruppen-Benchmark“.

Abb. 7.9 Berechnung des internen „Finanzgruppen-Benchmark“

Kennzahlen zum Thema „Flächenproduktivität“ der „70 %-Wert“ und der „80 %-Wert“³ aus der geordneten Urliste ausgewählt (für die Kostenkennzahlen werden entsprechend der 20 %-Wert und der 30 %-Wert herangezogen). Diese beiden Werte ergeben jeweils die Benchmarking-Range (Zielbereich) der „Finanzgruppen-Benchmark“.

Für die Kennzahl „GM 1 – Gebäudemanagement“ wurde der Zielwert aus dem Durchschnitt der Ergebnisse der fünf besten Teilnehmer berechnet. Für die Nutzung „SB-Stelle“ wurden auf Grund einer nicht ausreichend großen Grundgesamtheit und einer sehr breiten Streuung der Ergebniskennzahlen der Median als Ziel-/Orientierungswert berechnet. Die Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Filialnetzes im Teilnehmervergleich im Masterbericht ergibt sich aus der folgenden Berechnung: Für den jeweiligen Teilnehmer wird für die eigenen Geschäftsstellen die Summe der Bewertungsklassen „bis 3,5“ und „3,6 – 5,5 Punkte“ gebildet und anschließend mit der entsprechenden Summe dieser Klassen über alle Teilnehmer verglichen. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass in den vergangenen Jahren viele Institute bereits Ihr Filialnetz konsolidiert haben und daher Institute, die deutlich über oder unter diesem Durchschnittswert liegen, entweder einige Schritte voraus oder zurück sind.

Die externen „Best-Practice-Benchmarks“ sind für die ausgewerteten Bewirtschaftungskosten auf Basis der langjährigen Praxiserfahrungen der Bayern Facility Management GmbH bei der Bewirtschaftung von über 1,4 Mio. qm Bruttogrundfläche definiert worden. Im Themenfeld „Geschäftserfolg“ ist dagegen ein externes Benchmarking nicht möglich, weil keine vergleichbaren Werte von der Konkurrenz vorliegen. Die externe Benchmark wird nicht als absoluter Wert ausgewiesen, da in diesem Fall eine Genauigkeit und Vergleichbarkeit vorgespiegelt würde, die es hier nicht geben kann. Stattdessen werden die externen Benchmarks als realistische „(Ziel)-Bandbreiten“ angegeben.

Kennzahlen

Die erhobenen Daten werden mit Hilfe von Kennzahlen für die Nutzungen Hauptstellen, Geschäftsstellen und Verwaltungsgebäude in den Themenfeldern „Effizienz Gebäudemanagement“, „Flächenverbrauch“, „Bewirtschaftungskosten“, „Flächenproduktivität“ sowie „Zukunftsfähigkeit Filialnetz“ zunächst auf der Objektebene ausgewertet (Abb. 7.10).

Im Anschluss werden die Ergebnisse für den einzelnen Teilnehmer in den genannten Themenfeldern zu Spitzenkennzahlen verdichtet und damit der Vergleich der teilnehmenden Institute untereinander ermöglicht. Die SB-Stellen dagegen werden mit eigenen Kennzahlen (SB K1 bis SB K6 sowie SB V1 und SB V2) ausschließlich auf der Objektebene ausgewertet. In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Kennzahlen dargestellt.

Die Bezugsgröße „Fläche“ bezieht sich im Projekt – wenn nicht anders vermerkt – auf die Fläche „Nutz- und Verkehrsfläche“ (NF + VF) nach DIN 277. Um die Vergleichbarkeit der Flächenbasis zu gewährleisten, wurden Flächendaten, die nur als Bruttogrundfläche (BGF) oder Nettogrundfläche (NGF) vorlagen, mit einem entsprechenden Schlüssel in die Einheit „NF + VF“ umgerechnet.

³ Bei einer geordneten Urliste von 100 Werten (von 1 bis 100) wäre dies der Wert 80.

Kürzel	Bezeichnung	Einheit
Gebäudemanagement		
GM1	Effizienz Gebäudemanagement	Punkte
Filialnetz		
FN1	Zukunftsfähigkeit Filiale	Punkte
FN1	Zukunftsfähigkeit Filiale	
Flächeneffizienz		
F1	Fläche / Mitarbeiter	qm NF+VF/MA
F3	Fläche / Mitarbeiter (ohne extensive und Kantinen Flächen)	qm NF+VF/MA
F2	Flächenüberhang	qm NF+VF
Bewirtschaftungskosten		
K1	Kosten Heizung / Fläche	€/qm NF+VF
V1	Verbrauch Heizung / Fläche	kWh/qm NF+VF
K2	Kosten Heizung / Mitarbeiter	€/MA
K3	Kosten Beleuchtung, Kraft, Wasser / Fläche	€/qm NF+VF
K22	Kosten Beleuchtung, Kraft, Wasser / Fläche (ohne ext. Flächen)	€/qm NF+VF
K4	Kosten Beleuchtung, Kraft, Wasser / Mitarbeiter	€/MA
K5	Kosten Wasser, Abwasser / Fläche	€/qm NF+VF
K6	Kosten Wasser, Abwasser / Mitarbeiter	€/Mitarbeiter
V2	Verbrauch Wasser / Mitarbeiter	m ³ /MA
K7	Kosten Strom, Kälte / Fläche	€/qm NF+VF
K23	Kosten Strom, Kälte / Fläche (ohne extensive Flächen)	€/qm NF+VF
K8	Kosten Strom, Kälte / Mitarbeiter	€/MA
V3	Verbrauch Strom / Fläche	kWh/qm NF+VF
V4	Verbrauch Strom / Mitarbeiter	kWh/MA
K9	Kosten Reinigung gesamt / Fläche	€/qm NF+VF
K10	Kosten Reinigung gesamt / Fläche (ohne extensive Flächen)	€/qm NF+VF
K11	Kosten Unterhaltsreinigung / Fläche	€/qm NF+VF
K12	Kosten Reinigung / Fläche (Outsourcing überwiegend eigen)	€/qm NF+VF
K13	Kosten Reinigung / Fläche (Outsourcing überwiegend fremd)	€/qm NF+VF
K14	Kosten Reinigung Glas, Fassade / Fläche	€/qm NF+VF
K24	Kosten Reinigung Glas, Fassade / Glasflächen der Fassade	€/ qm Glasfläche
K15	Kosten Instandhaltung gesamt / Fläche	€/qm NF+VF
K16	Bedienung, Inspektion und Wartung technischer Anlagen / Fläche	€/qm NF+VF
K17	Instandsetzung technischer Anlagen / Fläche	€/qm NF+VF
K18	Instandhaltung Bausubstanz / Fläche	€/qm NF+VF
K19	Kosten Hauswart / Fläche	€/qm NF+VF
K20	Summe (H, B/K/W, R) / Fläche	€/qm NF+VF
K21	Summe (H, B/K/W, R) / Mitarbeiter	€/MA
Geschäftserfolg		
G1	Geschäftsstellenertrag / Fläche	T€/qm
G2	Geschäftsstellenertrag / Mitarbeiter	T€/MA
G3	Girokonten / Fläche	GK-Bestand/qm
G4	Girokonten / Mitarbeiter	GK-Bestand/MA
CO2 Ausstoß		
CO_1	Tonnen CO2 / Jahr pro Objekt	t/a
CO_2	Tonnen CO2 / Jahr pro Institut	t/a
CO_3	Kilogramm CO2 / Jahr pro Mitarbeiter (Objekt)	kg/MA
CO_4	Kilogramm CO2 / Jahr pro Mitarbeiter (Institut)	kg/MA
SB-Stellen		
SB K1	Kosten Heizung / Fläche	€/qm NF+VF
SB V1	Verbrauch Heizung / Fläche	kWh/qm NF+VF
SB K2	Kosten Beleuchtung, Kraft, Wasser / Fläche	€/qm NF+VF
SB K3	Kosten Strom / Fläche	€/qm NF+VF
SB V2	Verbrauch Strom / Fläche	kWh/qm NF+VF
SK K4	Kosten Reinigung gesamt / Fläche	€/qm NF+VF
SB K5	Summe (Heizung, B/K/W, Reinigung) / Fläche	€/qm NF+VF
SB K6	Summe (Heizung, B/K/W, Reinigung) / Verfügungen	€/Verfügung

Abb. 7.10 Übersicht über die berechneten Kennzahlen

Größe und Qualität der jeweiligen Kennzahlen-Grundgesamtheit ist für die statistische Auswertung der Ergebnisse und die Ableitung der internen Benchmarks von zentraler Bedeutung. Je größer die Grundgesamtheit ist, desto aussagefähiger sind die Ergebnisse und die berechneten internen Benchmarks. Aus statistischer Sicht⁴ sind für die Mehrzahl der Kennzahlen diese Bedingungen erfüllt worden. Entsprechend die Grundgesamtheit im Einzelfall (z. B. K18 oder K19) qualitativ bzw. quantitativ nicht den Qualitätsanforderungen, wurden keine internen Benchmarks berechnet.

7.1.5 Projektergebnisse

Am Beispielprojekt haben im Jahr 2008 insgesamt 29 Finanzinstitute mit 1392 bank-spezifisch genutzten Immobilien (davon: 1186 Geschäftsstellen, Hauptstellen und Verwaltungsgebäude, sowie 207 SB-Stellen) mit einer Gesamtfläche von rund 1,02 Mio. qm Brutto-Grundfläche teilgenommen. Somit haben sich seit dem Start des kontinuierlich durchgeführten Benchmarking-Projektes im Jahr 2001 bundesweit bereits 140 Finanzinstitute (rund 3,0 Mio. qm Bruttogrundfläche) beteiligt.

Neben der Teilnehmeranzahl und der Anzahl der analysierten Objekte ist für aussagefähige Ergebnisse auch eine charakteristische Struktur der Teilnehmer von Bedeutung (Abb. 7.11).

Vollständige und vor allem valide Datenbestände sind der Schlüssel für ein effizientes Gebäudemanagement. Folglich geben die Qualität und die Vollständigkeit der im Projekt erhobenen Daten wichtige Hinweise über den aktuellen Stand sowie die Effizienz des Gebäudemanagements bei den jeweiligen Teilnehmern. Darüber hinaus sind die erhobenen Daten und Ihre Vollständigkeit und Qualität natürlich auch die Grundlage für die Aussagefähigkeit der Ergebnisse – dieses Ziel wurde im aktuellen Projekt mit Bravour erreicht.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt – insbesondere auch im Vergleich zum ersten Benchmarking-Projekt im Jahre 2001 – deutliche Fortschritte bei der Qualität und der Vollständigkeit der erhobenen Daten. Damit hat das Benchmarking-Projekt eines seiner wichtigen Ziele bereits erreicht: die Generierung eines umfassenden und validen Datenbestandes bei den einzelnen Teilnehmern.

Geschäftsgebiet		Bilanzsumme (2007)		Flächengröße (gesamt)	
Klassen	Teilnehmer	Klassen	Teilnehmer	Klassen	Teilnehmer
städtische Struktur	6	bis 2,0 Mrd. €	4	bis 10.000 qm	0
ländliche Struktur	4	2,1 bis 5,0 Mrd. €	15	> 10.000 bis 25.000 qm	11
gemischte Struktur	17	5,1 bis 8,0 Mrd. €	4	> 25.000 bis 40.000 qm	6
nicht bekannt	2	über 8,0 Mrd. €	3	über 40.000 qm	12

Abb. 7.11 Strukturdaten der teilnehmenden Institute

⁴Für die Berechnung des internen Vergleichsgruppen-Benchmarks.

Die Vollständigkeit der (erhobenen) Daten hat aktuell ein gutes bis sehr gutes Niveau von insgesamt 81 % erreicht. Positiv hervorzuheben sind hier die Flächendaten und die meisten Kostendaten, deren Erhebungsquote zwischen 92 und 78 % liegt. Dagegen gibt es zum Beispiel noch ein nennenswertes Optimierungspotenzial bei den Instandhaltungskosten, wo nur rund 50 % oder beim Verbrauch von Heizenergie, wo rund 65 % der Daten erhoben werden konnten.

Die Qualität der (ausgewerteten) Daten hat ebenfalls ein sehr hohes Niveau erreicht. Nach dem Plausibilitätscheck liegt die Zahl der plausiblen Ergebnisse pro Kennzahl im Schnitt bei rund 90 % – eine hervorragende Grundlage für aussagefähige Ergebnisse.

In diesen Ergebnissen spiegelt sich zum einen die intensive Betreuung der Teilnehmer bei Datenerhebung und Dateneingabe durch das Projektteam wider (Hotline, Plausibilitätscheck). Zum anderen hat in den vergangenen Jahren auf der Entscheider- und der Fachebene ein Bewusstseinswandel beim Thema „Immobilie“ stattgefunden. Die betriebsnotwendigen Immobilien werden nicht mehr als ein passiver Bestandsfaktor sondern als eine aktiv zu managende „Ressource für das Kerngeschäft“ gesehen.

Das zeigt sich auch in den zahlreichen Projekten zur Optimierung des Gebäudemanagements, die seit dem Jahr 2001 umgesetzt worden sind. Dazu zählen zum Beispiel die Reorganisation des Gebäudemanagements, die Erhebung von immobilienbezogenen Daten, die Neuausschreibung von Dienstleistungen und die Einführung von IT-Systemen zur Unterstützung des Gebäudemanagements. Allerdings haben sich die sehr aufwendige und kostenintensive Einführung sowie der Betrieb von komplexen CAFM-Lösungen als häufig nicht zielführender Weg erwiesen, wenn die Systeme ohne vorherige Strategie- und Aufgabendefinition unter Regie des Anbieters eingeführt worden sind.

Gebäudemanagement

Die wesentlichen Kriterien für ein effizientes Gebäudemanagement sind: Kostentransparenz, Wirtschaftlichkeit der Abläufe, sowie Effektivität und Effizienz der Organisation. Im Rahmen einer Abwägung zwischen Erhebungsaufwand und Nutzen für die weitere Optimierung wurden neun Faktoren ausgewählt, die einen Einfluss auf die Effizienz des Gebäudemanagements haben. In [Abb. 7.12](#) sind die im Rahmen des Projektes erhobenen Faktoren zusammengefasst.

Für die Berechnung der Kennzahl GM1 fließen die Einflussfaktoren gewichtet⁵ in ein Scoring-Modell ein und werden zu einer Bewertungsnote verdichtet. Diese gibt dem

⁵Die größte Bedeutung und damit der höchste Gewichtungsfaktor sind der Frage nach der Organisationsform zugewiesen worden, dicht gefolgt vom Thema Daten (Flächeninformationen, Datenintegration und Vollständigkeit). Ebenfalls von einer hohen Bedeutung ist das Thema Software-Unterstützung, da effizient gestaltete Strukturen, und Prozesse sowie vollständige Datenbestände nur sinnvoll genutzt und verknüpft werden können, wenn Daten elektronisch aktuell und zeitnah verfügbar und die Prozesse EDV-technisch begleitet werden. Die Unterstützung des Gebäudemanagements durch eine Gebäudeleittechnik hat in diesem Bewertungsmodell den geringsten Einfluss auf die Ausprägung der Kennzahl GM1.

Einflussfaktoren	Erläuterungen
Organisationsform	In welcher Form und in welcher Qualität ist das Gebäudemanagement organisiert (von zentraler Einheit mit konkret definierten Verantwortlichkeiten bis zu einer Aufsplitterung der Aufgaben über mehrere Fachabteilungen ohne klar definierte Verantwortlichkeit)?
Flächeninformation	Zu welchem Anteil liegen die Flächendaten in elektronisch verwertbarer Form vor?
Vollständigkeit der Daten	Wie vollständig liegen ausgewählte Daten (z. B. Flächendaten) bei dem einzelnen Teilnehmer vor?
Art der Datenerfassung	Auf welche Art werden die Bewirtschaftungskosten erfasst?
Software-Unterstützung	Mit welchem Software-Tool wird das Gebäudemanagement unterstützt?
Datenintegration	Liegen die Daten in einem zentralen Datenpool oder redundant in verschiedenen Insellösungen vor?
Outsourcinggrad Reinigung	Wie hoch ist der Anteil der Leistungen im Bereich Reinigung (Gebäudereinigung, Fassadenreinigung), der von externen Dienstleistern erbracht wird?
Outsourcinggrad Instandhaltung	Wie hoch ist der Anteil der Leistungen im Bereich Instandhaltung, der von externen Dienstleistern erbracht wird?
Gebäudeleittechnik	Wie viele Objekte verfügen über eine automatisierte Steuerung der Haustechnik?

Abb. 7.12 Einflussfaktoren zur Bewertung der Effizienz des Gebäudemanagements

Teilnehmer einen ersten wichtigen Hinweis über die Effizienz des Gebäudemanagements im eigenen Haus (Wertebereich 1,0 = sehr schlecht bis 10,0 = sehr gut).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der einzelnen Teilnehmer für die Kennzahl „Effizienz Gebäudemanagement“ einerseits im Teilnehmer-Ranking sowie andererseits im Vergleich zu dem Zielwert (gelbe Linie). Die Ergebnisse der Teilnehmer variieren in einer weiten Spanne von 2,9 bis 6,9 um den Mittelwert 5,0. Hier drückt sich sehr deutlich ein unterschiedlicher Professionalisierungsgrad im Gebäudemanagement aus.

Eine vertiefende Analyse (Abb. 7.13) zum Zusammenhang zwischen der Institutgröße (festgemacht an der Bilanzsumme und der Anzahl der Geschäftsstellen) und dem jeweiligen Ergebnis verdeutlicht, dass insbesondere „große“ und „kleine“ Institute gute Werte erzielt haben. Die Institute mittlerer Größe liegen überwiegend unterhalb des Mittelwertes. Das gute Abschneiden der kleinen Institute wird begünstigt durch

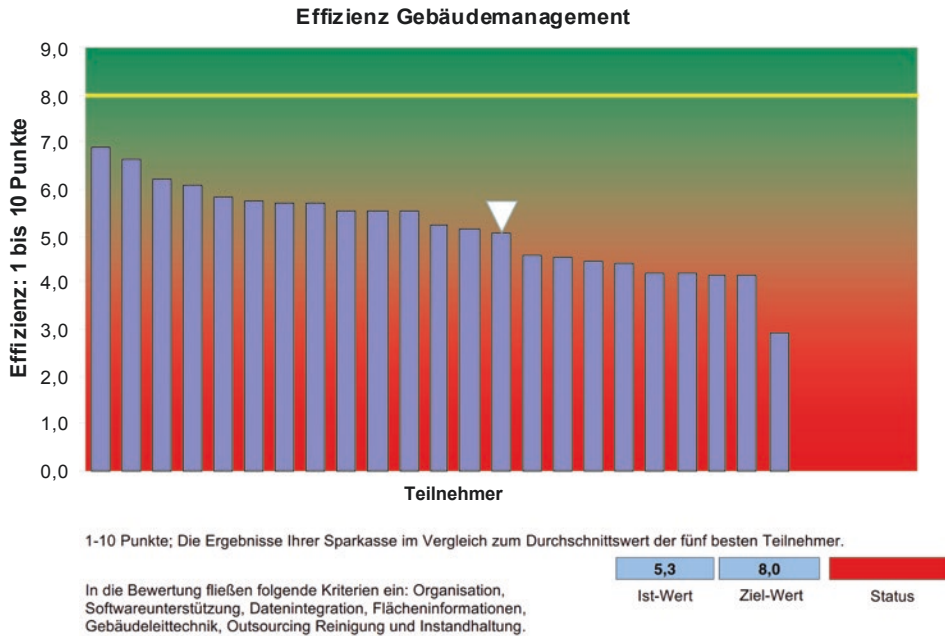


Abb. 7.13 Teilnehmer-Ranking: Effizienz Gebäudemanagement

die – aufgabenbedingt – übersichtlicheren Organisationsstrukturen, Prozesse, Datenbestände etc. Demgegenüber sind die guten Ergebnisse bei größeren Häusern auf einen zielgerichteten Prozess zur Optimierung des Gebäudemanagements zurückzuführen.

Im Vergleich zu dem Zielwert (gelbe Linie), der sich aus dem Durchschnitt der fünf besten Teilnehmer der letzten drei Benchmarking-Projekte ergibt, besteht bei den meisten Instituten noch erheblicher Handlungsbedarf. Die Ergebnisse zeigen insbesondere, dass sich ein Großteil der nennenswerten Potenziale bei den Bewirtschaftungskosten mit den ineffizienten Strukturen im Gebäudemanagement erklären lässt.

In den folgenden Abschnitten werden weitere ausgewählte Teilergebnisse zum Thema „Gebäudemanagement“ dargestellt. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Bedeutung eines professionell aufgestellten und betriebenen Gebäudemanagements für einen kostenorientierten Einsatz der Ressource Bank-Immobilie. Dabei ist in [Abb. 7.14](#) der Zusammenhang zwischen der Kennzahl Effizienz Gebäudemanagement (GM1) und dem durchschnittlichen Flächenverbrauch pro Mitarbeiter (F1) dargestellt.

Die [Abb. 7.15](#) zeigt den Zusammenhang zwischen GM1 und der Summe der Bewirtschaftungskosten pro Quadratmeter (K20). Die Summe der Bewirtschaftungskosten setzt sich hier zusammen aus den Kosten für Heizung/Warmwasseraufbereitung, den Kosten für Beleuchtung/Kraft/Wasser und den gesamten Reinigungskosten.

[Abb. 7.14](#) und [Abb. 7.15](#) verdeutlichen anschaulich den positiven Zusammenhang: Je höher die Kennzahl GM1 (und damit je effizienter das Gebäudemanagement eines

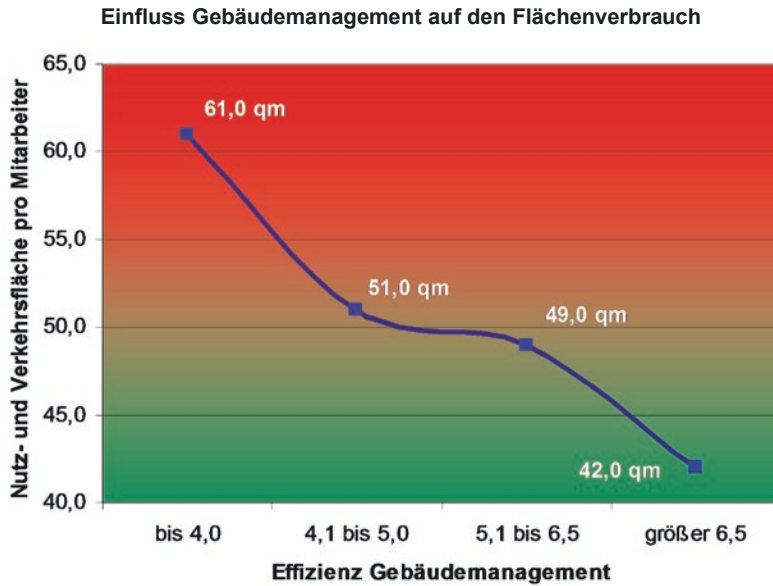


Abb. 7.14 Einfluss des Gebäudemanagements auf den Flächenverbrauch

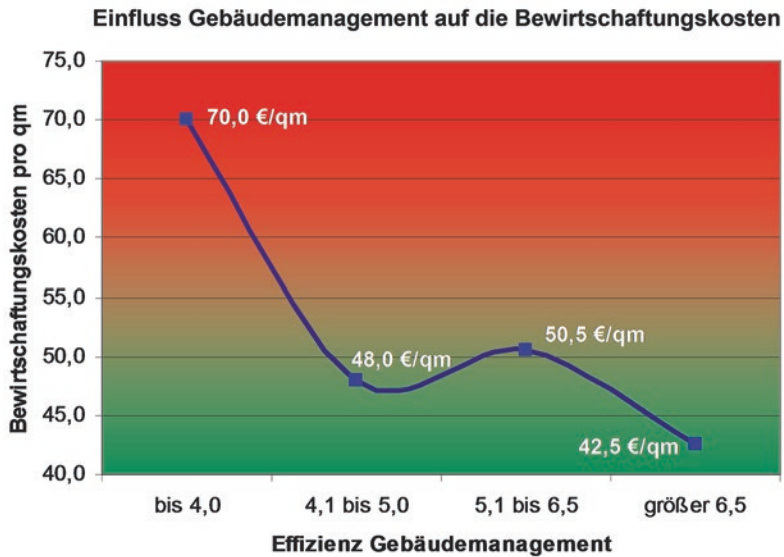


Abb. 7.15 Einfluss des Gebäudemanagements auf die Bewirtschaftungskosten

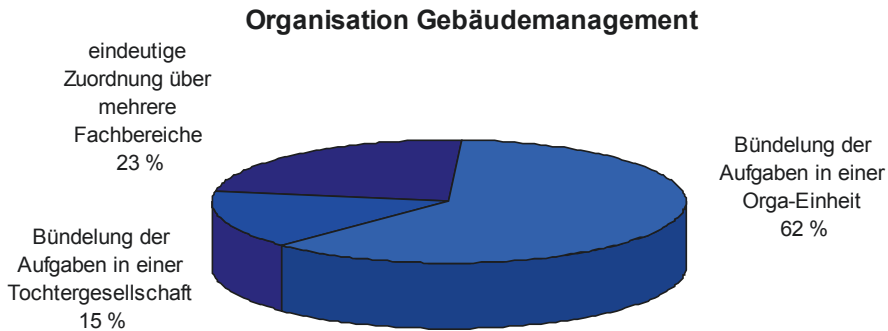


Abb. 7.16 Übersicht über die Organisation des Gebäudemanagements

Institutes), desto geringer sind der durchschnittliche Flächenverbrauch pro Mitarbeiter bzw. die Bewirtschaftungskosten pro Quadratmeter.

Die nachfolgende [Abb. 7.16](#) zeigt, dass bereits über 77 % der Teilnehmer die Aufgaben des Gebäudemanagements in einer Organisationseinheit zusammengefasst haben. Davon entfallen 62 % auf eine interne Organisationseinheit. Bei 15 % der Teilnehmer übernimmt eine Tochtergesellschaft die Aufgaben des Gebäudemanagements. Demgegenüber haben rund 23 % der Teilnehmer die Verantwortlichkeiten über mehrere Fachbereiche verteilt aufgesplittert.

Positiv zu vermerken ist, dass es heuer keinen Teilnehmer gab, der keine eindeutige Zuordnung für die Gebäudemanagement-Aufgaben vorzuweisen hatte.

Korrekte Flächeninformationen in elektronisch verwertbarer Form sind der Schlüssel für ein effizientes Immobilienmanagement und -controlling. Flächendaten, die ausschließlich in Papierplänen oder als digitalisierte Grafiken vorliegen, helfen hier wenig, da sie nicht flexibel (z. B. bei baulichen Änderungen an einem Objekt) angepasst werden können und somit auf lange Sicht veralten. In [Abb. 7.17](#) ist dargestellt, in welchen Formen/Medien die Flächendaten bei den Teilnehmern derzeit vorliegen.

Es wird deutlich, dass beim Thema Flächendaten bei Finanzinstituten auf der einen Seite zu 100 % der Objekte Flächeninformationen vorliegen. Auf der anderen Seite besteht nach wie vor ein großer Nachholbedarf bei der elektronischen Verfügbarkeit der Flächendaten. So liegt der Anteil der Objekte, bei denen die Flächendaten nicht in einer elektronisch verwertbaren Form (Papierpläne, digitale Grafiken) vorliegen bei 46 %. Zusätzlich hat sich im Verlauf des Projektes gezeigt, dass bei vielen Instituten auch die in Excel-Listen vorliegenden Flächendaten entweder nicht mehr aktuell gewesen sind oder zu einer Reihe von Objekten unterschiedliche Flächendaten vorgelegen haben. Das zeigt sich auch bei Projekten zur Flächenaufnahme, bei denen Differenzen zwischen den „Altflächen“ und dem neu erhobenen Bestand von 20–40 % keine Seltenheit sind. Der hier erreichte Prozentsatz von 30 % ist demnach deutlich zu hoch, und birgt ein hohes Risikopotential für die effektive Gebäudebewirtschaftung.

Ein wesentliches Hilfsmittel (nicht aber die Lösung aller Probleme) für ein effizientes Immobilienmanagement sind IT-Systeme. Sie ermöglichen die strukturierte Datenhaltung und -auswertung, bei Bedarf die Visualisierung der Flächen und Belegungen sowie

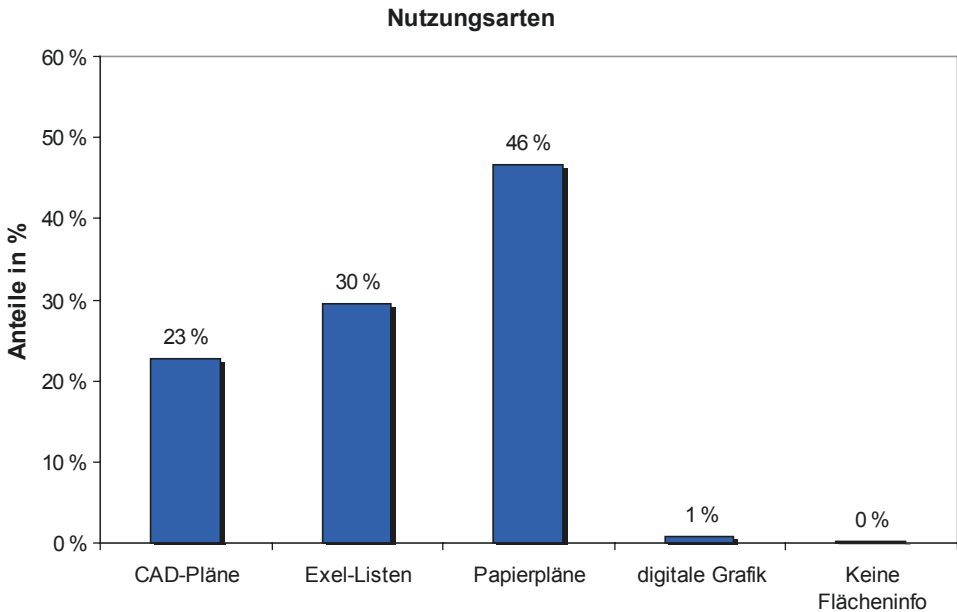


Abb. 7.17 Formen/Medien der Flächendaten

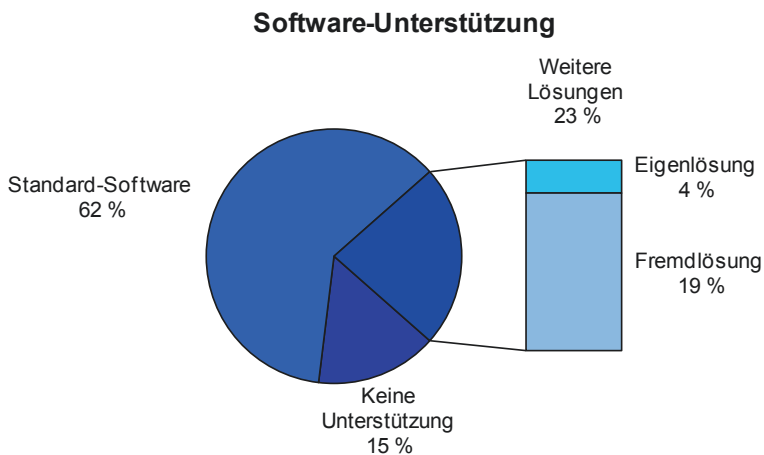


Abb. 7.18 Software-Unterstützung im Gebäudemanagement

Simulationsmöglichkeiten einer effizienten Nutzung. Die vorliegenden Ergebnisse in [Abb. 7.18](#) zeigen gegenüber dem Projekt 2005 einen deutlichen Fortschritt. Der Anteil der Teilnehmer, die bereits eine Software für das Facility Management im Haus einsetzen, liegt im aktuellen Projekt bei 23 % der Teilnehmer und damit höher als 2005 (= 17 %). Über 60 % der Teilnehmer setzt nach wie vor auf Standard-Software (MS-Office etc.), während bis zu 15 % der Institute noch keine Software zur Unterstützung des Gebäudemanagements einsetzt.

Software-Einführung geplant

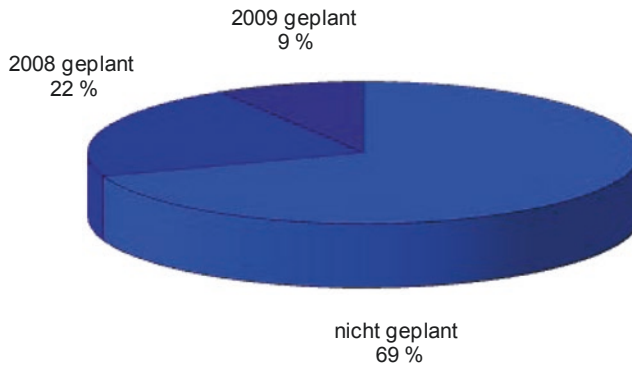


Abb. 7.19 Software-Einführung für 2008 bzw. 2009 geplant

Datenintegration

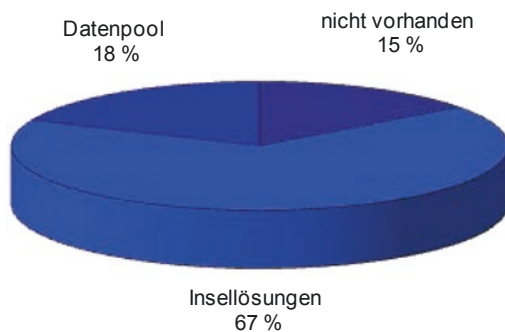


Abb. 7.20 Datenintegration im Gebäudemanagement

[Abb. 7.19](#) zeigt die kurz-/mittelfristige Planung der Teilnehmer auf, die „Standard-Software“ oder „Keine Software-Unterstützung“ angegeben haben. Hier zeigt sich, dass weit über ein Drittel die Einführung einer Software bis 2009 plant.

Ein Haupthindernis für ein zielgerichtetes Gebäudemanagement und einen effizienten Ressourceneinsatz sind unvollständige oder auch redundante Datenbestände, die in nicht vernetzten Insellösungen vorgehalten werden. Das klassische Beispiel hierfür sind mehrere unterschiedliche Flächengrößen für ein und dasselbe Objekt. [Abb. 7.20](#) zeigt, dass erst gut 18 % der Teilnehmer über Lösungen verfügen, in denen die relevanten Daten für das Gebäudemanagement zentral, vollständig und redundanzfrei verwaltet werden. Dagegen verteilen sich bei 67 % der Teilnehmer die Immobiliendaten ineffizient auf verschiedene Insellösungen und sogar 15 % der Teilnehmer haben angegeben, dass die

entsprechenden Daten vor dem Projekt nicht vorhanden waren oder nicht vollständig vorgelegen haben. Es ist jedoch positiv zu verzeichnen, dass dieser Wert in letzten Jahren immer weiter zurückgeht.

Dabei ist zu beachten, dass dieses Ergebnis die Situation bei den Teilnehmern vor der Datenaufnahme im Benchmarking-Projekt zeigt. Durch die Datenerhebung sind demnach in vielen Häusern – erstmalig – die wesentlichen Immobiliendaten erfasst und zusammengeführt worden. Der Aufwand für diese Ersterhebung ist eine wichtige Investition in die Zukunft, da – wie bereits beschrieben – vollständige und redundanzfreie Datenbestände der Schlüssel für ein effizientes Immobilienmanagement und -controlling sind.

Die Art der Datenerfassung bei den Bewirtschaftungskosten ist ebenfalls eine der zentralen Erfolgsfaktoren für das Gebäudemanagement und das Immobiliencontrolling und nach wie vor eine der Baustellen bei den meisten Institute. In der Praxis existieren für die Gliederung der Bewirtschaftungskosten im Immobilienbereich u. a. mit der DIN 18960 und der GEFMA 200 zwei in der Praxis etablierte Normen, die bisher nur von 7 % der Institute verwendet werden.

Die Projektergebnisse in [Abb. 7.21](#) zeigen, dass über 80 % der Teilnehmer ihre Bewirtschaftungskosten nach wie vor analog der Kostengliederung des Hauptkontenrahmens erfassen. Die Möglichkeit die Daten professionell analog der DIN zu erfassen, nützen erst 4 % der Teilnehmer.

Bewirtschaftungskosten

[Abb. 7.22](#) zeigt die aktuelle prozentuale Aufteilung der bei den Teilnehmern erhobenen Bewirtschaftungskosten. Demnach entstehen durchschnittlich rund 60 % der Bewirtschaftungskosten durch die dienstleistungsbezogenen Kostenarten Reinigung und Instandhaltung, wobei die Reinigungsleistungen mit über einem Drittel der Kosten den größten Einzelanteil ausmachen.

Demnach sollten bei einer Priorisierung der definierten Maßnahmen nicht nur die Höhe der Potenziale pro Kostenart, sondern auch die prozentuale Aufteilung der Kostenarten und damit ihr Gesamtvolumen berücksichtigt werden.

Abb. 7.21 Art der Datenerfassung

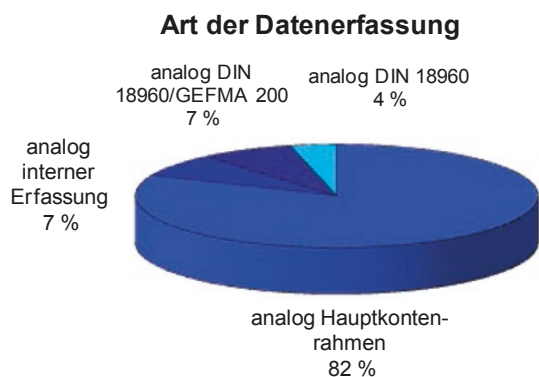


Abb. 7.22 Aufteilung der Bewirtschaftungskosten

Aufteilung der Bewirtschaftungskosten

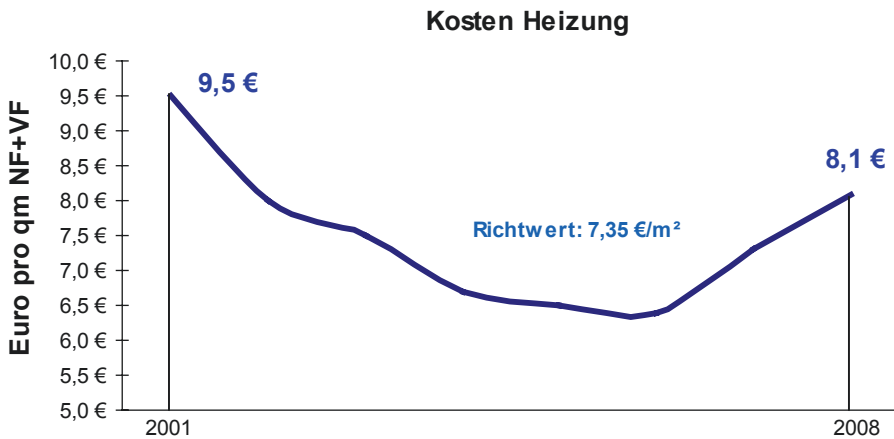
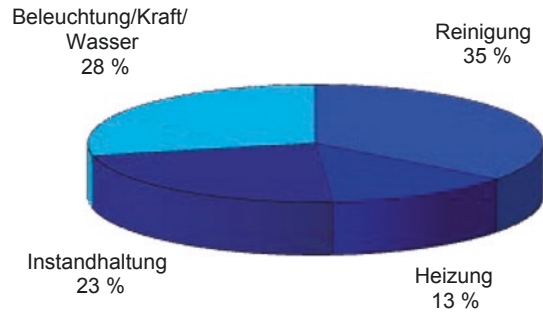


Abb. 7.23 Entwicklung der durchschnittlichen Heizkosten

Die Bewirtschaftungskosten haben sich seit dem Projektstart 2001 von 56,40 auf 43,60 Euro pro qm Nutz- und Verkehrsfläche (für die Kostenarten Reinigung, Heizung, Beleuchtung/Kraft/Wasser) um rund 30 % verringert. In [Abb. 7.22](#) ist die Entwicklung der durchschnittlichen Kosten (über alle Teilnehmer) für die einzelnen Kostenarten getrennt dargestellt. Die Instandhaltungskosten werden nicht im Detail betrachtet, da hier noch keine vergleichbare Zeitreihe seit 2001 vorliegt.

Die Kosten für Heizenergie ([Abb. 7.23](#)) haben sich in den Jahren 2001 bis 2004 deutlich um rund 30 % verringert. Seit 2006 steigen die Kosten aufgrund der Energiepreisentwicklung wieder an. Effizienzgewinne werden durch steigende Energiekosten ausgeglichen. Im Vergleich zum Richtwert ist bei den analysierten Finanzinstituten ein Einsparpotenzial von ca. 10 % vorhanden.

Die Kosten für Beleuchtung/Kraft/Wasser ([Abb. 7.24](#) und [7.25](#)) sind seit 2001 deutlich um rund 35 % gesunken. Seit 2005 kehrt sich die positive Kostenentwicklung aufgrund

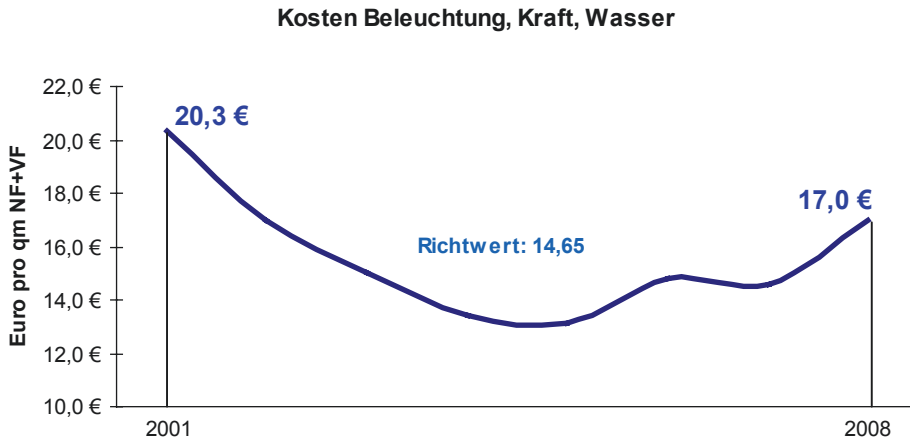


Abb. 7.24 Entwicklung der durchschnittlichen Kosten für Beleuchtung/Kraft/Wasser

steigender Energiekosten um. Die Effizienzgewinne können die steigende Energiekosten nicht mehr ausgeglichen. Im Vergleich zum Richtwert ist bei den analysierten Finanzinstituten ein Einsparpotenzial von annähernd 15 % vorhanden.

Die Reinigungskosten (Abb. 7.26) sind von 2001 bis 2006 deutlich um rund 35 % gesunken. Im Vergleich zum Richtwert ist bei den analysierten Finanzinstituten ein Einsparpotenzial von nur noch 6,5 % vorhanden.

Beim Thema Energie müssen sich die Verbraucher zwei Herausforderungen stellen. Das sind zum einen die hohen und in Zukunft zunehmend steigenden Energiepreise, zum anderen der Klimawandel mit seinen dramatischen und irreversiblen Folgen. Beide Herausforderungen sollten Motivation genug sein, den aktuellen Energieverbrauch kritisch zu hinterfragen.

Die oben aufgezeigte Entwicklung der Energiekosten pro Quadratmeter von 2001 bis heute zeigt, dass viele Institute in den vergangenen Jahren bereits nennenswerte Schritte in Richtung Effizienzsteigerung unternommen haben, da aufgrund der Preissteigerungen selbst stagnierende oder auch moderat steigende Energiekosten pro Quadratmeter gleichzeitig sinkende Verbräuche anzeigen können. Damit stellen sich bereits viele Finanzinstitute ihrer Verantwortung und erweitern – insbesondere vor dem Hintergrund der regionalen Verwurzelung – den bereits wirtschafts- und sozialpolitisch erfolgreich gelebten Nachhaltigkeitsanspruch um die ökologische Dimension des Nachhaltigkeitskonzeptes. Die Maßnahmen reichen von einer umfassenden Modernisierung oder Erneuerung bestehender technischer Anlagen, der Sanierung der Bausubstanz, der Förderung der ÖPNV-Nutzung der eigenen Mitarbeiter, der Nutzung von Ökostrom bis hin zur Errichtung von Anlagen, die einen Teil des Energiebedarfs über regenerative Energien abdecken.

Bei einer differenzierten Betrachtung in Abb. 7.27 der Bewirtschaftungskosten im aktuellen Projekt stellt sich heraus, dass die Energiekosten (Kosten Strom/Kälte und Kosten

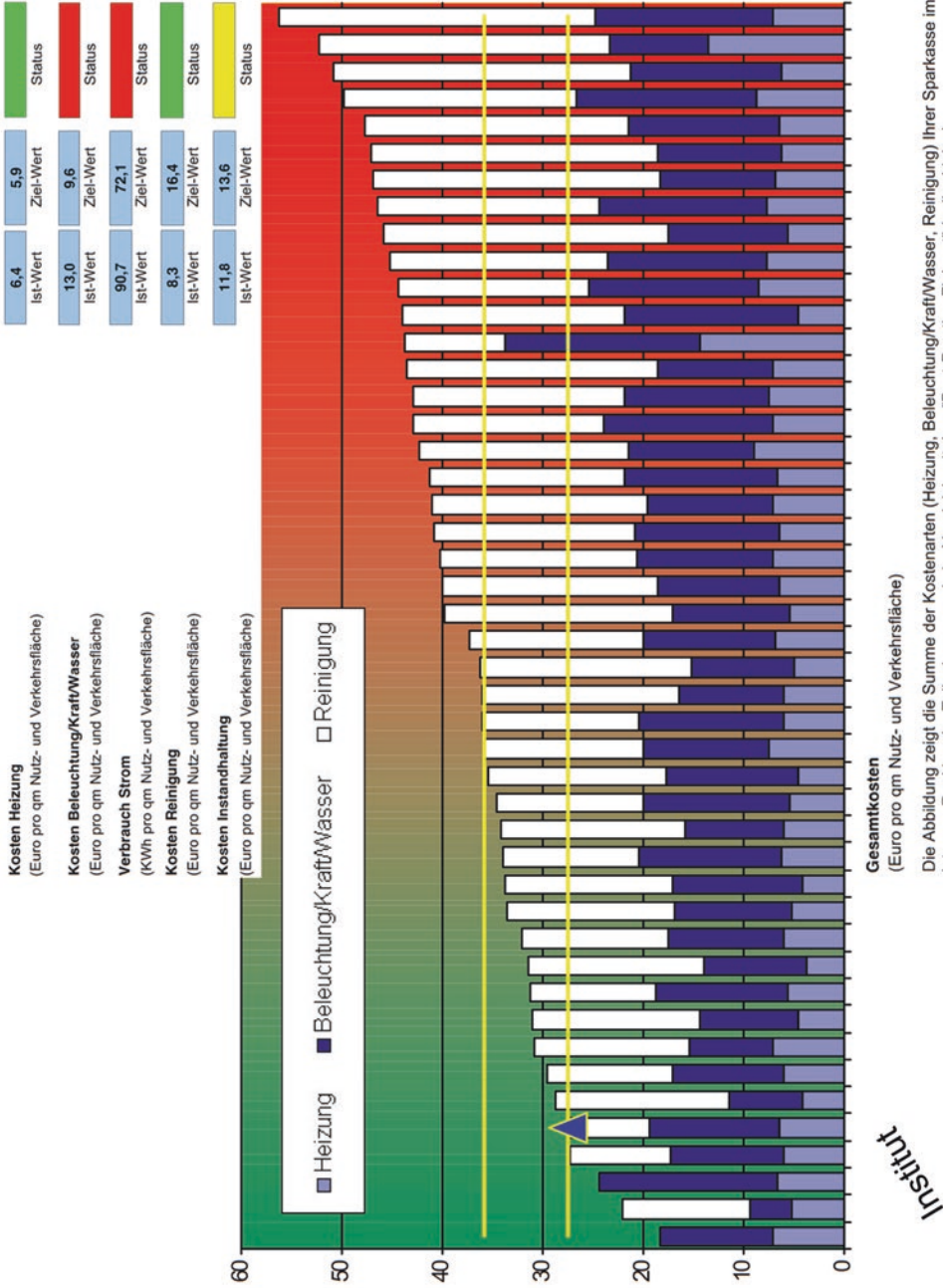


Abb. 7.25 Gesamtübersicht der Kategorie Beleuchtung/Kraft/Wasser

Die Abbildung zeigt die Summe der Kostenarten (Heizung, Beleuchtung/Kraft/Wasser, Reinigung) Ihrer Sparkasse im internen Ranking der Teilnehmer, sowie im Vergleich mit dem "Best-Practice-Zielwert" (gelbe Linien).

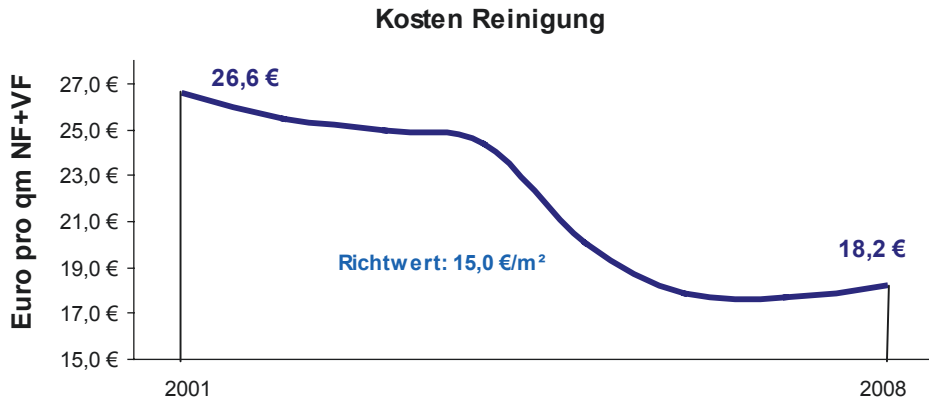


Abb. 7.26 Die Entwicklung der durchschnittlichen Reinigungskosten

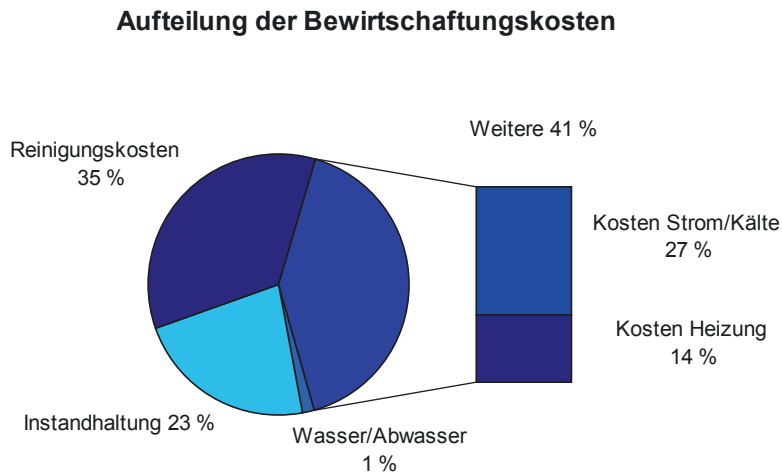
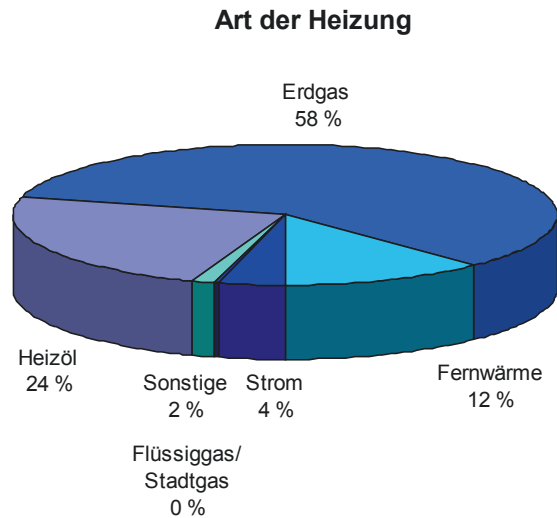


Abb. 7.27 Aufteilung Bewirtschaftungskosten (weiter differenziert)

Heizung) insgesamt 41 % der Gesamtkosten ausmachen. Die Stromkosten belaufen sich auf einen Wert von 27 % der Gesamtkosten und Kosten für die Heizung schlagen sich immerhin mit 14 % nieder.

Wie die Entwicklung der Bewirtschaftungskosten gezeigt hat, steigen die **Kosten** speziell im Bereich Beleuchtung/Kraft/Wasser wieder an. Dies ist auf den oft drastischen Anstieg der Strompreise zurückzuführen. Erfreulicherweise sinken die Kosten im Bereich Heizung bei den teilnehmenden Instituten stetig. Hier erkennt man die optimierte Bewirtschaftung der Objekte bei einer Vielzahl der teilnehmenden Institute.

Die Auswertung in [Abb. 7.28](#) nach den verwendeten Heizmedien zeigt, dass der überwiegende Teil der diesjährigen Teilnehmer auf Erdgas und Heizöl setzt (über 80 %). Da

Abb. 7.28 Aufteilung der Heizarten

sich Strom als Heizmedium in den meisten Fällen als unwirtschaftlich herausgestellt hat, ist es sehr erfreulich, dass es bei diesem Vergleich nur von knapp 4 % der Teilnehmer eingesetzt wird. Die Energieformen Fernwärme und Flüssiggas werden von rund 12 % verwendet. Unter 1 % mit „Sonstigen“ Energiemedien fallen Hackschnitzel, Pellets und der Gleichen.

Bei einem Kostenvergleich der häufigsten Heizmedien (Erdgas, Erdöl und Fernwärme) ergeben sich folgende [Abb. 7.29](#) und [7.30](#) für die Kosten € pro qm und Jahr sowie für die spezifischen Kosten pro kWh. Die Auswertung zeigt für die Nutzungsart Vertrieb/Verwaltung, dass die Institute dabei am wirtschaftlichsten durch Erdgas beheizt werden können.

Mit 35 % sind trotz der nennenswerten Einsparungen in den vergangenen Jahren die Aufwendungen für die Reinigungsleistungen der größte Block der untersuchten Sach- und Personalkosten. In der folgenden Abbildung ist zunächst die Verteilung der Leistungserbringung durch interne oder externe Reinigungskräfte dargestellt. Aus [Abb. 7.31](#) ist zu entnehmen, dass die gesamten Flächen vollständig oder überwiegend durch externe Dienstleister gereinigt werden. Diese Verteilung unterstreicht den aktuellen Trend bei Finanzinstituten hin zu einer externen Vergabe dieser Leistungen, verbunden mit einer Reduzierung des eigenen Personals, entweder schrittweise durch natürliche Fluktuation oder einen Personalübergang zu einem externen Dienstleister, der im Nachgang mit den Reinigungsleistungen im Haus beauftragt wird.

Des Weiteren zeigt eine vertiefende Analyse der Ergebnisse nach Gebäudegrößenklassen, dass insbesondere Objekte größer 2500 qm Nutz- und Verkehrsfläche von externen Kräften gereinigt werden und der überwiegende Anteil der vollständig intern gereinigten Flächen sich aus Geschäftsstellen mittlerer Größe bis hin zu „Kleinstgeschäftsstellen“ zusammensetzt. Das ist neben den unterschiedlichen Kostenansätzen für interne und externe Kräfte eine weitere Ursache für die höheren Quadratmeterkosten von selbst gereinigten Flächen.

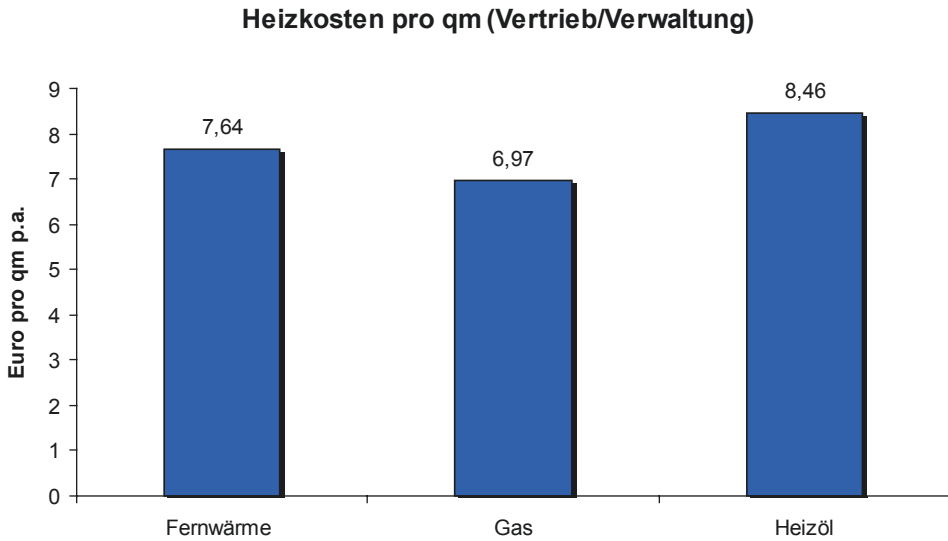


Abb. 7.29 Vergleich Heizkosten pro qm für die Heizmedien Fernwärme, Gas und Heizöl

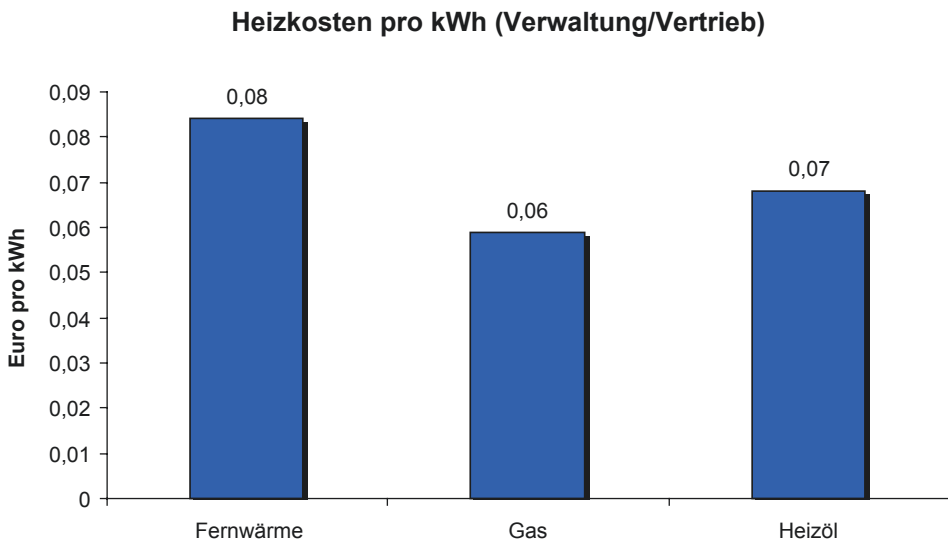


Abb. 7.30 Heizkosten pro kWh bei den Heizmedien Fernwärme, Gas und Heizöl

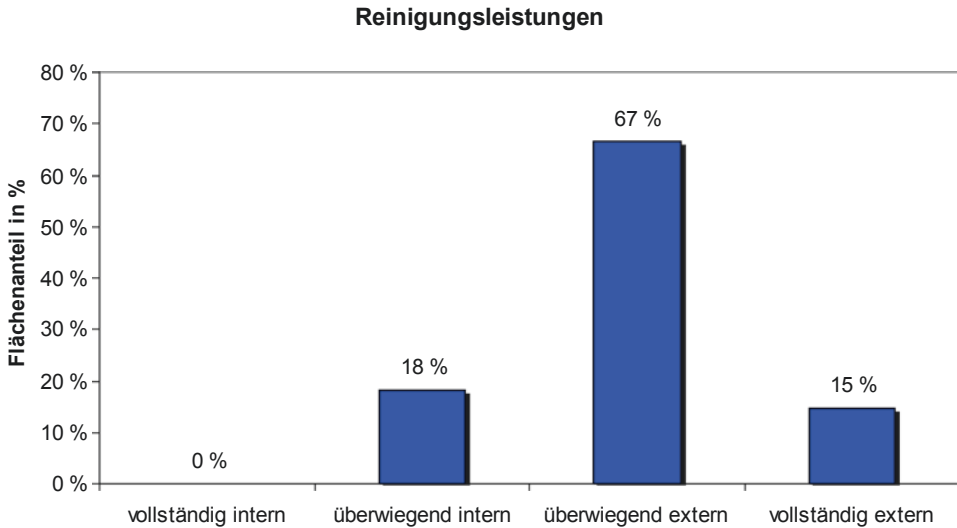


Abb. 7.31 Interne und externe Leistungserbringung im Bereich Reinigung

Die Ergebnisse des Projektes ergeben, dass die Kosten für die extern erbrachten Leistungen pro qm Nutz- und Verkehrsfläche und Jahr durchschnittlich 39 % günstiger sind als für intern erbrachte Reinigungsleistungen. Aber auch bei den extern erbrachten Leistungen ist im Durchschnitt noch nicht das Ende der Kostenoptimierung erreicht, wie der nachfolgende Vergleich zeigt:

Reinigung vollständig intern:	34,90 €/qm
Reinigung vollständig extern:	21,36 €/qm
Best-Practice-Benchmark:	13,00 bis 17,00 €/qm

Ein weiterer wichtiger Kostenfaktor ist die Instandhaltung. Diese umfasst nach der DIN 31051 die nachfolgenden Aufgaben (Vgl. DIN 31051 2012):

- Inspektion: Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes
- Wartung: Bewahrung des Soll-Zustandes
- Instandsetzung: Wiederherstellung des Soll-Zustandes.

Bei den Instandhaltungskosten ist im Rahmen eines Benchmarking-Projektes grundsätzlich zu berücksichtigen, dass ein exakter und vor allem auch realistischer Zielwert bedeutend mehr Faktoren abhängig ist, als in der aktuellen Untersuchung unter Kosten-/Nutzenaspekten berücksichtigt werden konnten. Dazu zählen zum Beispiel eine detaillierte

nach Gewerken strukturierte Datenaufnahme (Kostengruppen 300 und 400 der DIN 276), die Erfassung der Inspektions- und Wartungszyklen sowie Umfang und Zeitpunkt der letzten Instandsetzungs- oder Erneuerungsmaßnahmen.

Vor diesem Hintergrund sind die in diesem Projekt verwendeten Benchmarks als Richtwerte zu verstehen, die, im Vergleich zu den Ist-Werten, auf einen konkreten Handlungsbedarf auf Instituts- oder auch Einzelobjektsebene hinweist. Deutet sich ein Handlungsbedarf im Rahmen der Analyse an, sind anschließend die oben genannten Faktoren im Detail zu prüfen.

Weitere Richtwerte zur Orientierung der notwendigen Instandhaltungsaufwendungen geben z. B. die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) und VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.), die ca. 1,2 % bis 3 % der Wiederbeschaffungswerte als jährliche Instandhaltungskosten angeben.

Die [Abb. 7.32](#) zeigt die aktuelle Situation beim Thema „Outsourcing“ im Bereich Instandhaltung. Die Instandhaltungsleistungen werden überwiegend von eigenen Kräften erbracht. Über 78 % der Flächen werden überwiegend oder komplett von externen Dienstleistern übernommen.

Bei rund 20 % der Flächen werden die Instandhaltungsleistungen intern bzw. überwiegend intern erbracht. Hier deutet sich an, dass viele Institute noch auf eigene Hausmeister oder auch Haustechniker setzen. Die klassische Situation, in welcher ein Hausmeister seine Wohnung in einem Objekt bewohnt und für dieses verantwortlich zeichnet, trifft man noch bei einer ganzen Reihe von Instituten an. Immer mehr Teilnehmer sind aber auch in diesem Themenfeld – bei interner Leistungserbringung – auf dem Weg hin zu effizienteren Strukturen und Prozessen, etwa die Zusammenfassung von intern beschäftigten Mitarbeitern zu so genannten „Hausmeister-Pools“, die für eine bestimmte Gruppe von Objekten zuständig sind.

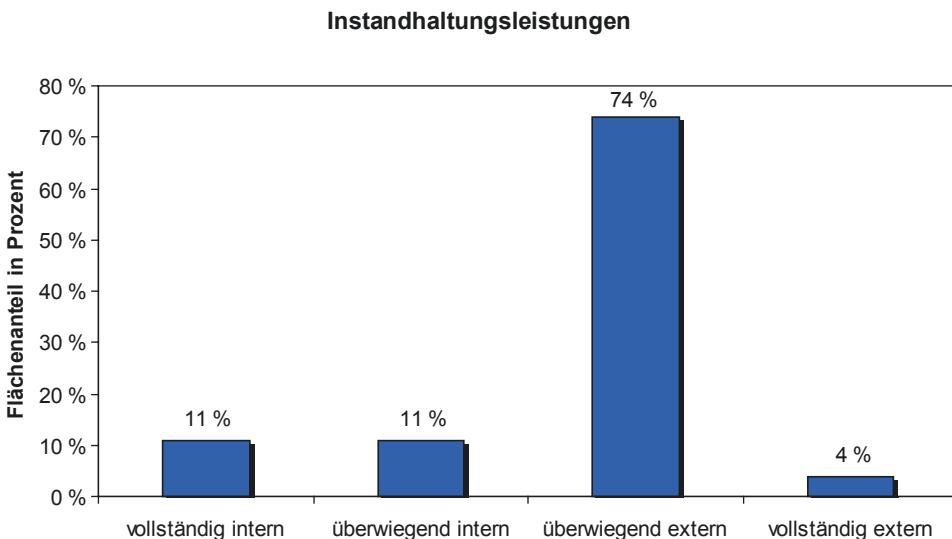


Abb. 7.32 Interne und externe Leistungserbringung im Bereich Instandhaltung

In der nachfolgenden Aufstellung werden die durchschnittlichen Kosten für intern erbrachte Leistungen, die durchschnittlichen Kosten für extern erbrachten Leistungen sowie der im Projekt vorgegebene Richtwert dargestellt. Dabei zeigt sich, dass extern vergebene Flächen rund 15 % günstiger instand gehalten werden können. Positiv zu vermerken ist, dass die Kosten für die Instandhaltungsleistungen die überwiegend intern erbracht werden, innerhalb der Bandbreite des Richtwertes liegen. Kritischer muss man die Werte der überwiegend extern erbrachten Leistung verfolgen, eine permanente Unterschreitung des Richtwerts über längere Zeit kann zu einem Instandhaltungsrückstau führen. Hier ist die Instandhaltungsstrategie zu hinterfragen.

Auch die diesjährigen Ergebnisse des Projektes bestätigen, dass die Kosten für überwiegend extern erbrachte Leistungen pro qm Nutz- und Verkehrsfläche und Jahr durchschnittlich rund 23 % günstiger sind als intern erbrachte Instandhaltungsleistungen:

überwiegend intern:	18,75 €/qm
überwiegend extern:	14,41 €/qm
Richtwert:	12,20 – 14,90 €/qm ⁶

Flächeneffizienz

Das Thema Flächenverbrauch gehört für die meisten Vorstände zu den sensiblen Themen. Auf der einen Seite sind bei der betrachteten Finanzgruppe in den vergangenen Jahren deutschlandweit – auch gegen zum erhebliche politische Widerstände – bereits über 3000 Geschäftsstellen geschlossen und damit das Geschäftsstellennetz nennenswert verdichtet worden.

Auf der anderen Seite zeigen die Projektergebnisse, dass mit aktuell 48,4 qm Nutz- und Verkehrsfläche pro Mitarbeiter der Flächenverbrauch im Vergleich zu den Zielwerten nach wie vor deutlich zu hoch ist und demnach erst die Anfangsetappe auf diesem Weg zurückgelegt worden ist. Dabei darf man natürlich nicht verkennen, dass die Erfolge bei der Reduzierung des Flächenverbrauchs durch den parallel stattfindenden Personalabbau vielerorts konterkariert werden. Trotzdem ist der eingeschlagene Weg richtig. Zum einen wird die Konsolidierung im Personalbereich (z. B. durch Umsetzung Modell S) weitergehen. Zum anderen setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass die Geschäftsstelle nicht nur ein Bestandsfaktor ist, sondern dass jeder Quadratmeter bankspezifisch genutzter Fläche, sei es im Eigentum oder in Miete, dem Institut nennenswerte Kapital- und/oder Sachkosten verursacht.

⁶ Bei der Beurteilung der Instandhaltungskosten gibt es eine kritische Ober- und Untergrenze. Liegen die eigenen Instandhaltungskosten über den in dem Projekt vorgegebenen Zielwerten, können Einsparpotenziale vorhanden sein. Liegen die Aufwendungen dagegen deutlich unterhalb der Zielwerte, werden wichtige Instandhaltungsleistungen nicht durchgeführt. Dies führt mittelfristig zu höheren Sachkosten und zu einem Instandhaltungsrückstau, der den Objektwert mindert.



Abb. 7.33 Optionen zur Optimierung der Flächeneffizienz

Folglich sollte das Thema Flächeneffizienz weiter im Fokus behalten werden und alle Optionen (Abb. 7.33) von der Definition einer Standortstrategie über die Durchführung einer Filialnetzoptimierung bis zur Konzentration/Auslagerung von Verwaltungsflächen mit dem Wissen geprüft werden, dass sich durchgreifende Erfolge bei der Effizienzsteigerung in der Regel nur mittel- und langfristig erzielen lassen. In diesem Kontext ist natürlich zu bedenken, dass viele Flächen wie großzügige Repräsentations-, Veranstaltungs- und Schulungsflächen, die aus rein vertriebspolitischen Gesichtspunkten nicht zwingend notwendig, sondern z. T. in der regionalpolitischen Bedeutung und Rolle der Institute begründet sind. Hier ist im Einzelfall zu hinterfragen, inwiefern diese Flächen aus strategischen Gesichtspunkten tatsächlich notwendig sind, bzw. welche man sich unter Kosten- und Nutzungsgesichtspunkten auch zukünftig noch leisten will.

Die Ergebnisse im Jahre 2008 zeigen deutliche Erfolge. Die prognostizierten Potenziale zeigen, eine Optimierung der Flächeneffizienz ist mittel- und langfristig die entscheidende Stellschraube für eine kostenorientierte Nutzung der Bank-Immobilien.

Für die einzelnen Nutzungsarten ergeben sich im aktuellen Benchmarking-Projekt die nachfolgenden durchschnittlichen Ist-Flächenkennziffern, hier dargestellt im Vergleich zu den Soll-Zielwerten:

Durchschnittliche Flächeneffizienz
(Nutz- und Verkehrsfläche pro MAK):

Nutzungsart	Ø IST-Wert	Ø SOLL-Wert
Kleinst Filialen:	72,5 qm	55,0–70,0 qm
Vertrieb:	54,1 qm	32,0–38,0 qm
Verwaltung:	32,8 qm	21,0–25,0 qm
Vertrieb/Verwaltung:	47,7 qm	26,0–30,9 qm

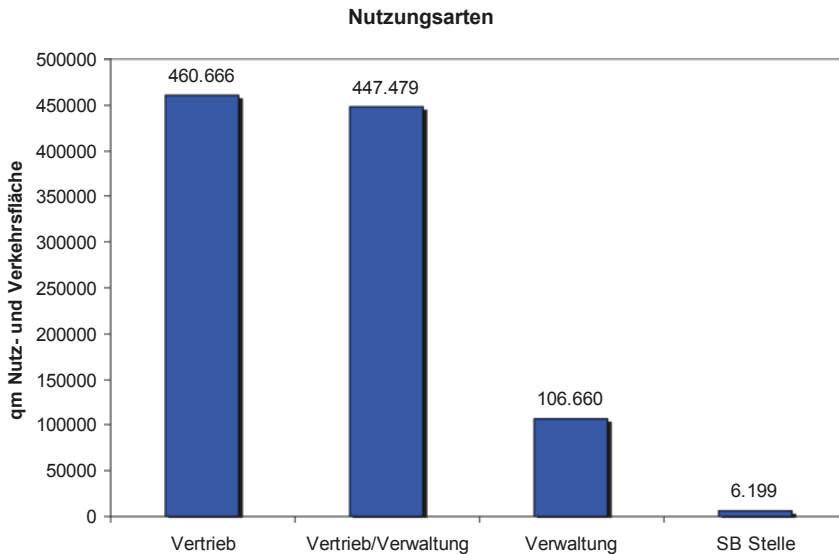


Abb. 7.34 Flächenverteilung der einzelnen Nutzungsarten

Der Vergleich der Ist-Werte mit den entsprechenden Benchmarks verdeutlicht noch einmal, welch großes Potenzial bei der Optimierung der Flächeneffizienz und damit auch der Kostenreduzierung bei vielen Instituten vorhanden ist. Zur Verdeutlichung des konkreten Handlungsbedarfs für die einzelnen Nutzungsarten zeigt die [Abb. 7.34](#) die Flächenverteilung der einzelnen Nutzungsarten auf. Die Abbildung zeigt, dass sich Vertriebs- und Verwaltungsflächen mit jeweils rund 50 % in etwa die Waage halten, da der Großteil der Flächen der Nutzung „Vertrieb/Verwaltung“ ebenfalls den Verwaltungsflächen zuzurechnen ist.⁷ Auf jeden Quadratmeter Vertriebsfläche kommt folglich ein Quadratmeter Verwaltungs-/Back-Office-Fläche. Damit stellt sich die Frage, an welchen Standorten sollten diese Verwaltungsflächen unter Kosten/Nutzengesichtspunkten vorgehalten werden.

Ein Blick auf den Markt zeigt, dass immer mehr Institute ihre teilweise verstreuten Verwaltungsflächen entweder zusammenziehen oder die heute häufig in zentralen Lagen angesiedelten Verwaltungsfunktionen in adäquate „Back-Office-Standorte“ Richtung der so genannten „grünen Wiese“ verlagern, um damit langfristig die Kosten für die Flächenbereitstellung senken.

Anstatt aber überzählige oder leer stehende Flächen passiv zu verwalten, sollte mittel- und langfristig eine Reduzierung der Flächenkennziffern aktiv angegangen werden. Folglich sollten zukünftig die Themen „langfristige Standortplanung“, „Filialnetzoptimierung“,

⁷ Ein deutlich anderes Bild ergibt sich bei der Verteilung der Nutzungsarten nach der Anzahl der Standorte. Danach sind rund 92 % der Standorte reine Vertriebsstandorte. Demgegenüber stehen drei Prozent der Standorte nur mit Verwaltungsfunktionen sowie fünf Prozent der Standorte mit Vertriebs- und Verwaltungsfunktionen.

„Flächenmanagement“, „Leerstandmanagement“ und die „Drittverwendung leer gezogener Flächen“ immer mehr in den Fokus genommen werden. Auch für die reinen Vertriebsstellen ist die Frage zu beantworten, inwiefern hier eine Synthese aus effizienter Raumnutzung und großzügigen, einladenden Kundenbereichen zu schaffen ist und wie überzählige oder leer gezogene Flächen mit Komplementärnutzungen sinnvoll gefüllt werden können, um damit gleichzeitig die Kundenfrequenz zu erhöhen, die zu einer längeren Verweildauer der Kunden in einer Geschäftsstelle führen.

Flächenproduktivität

Ziel des Projektes ist ein effizienter Einsatz der Ressource „Bank-Immobilie“. Um diesen zu gewährleisten gilt es, neben der Kostenseite (Bewirtschaftungskosten und Flächenverbrauch) auch die Ertragssituation am Standort zu durchleuchten. Dabei geht es hier nicht um einen herkömmlichen Betriebsvergleich, der eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen institutsübergreifend vergleicht. Vielmehr erfolgt der Vergleich aus immobilienwirtschaftlicher Sicht und stellt ausgewählte Daten für den Geschäftserfolg (hier: Geschäftsstellenertrag und Girokonten) ausgewählten Flächendaten gegenüber, um im Ergebnis Aussagen zur Flächenproduktivität der einzelnen Geschäftsstellen treffen zu können. Um Verzerrungen zu vermeiden, sind in diesem Bereich nur Geschäftsstellen mit Vertriebsfunktionen analysiert worden.

Die [Abb. 7.35](#) zeigt beispielhaft das Ergebnis für die Girokontenanzahl. Dargestellt werden die Durchschnittswerte der einzelnen Teilnehmer im Vergleichs-Ranking sowie im Verhältnis zur internen „Finanzgruppen-Benchmark“ (Zielbereich). Das Ergebnis unterstreicht die Aussagen zum Thema Flächenverbrauch und -effizienz. Mit Hilfe einer mittel- und langfristigen Standortplanung sowie der Einführung eines aktiven Flächenmanagements können in diesem Bereich die größten Erfolge aus Immobiliensicht erzielt werden.

Zukunftsfähigkeit Filialnetz

Zu Beginn des neuen Jahrtausends wurde vielstimmig vom „Ende der Bankenpräsenz in der Fläche“ gesprochen. Entgegen allen Erwartungen ist jedoch kein Ende des stationären Vertriebes in Sicht. Die „Online-Angebote“ werden von den meisten Kunden nur als selbstverständliche Ergänzung des stationären Vertriebes vor Ort erwartet und genutzt. Als die zentrale Schnittstelle zum Kunden bleiben die Geschäftsstellen auch in Zukunft gesetzt.

Allerdings gilt es, eine Reihe von Herausforderungen zu meistern, die einen tief greifenden Wandel im Kontext „Bank-Immobilie“ fordern. Vor diesem Hintergrund sollte, zum Beispiel das Standortkonzept der „Kundennähe“, auch unter Berücksichtigung des veränderten Kundenverhaltens, neu ausgerichtet werden. Das ursprüngliche Konzept basiert auf der „räumlichen Nähe“ zum Kunden. Die Folge war ein historisch gewachsenes, engmaschiges Filialnetz, in dem die einzelnen Geschäftsstellen in ihrer Mehrheit nur geringe vertikale Unterschiede in ihrer Funktionalität aufgewiesen haben.

Dieses Leitbild sollte durch das Konzept der „funktionalen Nähe“ ersetzt werden. Das heißt, das Institut orientiert sich stärker als bisher an ihren Kunden. Ausgangspunkt

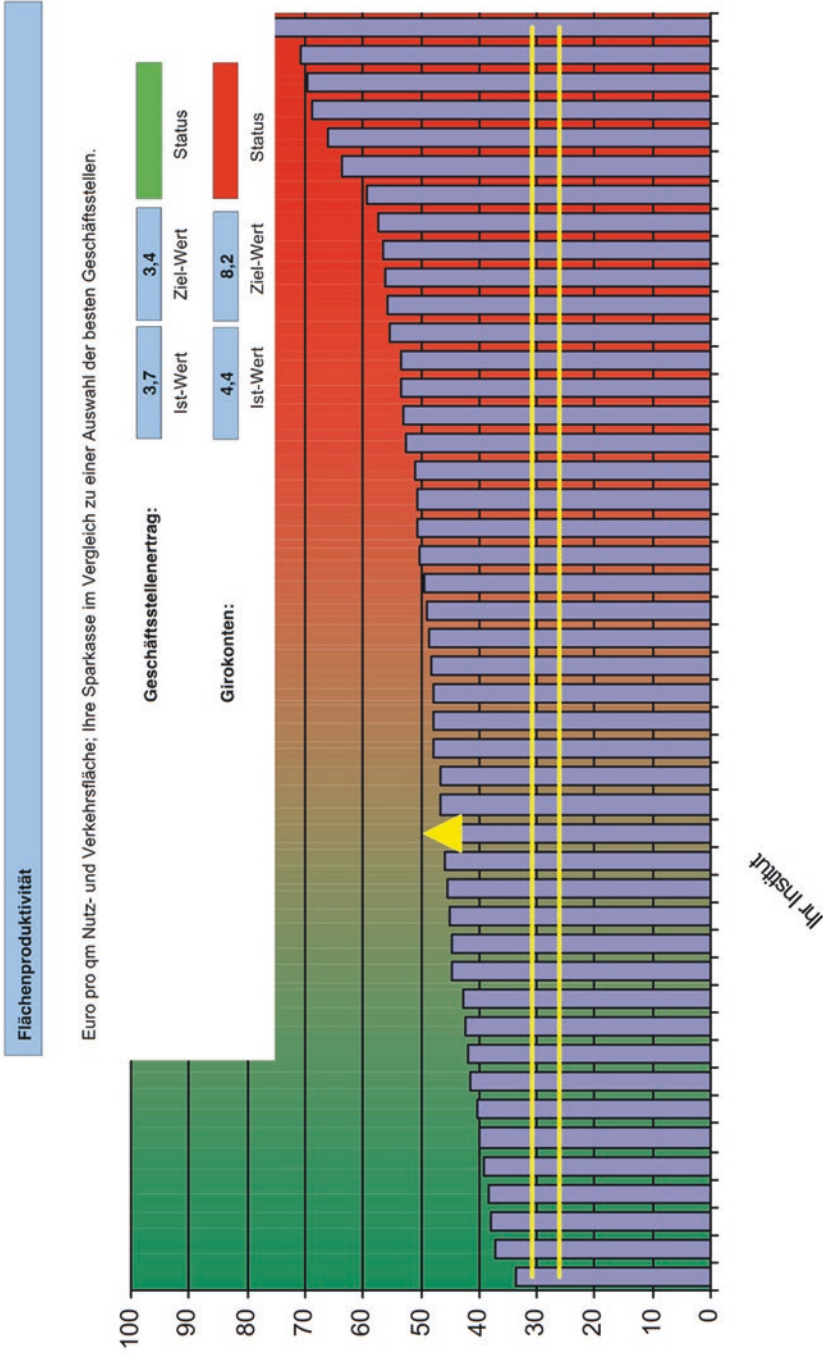


Abb. 7.35 Teilnehmer-Ranking der Kategorie Flächenproduktivität

dieses Konzeptes sind die unterschiedlichen Bedürfnisse des Kunden nach bestimmten Angeboten (Konsum, Arbeit, Freizeit etc). Da über 60 % der Bankgeschäfte Kopplungsgeschäfte sind, sollte beim Standortkonzept auf eine ausgewogene Positionierung des Finanzdienstleisters zu diesen Angeboten geachtet werden, um auch mit einem konsolidierten Geschäftsstellennetz einen Großteil der Kunden im Geschäftsgebiet zu erreichen oder sogar neue Kundengruppen zu erschließen. Zusammengefasst heißt das: Die Banken sollten mit Ihren Angeboten dort sein, wo die Kunden hinkommen und zusätzlich das Angebot in den Geschäftsstellen (SB, Service, Beratung, „weiche“ Angebote) speziell auf die Bedürfnisse der identifizierten Zielkunden vor Ort ausrichten.

Um den Teilnehmern einen ersten Hinweis zu geben, ob in dem geschilderten Zusammenhang ein akuter Handlungsbedarf beim Themenfeld „Filialnetz“ besteht, wurde im Rahmen des Projektes für die einzelnen Teilnehmer auf Einzelobjektebene die Kennzahl „Zukunftsfähigkeit Filiale“ (FN1) berechnet. Aufgrund der eingeschränkten Vergleichbarkeit der Geschäftsgebiete der Teilnehmer, ist hier ein Vergleich ausschließlich zwischen den eigenen Geschäftsstellen möglich. In [Abb. 7.36](#) sind die erhobenen und ausgewerteten Einflusskriterien zusammengefasst.⁸

Für die Berechnung der Kennzahl FN1 fließen die Einflussfaktoren gewichtet in ein Scoring-Modell ein und werden zu einer Bewertungsnote für die einzelne Geschäftsstelle verdichtet: Wertebereich 1,0 = nicht zukunftsfähig bis 10,0 = zukunftsfähig.

Die Resultate des Projektes bei diesem Themengebiet sollen und können nicht die Ergebnisse einer detaillierten Standortanalyse/-bewertung der Einzelobjekte und ein nachfolgendes Projekt „Filialnetzoptimierung“ ersetzen, in das unter anderem selbstverständlich auch die spezifischen Besonderheiten des Marktgebietes einfließen. Ziel ist es, den Teilnehmern mit dieser Bewertung erste Hinweise auf einen möglichen Handlungsbedarf im Filialnetz aufzuzeigen. Die Ergebnisse der Analyse in [Abb. 7.37](#) zeigen, dass insgesamt über ein Drittel der betrachteten Filialen auf eine „Note“ unter 5,5 (im Vergleich 2005: 45 %) und sogar 17 % unter die kritische Note von 3,5 fallen – dies ist ein deutlich schlechteres Ergebnis als im Jahr 2007. Filialen in diesen Bewertungsbereichen sind aus Standortsicht möglicherweise nur eingeschränkt zukunftsfähig und sollten im Rahmen einer Detail-Analyse auf den Prüfstand gestellt werden.

Die Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Filialnetzes ([Abb. 7.37](#)) im Teilnehmervergleich ergibt sich im Masterbericht aus der folgenden Berechnung:

Für den jeweiligen Teilnehmer wird für die eigenen Geschäftsstellen die Summe der so genannten Vergleichsgruppe gebildet (= Bewertungsklassen „bis 3,5“ und „3,6 – 5,5 Punkte“). Das individuelle Ergebnis wird anschließend mit dem durchschnittlichen Ergebnis aller Teilnehmer von 39 % verglichen. Dabei wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass in den vergangenen Jahren viele Institute bereits ihre Filialnetze konsolidiert haben und folglich Institute, die deutlich über oder unter diesem Durchschnittswert liegen entweder bereits einige Schritte voraus oder noch zurück sind.

⁸Die Kennzahl FN1 wird nur für Objekte mit Vertriebsfunktion berechnet. Nicht betrachtet werden reine Verwaltungsstandorte und die SB-Stellen.

Kriterium	Erläuterung
Lage	Lagequalität des Standortes – differenziert nach städtischer oder ländlicher Struktur des eigenen Geschäftsgebiets
Frequenz	Höhe der „nutzbaren“ Frequenz durch Fußgänger, Radfahrer, PKW's, ÖPNV etc.
Parkplätze	Anzahl der Kundenparkplätze und der sonstigen relevanten Parkplätze im direkten Standortumfeld
Kopplungspotential	Standortbewertung in Bezug auf seine funktionale Nähe zu tatsächlich nutzbaren Frequenzbringern wie Einzelhandel, Arbeitsplätze (Behörden, Gewerbegebiete etc.), ÖPNV-Verkehrsknotenpunkt etc.
Wettbewerb	Abschätzung des Niveaus bzw. der Kundenattraktivität der unmittelbaren Konkurrenz vor Ort, anhand der Objektqualität sowie der Qualität von Marktauftritt und Leistungsangebot
Potenzial im Filialeinzugsgebiet	(Markt-)Potenzial des jeweiligen Filialeinzugsgebietes im Vergleich zum eigenen Geschäftsgebiet
Entwicklung im Filialeinzugsgebiet	Entwicklung des jeweiligen Filialeinzugsgebietes im Vergleich zu den übrigen eigenen Standorten; Indikatoren sind Bevölkerungsentwicklung (Quantitativ, Qualitativ) und die Wirtschaftsentwicklung
Öffnungszeiten	Öffnungszeiten für den Kundenverkehr ohne SB-Bereich
Bedeutung im Filialnetz	Bedeutung der Geschäftsstelle im Netz; Indikatoren sind zum Beispiel die Größe des Filialeinzugsgebietes oder der Umfang der angebotenen Funktionen

Abb. 7.36 Einflussfaktoren zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit einer Geschäftsstelle

In [Abb. 7.38](#) sind die Eigentums- und Besitzverhältnisse dargestellt. Die Abbildung zeigt, dass sich von den 1.392 untersuchten Bank-Immobilien noch über 900 Objekte (oder rund 65 %) im Eigentum befinden.

Noch deutlicher fällt der Anteil zugunsten des Eigentums aus, wenn der jeweilige Flächenanteil berechnet wird ([Abb. 7.39](#)). Demnach befinden sich weit über 80 % der Flächen im Eigentum der Banken.

Diese insgesamt hohe Eigentumsquote bedeutet – besonders vor dem Hintergrund der Konsolidierung, Konzentration und Neuausrichtung der Filialnetzstrukturen – auf der einen Seite bei vielen Instituten eingeschränkte Flexibilität und Handlungsspielräume bei der Restrukturierung des Filialnetzes. Die Folgen dieser Situation spüren derzeit eine

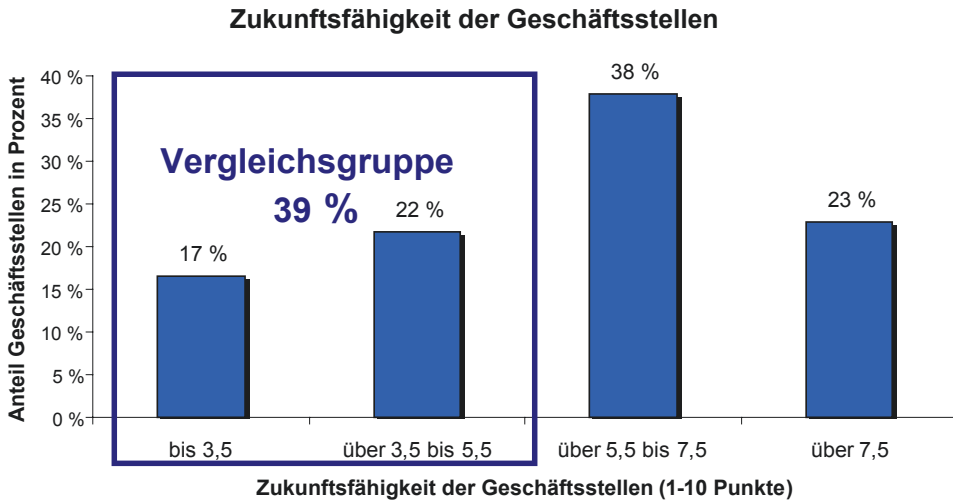


Abb. 7.37 Zukunftsfähigkeit der Geschäftsstellen

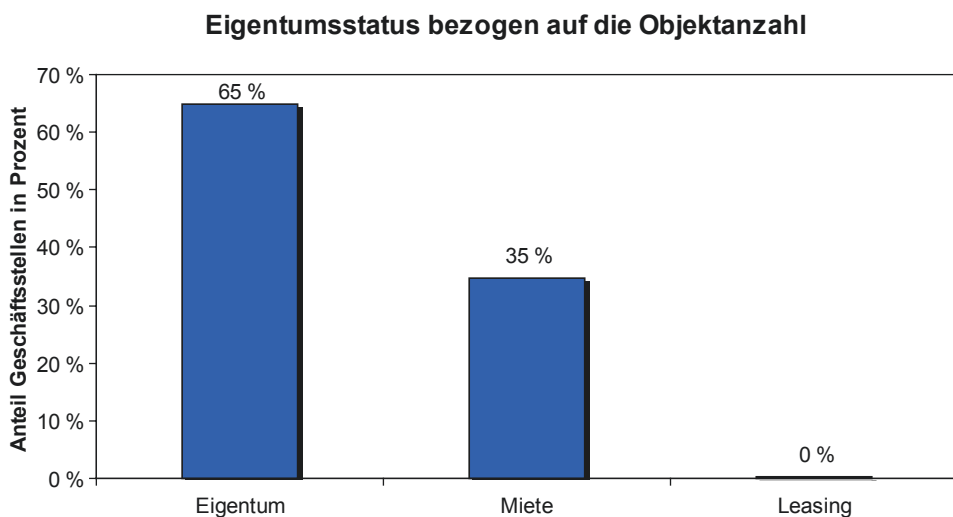


Abb. 7.38 Eigentumsverhältnisse bezogen auf die Anzahl der Objekte

ganze Reihe von Instituten, die ihre im Zuge einer Filialnetzoptimierung leer gezogenen Eigentums-Objekte am Markt nur schwer platzieren können.

Auf der anderen Seite verfügen die meisten Institute mit ihren Eigentumsobjekten über ein bedeutendes Asset, das – professionell strukturiert und gemanagt– zukünftig einen wichtigen Beitrag zum Institutserfolg leisten kann. Hierfür ist aber vielerorts zunächst ein Betrachtungswechsel vorzunehmen: weg vom passiv bewirtschafteten Bestandsfaktor

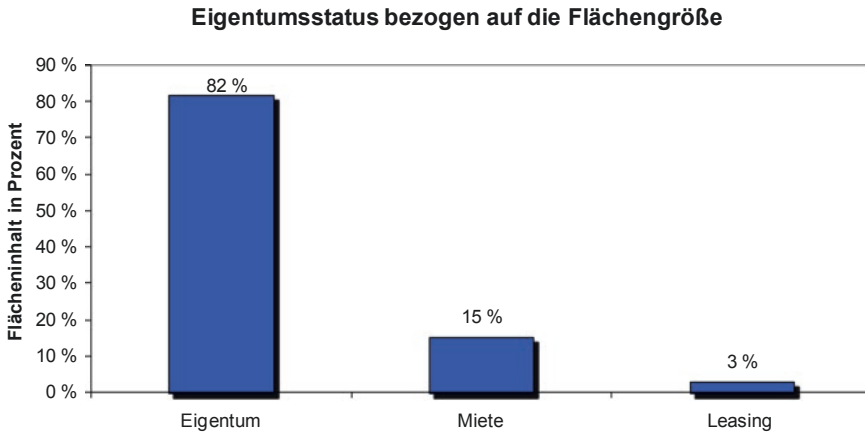


Abb. 7.39 Eigentumsverhältnisse bezogen auf die Fläche

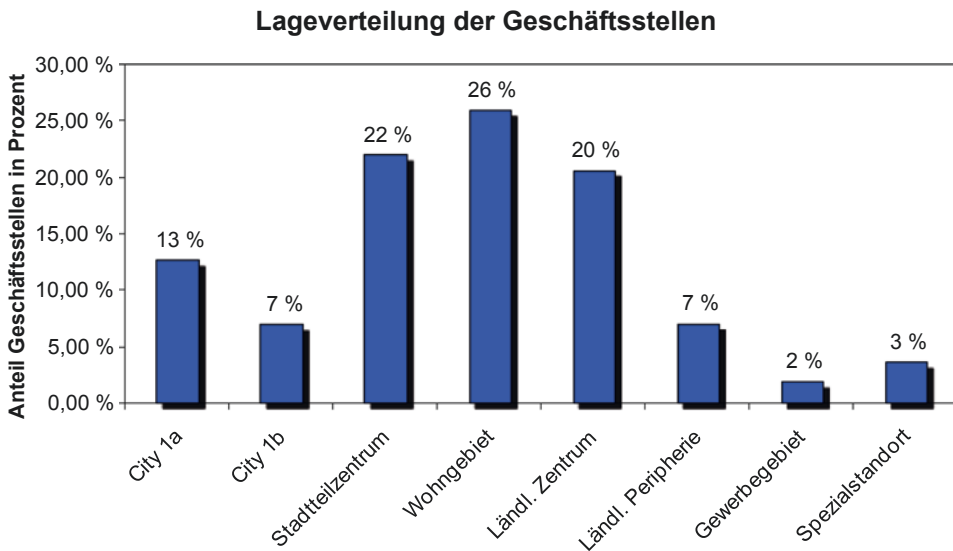


Abb. 7.40 Lageverteilung der Bankgeschäftsstellen (Basis: Anzahl)

hin zu einer aktiv gemanagten Assetklasse Immobilie, die gemeinsam mit den übrigen Assetklassen wie dem Aktien- und dem Zinsbuch zentraler Bestandteil einer rendite- und risikoorientierten Vermögensdiversifikation sind.

Die [Abb. 7.40](#) zeigt die Verteilung der Lagequalitäten bei den rund 1400 analysierten Haupt- und Geschäftsstellen.

Der hohe Anteil der Filialen in den Lagen City 1b, Wohngebieten sowie im ländlichen Einzugsgebiet (Peripherie) – insgesamt 40 % – verdeutlicht die langjährige Ausrichtung

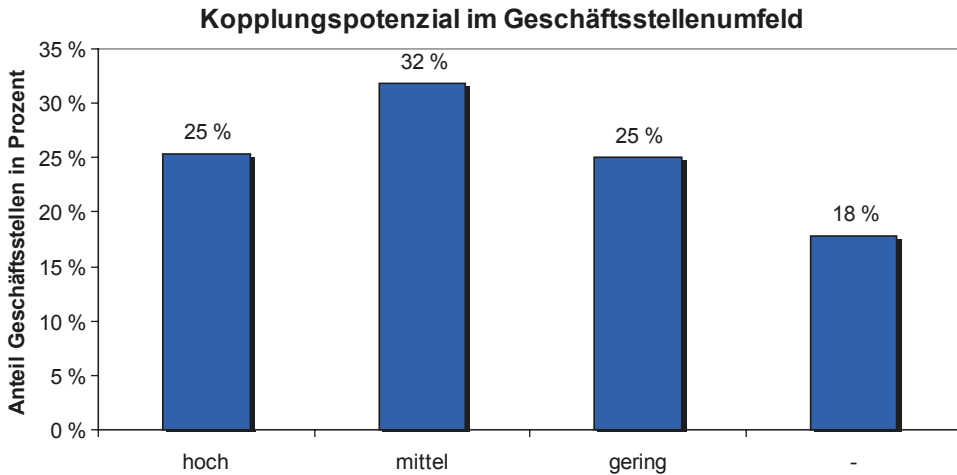


Abb. 7.41 Kopplungspotenzial im Geschäftsstellenumfeld

vieler Institute auf die „räumliche Nähe“ zum Kunden. Hier gilt es, das Filialnetz mit Augenmaß und vor dem Hintergrund der Verwurzelung des Finanzdienstleisters in der Region zu straffen und von einer „räumlichen Nähe“ hin zu einer „funktionalen Nähe“ zu entwickeln. Das heißt, Angebote und Funktionen sind zunehmend an den jeweils „richtigen“ Standorten zu konzentrieren. Für Geschäftsstellen mit den Funktionen „Beratung/Service“ sind zum Beispiel Standorte mit hoher Frequenz, Erreichbarkeit und Kopplungspotenzial zu wählen, während bei Kompetenzzentren insbesondere auf das Image von Standortumfeld und Objekt bzw. die Erreichbarkeit zu achten ist.

In **Abb. 7.41** ist die Verteilung des Kopplungspotenzials (= nutzbare Frequenzbringer im Standortumfeld) bei den analysierten Geschäftsstellen dargestellt. Mit 25 % ist der Anteil der Geschäftsstellen mit einem geringen oder gar keinem Kopplungspotenzial im Standortumfeld insgesamt relativ hoch. Dagegen hat der gleiche Prozentsatz der Geschäftsstellen ein hohes Kopplungspotenzial im Standortumfeld.

Bei der Bewertung des Themas Kopplungspotenzial sind folgende zwei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen zeigen Untersuchungen, dass inzwischen über 60 % der Bankgeschäfte so genannte Kopplungsgeschäfte sind. Das heißt, der Bankkunde verbindet den Besuch in seiner Bank häufig mit anderen Erledigungen. Zum anderen führt ein überdurchschnittliches Kopplungspotenzial am Standort zu einer hohen Frequenz von Kunden und vor allem auch Nichtkunden. Damit besteht die Chance, sich neue Kunden/Kundengruppen mit neuen, attraktiven Angeboten zu erschließen. Ein Ansatz sind hier neue Konzepte wie z. B. die Finanzpassagen, bei denen das Kopplungspotenzial in die Objekte hinein wirkt.

Im Ergebnis sollte daher die Ausrichtung der Standorte immer weniger hin zum Wohnstandort hin orientiert sein. Stattdessen sind Standorte zu bevorzugen (natürlich mit Ausnahme von Verwaltungsstandorten und ggf. Kompetenzzentren, die eine konkrete

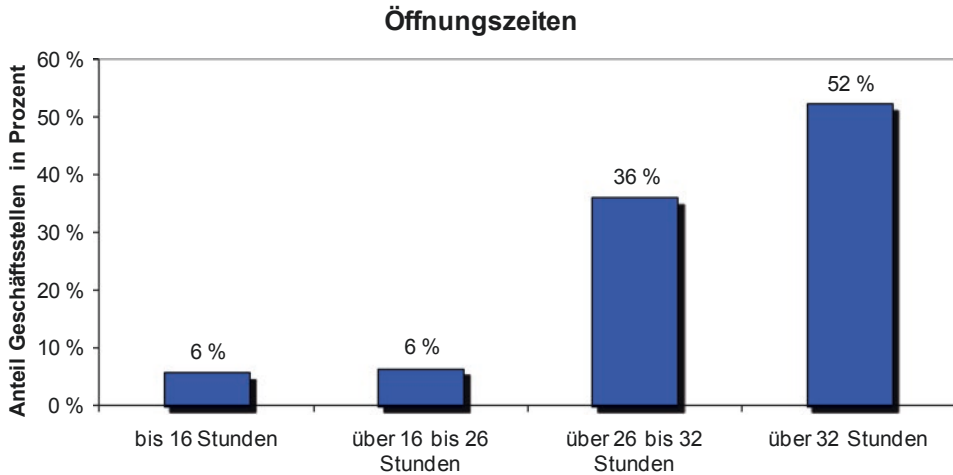


Abb. 7.42 Verteilung der Öffnungszeiten

Zielkundschaft anspricht), an denen die relevanten Kundengruppen im Tagesverlauf ohnehin sind (Arbeit, Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen etc.).

Die [Abb. 7.42](#) zeigt, dass nach wie vor ein großer Teil der Geschäftsstellen (an die 48 %) nur eingeschränkte Öffnungszeiten bis max. 32 Stunden haben. 12 % sind sogar nur an wenigen Tagen in der Woche geöffnet. Hier zeigt sich die häufig ländliche Struktur der Marktgebiete der Banken sowie die Strategie der Institute, Konzentrationen im Filialnetz bzw. eine Senkung der Kosten (Personalkosten) mit Blick auf die gewachsenen Kundenbeziehungen häufig zunächst über eine Reduzierung der Öffnungszeiten abzufedern. Eine Reduzierung der Öffnungszeiten bedeutet allerdings aus immobilienwirtschaftlicher Sicht eine ineffiziente Nutzung der „Ressource Immobilie“.

Das Projekt 2008 bestätigt den seit dem Projekt 2007 erkennbaren Trend, dass, der überwiegende Teil der Geschäftsstellen über 32 Stunden, dem Kunden zur Verfügung stehen.

Darstellung der Ergebnisse

Damit sich die Teilnehmer einen schnellen Überblick über die Studie und die aufgezeigten Potenziale verschaffen können, ermöglicht die nachfolgende Übersicht einen raschen und unkomplizierten Überblick über Aufbau der Ergebnisse und die inhaltlichen Schwerpunkte der jeweiligen Berichtsteile, die den Teilnehmern jeweils gebunden in Papierform sowie in elektronisch lesbarer Form zur Verfügung gestellt werden. Die Ergebnisse gliedern sich in die nachfolgenden vier jeweils separat aufbereiteten Elemente:

Teil I – Masterreport: Im Masterreport ([Abb. 7.43](#)) werden die zentralen Ergebnisse des jeweiligen Teilnehmers für die Vorstandsebene in Form eines Immobilienberichtes



Abb. 7.43 Auszug aus dem Masterreport

übersichtlich, sowohl tabellarisch als auch grafisch zusammengefasst, dargestellt. Die wesentlichen Kennzahlen sind dabei mit einer Ampelfunktion hinterlegt, so dass die aktuellen Potenziale und Handlungsfelder für die Entscheidungsebene „auf einen Blick“ erkennbar sind.

Teil II – Allgemeine Ergebnisse: In den Allgemeinen Ergebnissen werden die übergeordneten Projekt-Ergebnisse dargestellt. Darüber hinaus werden alle wissenswerten Informationen zum Projekt, wie z. B. die Berechnung der internen und externen Benchmarks oder auch der Ablauf des Projektes, beschrieben (Abb. 7.44).

Teil III – Ergebnisse auf Institutsebene: In Teil III werden die individuellen Ergebnisse des Teilnehmers grafisch aufbereitet und anonymisiert mit den Ergebnissen der anderen Teilnehmer und mit den externen Zielwerten bzw. Benchmarks verglichen. Die Darstellung ermöglicht den Teilnehmern einen schnellen Überblick über die individuellen Potenziale auf Instituts- und Objektebene.

Teil IV – Ergebnisse auf Objektebene: Hier werden die Ergebnisse für jedes Einzelobjekt tabellarisch aufbereitet. Dargestellt werden die eingegebenen Stammdaten und Objektdaten, die Kennzahlen und im Vergleich dazu die Benchmarks (Abb. 7.45). Die Potenziale für die jeweiligen Themenfelder der Einzelobjekte können aus der Gegenüberstellung der Ist-Zahlen mit den Benchmarks abgeleitet werden.

7.1.6 Potenzialhebung

Mit der Beteiligung an dem Benchmarking-Projekt ist es den Teilnehmern gelungen, in einem ersten Schritt die notwendige Transparenz für eine Weiterentwicklung im Immobilienbereich zu schaffen. Dabei wurden über den Abgleich der Ist-Kennzahlen mit den Benchmarks die Potenziale auf Instituts- und auf Geschäftsstellenebene aufgedeckt. In Folge geht es darum, diese Potenziale zu realisieren und die hierfür notwendigen konkreten Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren und in Folge anzustoßen. In der nachfolgenden Abbildung ist eine mögliche Vorgehensweise zusammengefasst.

Zunächst scheint es nahe liegend, mit den Erkenntnissen aus dem Benchmarking-Projekt sofort in die operative Umsetzung zu gehen (Abb. 7.46). Doch um hier die konkreten Ansatzpunkte herausarbeiten zu können und den ganzen Prozess im Haus zielgerichtet und effizient zu steuern, sollten zunächst weitere „Hausaufgaben“ erledigt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sich isolierte Erfolge ohne klare Zielvorgaben nur als ein kurzfristiges „Strohfeuer“ z. B. sinkender Kosten entpuppen, die aufgrund fehlender Management- und Controlling-Instrumente bzw. unklarer Verantwortlichkeiten nur eine begrenzte Zeit wirken werden und die Institute somit in wenigen Jahren wieder vor vergleichbare Herausforderungen stellt.

Stattdessen ist es sinnvoll, zunächst auf Grundlage der Instituts- und Vertriebsstrategie die Ziele für die bankspezifisch und die nicht bankspezifisch genutzten Immobilien festzulegen und anschließend eine institutsspezifische Immobilienstrategie für die Entwicklung des Portfolios, der Organisation sowie zum Einsatz von unterstützenden IT-Systemen etc.

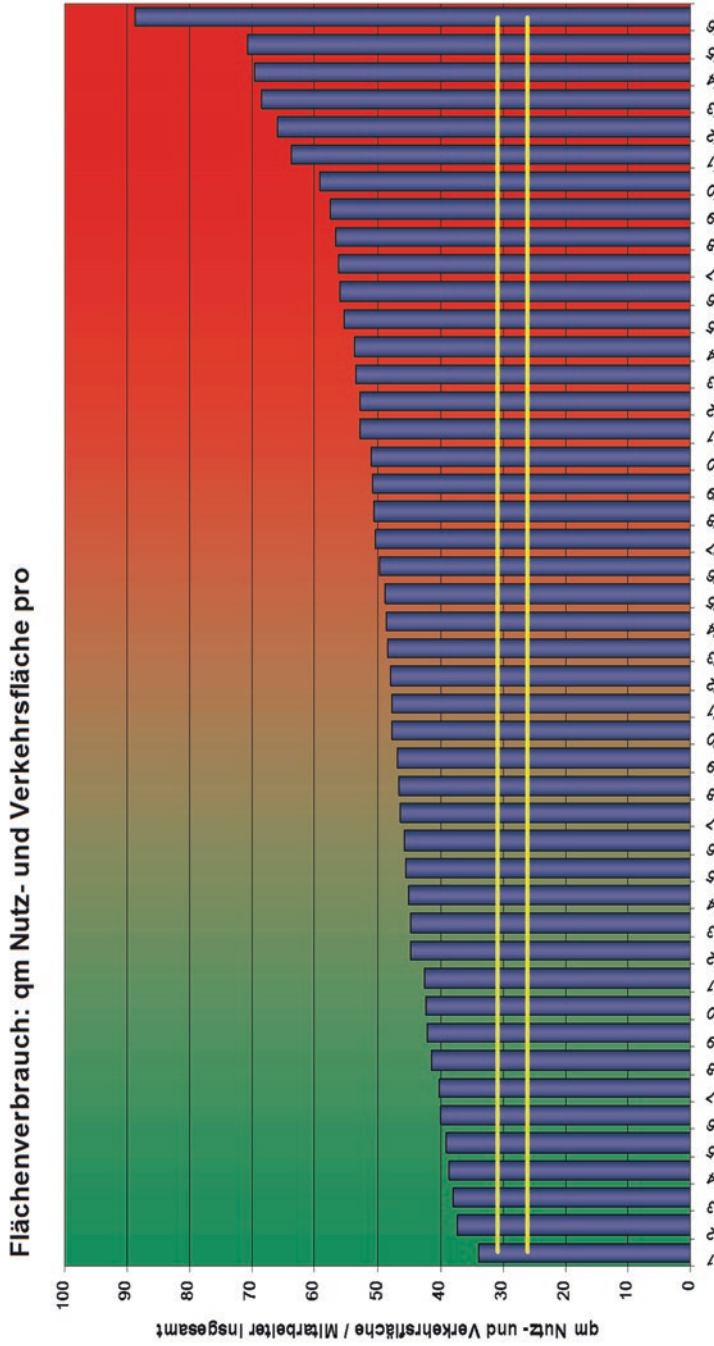


Abb. 7.44 Beispiel einer Ergebnisdarstellung in Teil III (Flächenverbrauch pro MAK)

Objektdaten						
Gebäude ID:	1	Geschäftsstelle 1				
Allgemeine Daten						
Lage:	ländl. Einzugsgebiet (Peripherie)					
Nutzungsart:	Vertrieb					
Vertriebsseinheit:	Standard-VE ohne IKB, Service-VE					
Geldautomaten:	1					
Eigentumsstatus:	Eigentum/Teileigentum/Erpacht					
Öffnungszeiten:	bis 16 Stunden					
Frequenz:	niedrigere Frequenz					
Kopplungspotenzial:	gering					
Einzugsgebiet Potenzial:	überdurchschnittlich					
Einzugsgebiet Entwicklung:	positiv					
Bedeutung Geschäftsstelle:	geringe Bedeutung					
Baulich-technische Daten						
Parkplätze:	ausreichende Anzahl vorhanden					
Gebäudeleittechnik:	nicht vorhanden					
Nutz- u Verkehrsfläche:	125 qm					
NF+VF Tiefgarage:	qm					
Bruttogrundfläche:	qm					
Mietfläche:	qm					
Mietflächenart:						
Baujahr:	ab 1996					
Ren. Bausubstanz:	ab 1996					
Mod. Gebäudetechnik:	ab 1994					
Mod. Marktauftritt:	2000					
Technisierungsgrad:	beh. Gebäude, ohne mech. Lüftung					
Extensiv Fläche:	bis 10%					
Betriebszeiten:	bis 1.000 Stunden					
Kerngeschäftsdaten						
Girokonten Bestand:	673					
Geschäftsstellenertrag:	362 T€					
GAA-Verfügungen:	21.265					
Mitarbeiterdaten						
Mitarbeiter insgesamt:	2,65					
Mitarbeiter Vertrieb:	2,65					
Kennzahlen und Benchmarks						
Nr.	Beschreibung	Einheit	Ist-Wert	Best Practice - BM	Vergleichsgruppen - BM	Finanzgruppen - BM
Fillialnetz						
FN3:	Zukunftsfähigkeit Filiale	1 - 10 Punkte	5,4			
Flächeneffizienz (qm = Nutz- u. Verkehrsfläche)						
F1:	Flächenverbrauch	qm/ MA	47,2	26,0 - 30,9	47,7	31,0 - 37,5
Bewirtschaftungskosten						
K1:	Kosten Heizung (Fläche)	€ / qm	8,3	5,0 - 6,7	6,7	5,5 - 6,4
K2:	Kosten Heizung (Mitarbeiter)	€ / MA	393,6	243,8 - 294,7	410,6	256,7 - 310,1
K3:	Kosten Bel./Kraft/Wasser (Fläche)	€ / qm	16,7	8,6 - 10,5	12,7	11,4 - 12,9
K4:	Kosten Bel./Kraft/Wasser (MA)	€ / MA	786,8	552,5 - 635,0	876,7	576,5 - 663,6
K5:	Verbrauch Strom (Fläche)	KWh / qm	101,5	67,4 - 76,8	76,0	68,6 - 78,0
K6:	Verbrauch Strom (Mitarbeiter)	KWh / MA	4.789,4	3490,0 - 4021,1	5.141,6	3580,2 - 4110,0
K7:	Kosten Reinigung (Fläche)	€ / qm	24,5	14,1 - 18,7	29,9	20,9 - 25,6
K8:	Kosten Reinigung (Mitarbeiter)	€ / MA	1.156,2	944,8 - 1157,5	1.779,6	1040,5 - 1246,3
K11:	Kosten Instandhaltung (Fläche)	€ / qm	27,4	12,2 - 14,9	10,0	10,9 - 12,8
K12:	Gesamtkosten (Fläche)	€ / qm	49,5	27,6 - 35,9	48,1	41,8 - 46,9
K13:	Gesamtkosten (Mitarbeiter)	€ / MA	2.336,6	1966,6 - 2316,7	3.445,1	2098,7 - 2495,0
Geschäftserfolg						
G1:	Geschäftsstellenertrag (qm)	T€ / qm	2,9		3,1	3,2 - 3,6
G2:	Geschäftsstellenertrag (MA)	T€ / MA	136,6		155,4	170,3 - 187,5
G3:	Girokonten (Fläche)	GK / qm	5,4		9,6	8,3 - 9,2
G4:	Girokonten (Mitarbeiter)	GK / MA	254,0		516,3	438,4 - 482,5

Abb. 7.45 Beispiel eines Objektdatenblattes



Abb. 7.46 Benchmarking als Grundlage für die Optimierung des Gebäudemanagements

zu definieren. Nachfolgende Fragen sind z. B. im Rahmen einer Strategiedefinition zu beantworten:

1. Welche Ziele sind für die bankspezifisch genutzten Immobilien auf Basis der Instituts- und der Vertriebsstrategie zu definieren und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Immobilienstrategie?
2. Welche Aufgaben und Prozesse müssen im Rahmen der Bewirtschaftungsstrategie abgebildet werden, um diese Ziele zu erreichen?
3. Welche Rolle wollen Banken zukünftig auf strategischer und operativer Ebene im Immobilienmanagement übernehmen (z. B. Beschränkung auf Eigentümerfunktion mit den Aufgaben Strategiedefinition und Controlling)?
4. Ist die bestehende Organisationsstruktur geeignet, diese Aufgaben optimal abzuwickeln? Sind die Verantwortlichkeiten klar festgelegt? Welche Ergebnisse sollen abgebildet werden? Welche Kennzahlen braucht man für das Immobiliencontrolling? Existieren IT-Werkzeuge zur Dokumentation und Steuerung der Bewirtschaftung?
5. Welche Bereitstellungsform (Eigentum, Anmietung oder Entscheidung im Einzelfall) soll für die bankspezifisch genutzten Immobilien zukünftig gewählt werden?
6. Welche Ressourcen und Kompetenzen sind im eigenen Haus vorhanden und sind diese ggf. durch externes Know-how zu ergänzen, um eine straffe und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen?

Bei der Umsetzung der Immobilienstrategie in den einzelnen Häusern sollten die nachfolgenden Ziele stets im Auge behalten werden:

1. Erreichen einer ganzheitlichen und interdisziplinären Betrachtung der Immobilienbewirtschaftung
2. Reduzierung von Reibungsverlusten durch organisationsgerechte und eindeutige Definition von personellen Zuständigkeiten (Aufbau-/ Ablauforganisation)
3. Vermeiden von Organisationslücken und Verantwortungsdefiziten
4. Straffen der Organisation, Ableitung von Synergieeffekten zur Reduzierung von Personalkosten
5. Aufbereiten der immobilienbezogenen Datenbestände.

Die Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Bereitstellung der „Ressource Bankimmobilie“ ist neben der Definition einer Immobilien- und Bewirtschaftungsstrategie ein effizient aufgestelltes Gebäudemanagement. Dessen positiver Einfluss wurde im Projektverlauf mit Hilfe statistischer Analysen mathematisch bestätigt. Der dargestellte Zusammenhang zwischen dem Flächenverbrauch pro Mitarbeiter und der Bewirtschaftungskosten pro Quadratmeter beweist die positiven Effekte eines optimierten Gebäudemanagements.

7.1.7 Ausblick und Vision

Seit dem Jahr 2001 haben sich über 140 Institute mit rund 5.500 Objekten (zum Teil auch mehrfach) mit deutlich messbarem Erfolg an dem Projekt beteiligt. So ist es den Teilnehmern von 2001 bis 2008 gelungen, ihre Bewirtschaftungskosten um rund 30 % zu senken. Das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Einsparung von rund 350 T€ pro Teilnehmer. Der erzielte Erfolg wird umso deutlicher, wenn beachtet wird, wie viel Umsatz jedes Institut im Neukundengeschäft erzielen müsste, um die Einsparung als Ertrag vor Steuern Jahr für Jahr zu erwirtschaften.⁹

Die hier dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Entwicklung und kontinuierliche Durchführung des Immobilien-Benchmarking-Projektes einen sehr erfolgreichen Prozess in dem betrachteten Finanzverbund eingeleitet und das Themenfeld Immobilie als eine zentrale Managementaufgabe im Vorstand der meisten Institute verankert hat. Aufgrund der aufgezeigten Potenziale und der Perspektiven, die ein professionelles Immobilienmanagement bietet, ist auch die Bereitschaft der Institute gestiegen, Zeit und Ressourcen (z. B. für die Datenrecherche) auf diesem Weg zu investieren.

Welches sind die nächsten Schritte? Zum einen gilt es übergeordnete Themen anzupacken wie zum Beispiel eine den Finanzverbund übergreifende Neuordnung der Kostengliederung etwa analog der DIN 18960 oder Schaffung einer Schnittstelle zwischen einer IT-Lösung zur Unterstützung des Facility Managements und dem Rechnungswesen. Zum anderen ist es in Zeiten mittel- und langfristig steigender Energiepreise sinnvoll unter energetischen Gesichtspunkten in Bausubstanz und Technik der Objekte zu

⁹ Je nach angesetzter Gewinnmarge vor Steuern kann von einer Größenordnung zwischen 40 und 50 Mio. Euro pro Jahr für die eingesparten 350 T€ ausgegangen werden.

investieren, die langfristig zum Kernportfolio des Institutes gehören werden. Ziel ist es hierbei, Kosten zu sparen, als Vorbild und Vorreiter in der Region das Thema Klimaschutz voranzubringen und nicht zuletzt den Wert des eigenen Immobilienportfolios zu erhalten. Letztendlich gehören alle Themen auf den Prüfstand. Zum Beispiel ebenso die Frage, ob Finanzinstitute vor dem Hintergrund einer notwendigen Konzentration auf das Kerngeschäft sowie einer kürzlich deutlich verschärften Betreiberhaftung auch zukünftig die operativen Facility Management-Leistungen überwiegend eigenständig erbringen wollen oder es nicht sinnvoller wäre, diese im Rahmen der Entwicklung einer institutsspezifisch Bewirtschaftungsstrategie an professionelle Anbieter am Drittmarkt vergebenen sollten.

Die aktuellen Herausforderungen von der Finanzkrise bis hin zum Klimawandel sind vielfältig tief greifend. Durch ein konsequentes Kostenmanagement der Ressource Bankimmobilie und öffentlichkeitswirksame Investition in Klimaschutz und Nachhaltigkeit sichern sich die teilnehmenden Finanzinstitute in einem zunehmend hart umkämpften Markt wichtige Vorteile im zukünftigen Wettbewerb. Das Immobilien-Benchmarking kann man in diesem Prozess als einen Kompass begreifen, der das eigene Finanzinstitut immer wieder auf den richtigen Kurs zurückbringt.

7.2 Wohnungswirtschaft

Stefan Bogenberger und Lars Bernhard Schöne

7.2.1 Management Summary

Zusammenfassend ist ein Immobilien-Benchmarking für die Wohnungswirtschaft als ein Analysetool zu beschreiben, das den Trend hin zu einem aktiven Immobilienmanagement unterstützen kann. Es schafft die dazu notwendige Kosten- und Leistungstransparenz und zeigt durch die Entwicklung eines Stärken-Schwächen-Profiles anhand des Vergleichs mit den Benchmarks, wie wettbewerbsfähig das eigene Immobilienportfolio ist und an welcher Stelle Handlungsbedarf zum Ausgleich vorhandener Defizite besteht.

Benchmarking ist im Immobilienmanagement ein wirkungsvolles und effizientes Instrument, da in vielen Bereichen der Immobilienbewirtschaftung unerkannte Reserven vermutet werden. Wenn diese genutzt werden, kann die Kostensituation im Unternehmen langfristig optimiert werden. Allerdings darf die Leistungsfähigkeit dieser Methode nicht überbewertet werden. Benchmarking ist vor allem ein Hilfsmittel bei der Identifizierung von Rationalisierungs- und Optimierungspotenzialen und liefert nicht automatisch die erforderlichen Handlungsstrategien zu deren Umsetzung, sondern schafft lediglich die Basis für Optimierungsansätze. Konkrete Maßnahmen müssen durch tiefere Analysen, z. B. Objektbegehungen etc., erarbeitet werden.

Grundsätzlich ist bei einem Benchmarking-Projekt abzuwägen, welche wettbewerbsrelevanten Interna beim Vergleich der Daten an die Öffentlichkeit gelangen dürfen. Diese Tatsache ist somit auch Hauptkritikpunkt am Benchmarking.

Teilweise ist auch die Wirtschaftlichkeit des Immobilien-Benchmarking zu hinterfragen, da in Anbetracht des zu betreibenden Aufwands bei der Datenerfassung nur solche Bereiche optimiert werden, die quantifizierbare Verbesserungen versprechen. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Problem ist die Überwindung von Widerständen, die entstehen, wenn Betroffene Nachteile aus den Ergebnissen vom Benchmarking erwarten.

7.2.2 Einleitung

Wohnimmobilien galten lange Zeit als sichere Vermögensanlage. Die Wertentwicklung überstieg den durch Abnutzung der Gebäudesubstanz erlittenen Wertverlust und das Übergewicht der Nachfrage über das Angebot kompensierte Managementfehler. (Vgl. Schütz 1999, S. 16). Heute jedoch verlangen niedrige Renditen und regional bedingte hohe Leerstandsquoten die Aufdeckung und Ausnutzung sämtlicher Potenziale. Das Immobilienportfolio ist in Zukunft von einer reinen Liegenschaftsverwaltung in ein aktives Immobilienmanagement zu überführen. Einen wichtigen Beitrag dafür kann das Immobilien-Benchmarking leisten. Das Hauptziel ist eine Kostentransparenz herzustellen, wodurch weitere Optimierungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Die Mieten sind in Deutschland in den letzten Jahren stetig gestiegen (Abb. 7.47) und eine Ende dieses Trends ist nach Ansicht von Lutz Freitag, Präsident des Bundesverbandes deutscher Wohnungsunternehmen (GdW), vor allem in den wirtschaftlich stabilen süd- und westdeutschen Ballungsräumen nicht in Sicht (Vgl. o.V. 2004).

Diese Entwicklung vollzieht sich auch auf allen Teilmärkten der Immobilien, wie in Abb. 7.48 ersichtlich ist. Die Wohnungsmärkte sind allerdings differenziert nach ihrer geographischen Region zu betrachten. In wirtschaftlichen Problemzonen, wie den neuen Ländern oder im Ruhrgebiet werden die Nettokaltmieten wohl stagnieren und teilweise gibt es schon zahlreiche Wohnungsleerstände.

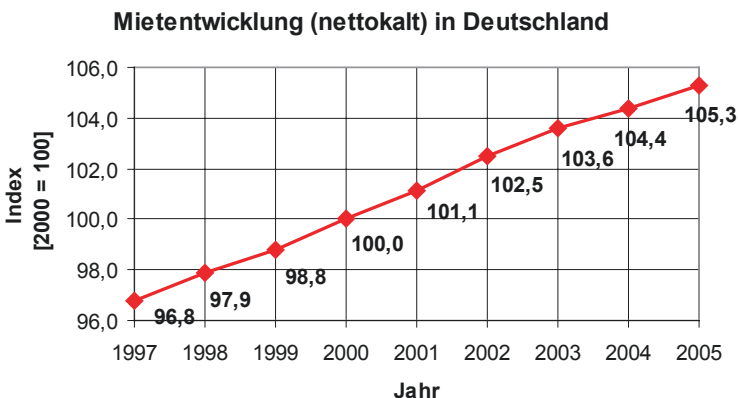


Abb. 7.47 Entwicklung der Mieten

Jahr	Prozentuale Veränderung des Mietindex (nettokalt) gegenüber dem Vorjahr			
	Altbau	Neubau	frei finanziert	Sozialer Wohnungsbau
1999	1,6	0,8	0,9	1,0
2000	1,7	1,0	1,2	1,1
2001	1,7	1,0	1,2	1,2
2002	1,9	1,2	1,4	1,5

Abb. 7.48 Entwicklung der Mieten auf den Teilmärkten

Der Verband Deutscher Makler für Grundbesitz, Hausverwaltung und Finanzierungen e.V. erwartet im Jahr 2006 steigende Mieten vor allem bei einfachen Wohnungen und in den Metropolregionen. Dies würde dem Trend der vergangenen fünf Jahre entsprechen. Der Maklerverband hat festgestellt, dass die Mieten für einfache Wohnungen in Deutschland zwischen 2000 und 2005 deutlich schneller gestiegen sind als für Wohnungen mit mittlerem und hohem Wohnwert. In Großstädten ab 300.000 Einwohner kosten einfache Wohnungen heute knapp 10 % mehr als vor fünf Jahren, im gehobenen Segment lag der Mietanstieg nur bei 5 %. Die bundesdeutsche Durchschnittsmiete für eine 70 qm große Wohnung mit mittlerem Wohnwert liegt bei 5,20 Euro je qm.

Die langfristig stagnierende, aber mittelfristig steigende Anzahl der Haushalte, die zunehmende Verschiebung der Alterspyramide sowie die Pluralisierung und Individualisierung der Lebensformen sind Anforderungen an die Wohnungswirtschaft, die eine Neuorientierung der gesamten Branche notwendig machen.

Wegen des langfristigen Bevölkerungsrückgangs muss sich nicht zwangsläufig die Nachfrage nach Wohnimmobilien bundeseinheitlich verringern. Zum einen wird die Anzahl der Haushalte durch die Verkleinerung der durchschnittlichen Haushaltsgröße weiter steigen und somit gleichzeitig zu einer steigenden Wohnfläche je Einwohner führen. Speziell in Großstädten bzw. Ballungsräumen ist die Tendenz zu immer mehr Singlehaushalten und dem Wunsch nach größerem Wohnraum zu erkennen. Diesem Trend zur Verkleinerung der Haushalte muss durch ein verstärktes Angebot an Singlewohneinheiten Rechnung getragen werden. Zum anderen sinken seit Jahren die Bautätigkeit und damit auch das Wohnungsangebot. So hat es z. B. im Jahr 2003 mit rund 268.100 fertig gestellten Wohnungen einen „historischen Tiefpunkt“ gegeben.

Insgesamt problematisch sind die Wohnnebenkosten, die in der Vergangenheit stärker als die Grundmieten gestiegen sind, zu betrachten. Die Betriebskosten stellen einen bedeutenden Teil der im Lebenszyklus einer Immobilie anfallenden Kosten dar. Kumuliert über die Nutzungsjahre können sie bis zu 90 % der gesamten Kosten über die Lebensdauer betragen. (Vgl. Schmoigl 2004, S 352).

Als Kostentreiber erweisen sich gerade in den letzten Jahren die warmen Betriebskosten. So stiegen beispielsweise im Jahr 2005 die Preise für Heizöl um 34,2 %, für Gas um 10,4 % und für Strom um 4,2 %. Die monatlichen kalten Betriebskosten liegen im Westen bei durchschnittlich 1,38 Euro je Quadratmeter und im Osten bei 1,06 Euro. Hinzu kommen noch die warmen Betriebskosten (Heizung und Warmwasser) von 0,85 Euro (West) oder 0,90 Euro (Ost). (Vgl. o.V. 2004). Die Steigerung der kalten Betriebskosten

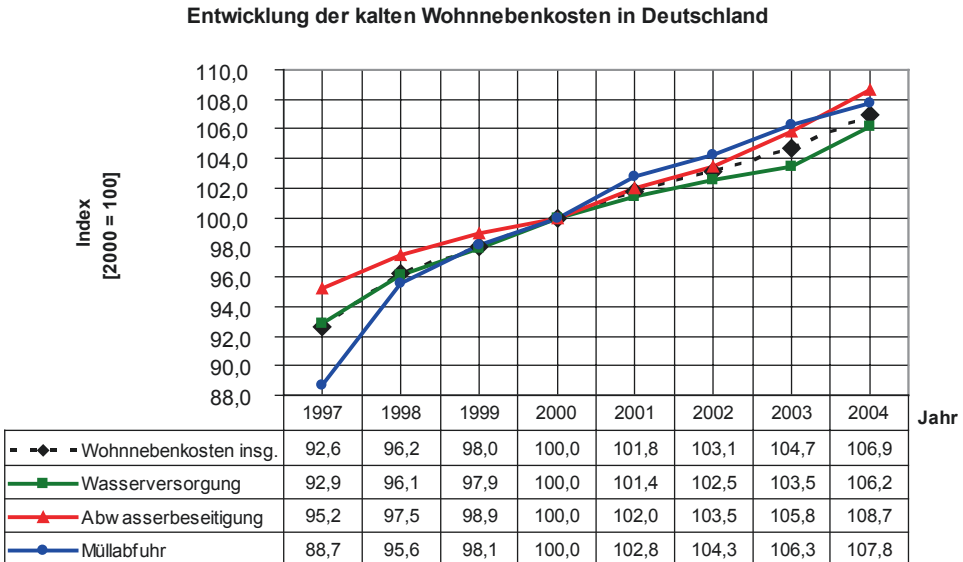


Abb. 7.49 Entwicklung der Wohnnebenkosten

(Abb. 7.49) resultiert vornehmlich durch den Preisanstieg der von den kommunalen Anbietern erbrachten Leistungen, wie Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung und Müllabfuhr. Prognosen über zukünftige Entwicklungen der Betriebskosten gehen auch weiterhin von einem überproportionalen Anstieg aus.

7.2.3 Hintergrund, Ziele und Nutzen

Vor diesem Hintergrund rückt das in Immobilien gebundene Kapital und die durch sie verursachten Kosten verstärkt ins unternehmerische Bewusstsein und die Immobilie wird zu einem strategischen Erfolgsfaktor. Nach der Erfassung der relevanten Immobiliendaten können beim Immobilien-Benchmarking sowohl unternehmensinterne als auch -externe Vergleiche durchgeführt werden. Dadurch ist es möglich, ungenutzte Kapazitäten zu erkennen und sie einer effizienten Nutzung zuzuführen.

7.2.4 Projektablauf

Nachfolgend wird in Abgrenzung zu den bereits vorgestellten Abläufen die für die Wohnungswirtschaft spezifischen Konzeptionsergebnisse im Kontext Datenbasis sowie Kennzahlen dargelegt.

Bei der Auswahl der zu erfassenden Daten und den generierten Kennzahlen wurden in Absprache mit Pilotunternehmen nur die relevanten Daten erarbeitet. (Vgl. Neumann 2004a).

Kontaktdaten

Name des Unternehmens/Eigentümers:

Anrede: Vorname: Nachname:

Telefon: Fax:

Email:

Straße und Hausnummer:

PLZ: Ort:

Bundesland/Region/Bezirk:

Unternehmensdaten

Anzahl der Wohneinheiten insgesamt:

Anzahl der Wohnobjekte/Immobilien:

Anzahl der preisgebundenen Wohneinheiten insgesamt:

Anzahl sonstiger Einheiten (für gewerbliche Zwecke):

Art der Flächeninformation: CAD Pläne %

digitale Grafik (Bsp.: eingescannte Pläne) %

Excel Listen/Raumbuch %

Papierpläne %

keine Flächeninformationen vorhanden %

Summe = 100 %

Beschäftigte im Gebäudemanagement (GM):

Outsourcinggrad des GM: 0 % 1-50 %

51-99 % 100 %

Abb. 7.50 Datenabfrage – Konzerndaten (einmalig auszufüllen)

Das Hauptaugenmerk gilt einem verständlichen und nicht zu komplexen Projekt, das die Teilnehmer nicht überfordert. Die Datenbasis bzw. die Kennzahlenauswahl erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, aber der zu erwartende Mehrnutzen ist hier genau mit dem zu betreibenden Aufwand für die Datenrecherche abzuwägen. Auf Grund von inhaltlichen Gesichtspunkten und unterschiedlicher Interessenlagen werden die generierten Kennzahlen in den folgenden Abschnitten entsprechend gruppiert.

In Anlehnung an [Kap. 3](#) sind in den folgenden Abbildungen ([Abb. 7.50](#), [7.51](#) und [Abb. 7.53](#), [7.54](#) und [7.55](#)) die gesamte Abfragemaske für die Stammdaten des Konzerns sowie für alle notwendigen Objektdaten dargestellt.

Bei der Analyse von Immobilien ist der enge Zusammenhang zwischen **Art des Objektes** bzw. dem Nutzungszweck, Art der Einheit und ggf. der Höhe der Miete zu beachten. Beispielsweise ist in der Wohnungswirtschaft die Miethöhe in einem Mehrfamilienhaus unter Ausschluss anderer Mietdeterminanten geringer als in einem Einfamilienhaus.

Lagedaten

Gebäude name:

Straße und Hausnummer:

PLZ: Ort:

Einwohnerzahl:

Bundesland/Region/Bezirk:

Mikrolage: sehr gute (bevorzugte) Lage gute Lage (City)
 gute Lage (Einzugsgebiete) mittlere Lage
 einfache Lage

Immobilien

Art des Objektes: Ein- oder Zweifamilienhaus
 Reihenhaus
 Mehrfamilienhaus Anzahl der Vollgeschosse:

Leerstandsquote: %

Fluktuation: %

Mietausfall: €

Anzahl der Wohneinheiten (WE):

Anzahl der preisgebundenen Wohneinheiten:

Art der Wohneinheiten: 1-1,5 Zimmer Anteil: % (Summe = 100 %)
 2-3 Zimmer Anteil: %
 - 4 Zimmer Anteil: %

Anzahl der Gewerbeeinheiten:

Zusätzliche Anlagen: Balkone/Terrassen/Loggien Anteil der WE mit B/T/L: %
 ausgebauter Dachgeschoß
 Keller
 Aufzug
 Sonstiges (z. B.: Fitnessraum, Sauna, etc.)

Summe der Anlagen:

Abb. 7.51 Datenabfrage – Objektdaten (für jedes Gebäude auszufüllen) [1/4]

Die niedrigere Miete resultiert neben den geringeren bezogenen Baukosten (u. a. durch verursacht eine i.d.R. höhere Flächeneffizienz) auch aus originären Wohnnachteilen, die ein Mehrfamilienhaus grundsätzlich mit sich bringt, wie z. B. der Einschränkung der individuellen Unabhängigkeit mit möglichen Auseinandersetzungen zwischen direkten Nachbarn. Andererseits werden diese Nachteile teilweise durch geringere Energie- und Medienkosten kompensiert.

In der Wohnungswirtschaft spielt die **Anzahl der Wohneinheiten** (WE) bei der Umlegung von verbrauchsunabhängigen Kosten (z. B. Wartung/Instandsetzung der Aufzüge, Hausmeister- und Serviceleistungen etc.) eine wesentliche Rolle, denn mit zunehmender WE-Anzahl sinken die anteiligen Kosten, da sich diese auf eine größere Menge verteilen. Diese Kosten-degression bedeutet für den Mieter eine geringere Beteiligung an den Fixkosten. Falls die Immobilie einer Mischnutzung unterliegt, ist die Anzahl der Gewerbeeinheiten anzugeben. Die gleichen Angaben sind erforderlich, falls sich preisgebundene Wohnungen im Gebäude befinden, da diese bei der Kalkulation der Miete gesetzlichen Bestimmungen unterliegen.

In Abgrenzung zu den vorgenannten Stammdaten werden die für die einzelnen Objekte relevanten Bewegungsdaten aufgeführt:

Betriebs- und Heizkosten

Betriebs- und Heizkosten zählen zu den variablen Determinanten der Miete und haben einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe der Bruttowarmmiete. Die Betriebskostenverordnung (Vgl. BetrKV 2012). bildet dabei den gesetzlichen Rahmen zur Umlagefähigkeit der Kosten bei Wohngebäuden, von dem jedoch bei gewerblichen Immobilien abgewichen werden kann.

Die fehlende Differenzierung hinsichtlich der Verursachung der Kosten ist von Nachteil. Somit ist aus Sicht eines Nutzers eine weitere Untergliederung der unterschiedlichen Betriebskosten in verbrauchsabhängige (und damit stark beeinflussbare) und verbrauchs-unabhängige Kosten analog der [Abb. 7.52](#) zielführend.

Betriebskosten entstehen durch die Erbringung vereinbarter Lieferungen und Leistungen. Die Definition der verschiedenen Betriebskosten nach DIN 18960 unterscheidet sich dabei vom Begriffsinhalt der Betriebskostenverordnung (Vgl. DIN 18960 2008). Sie entsprechen einander nur, wenn darunter die Aufwendungen zur Anlieferung der Leistung außerhalb des Gebäudes, entsprechend der Rechnung des Versorgungsunternehmens, verstanden werden. Beispiele hierfür sind Lieferverträge für Frischwasser, Heizöl oder Energie sowie Wartungsverträge für Aufzüge oder Heizungsanlagen.

Betriebskostenarten	
verbrauchsabhängig	verbrauchsunabhängig
<ul style="list-style-type: none"> ■ Heizung/ Warmwasser ■ Frischwasser ■ Abwasser ■ Müll ■ Strom 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inspektion und Wartung (z. B. für Aufzüge) ■ Hauswart ■ Versicherung ■ öffentliche Gebühren und Abgaben

Abb. 7.52 Verbrauchsabhängige und verbrauchsunabhängige Betriebskostenarten

Anzahl der eigenen Parkmöglichkeiten:

Art der Parkmöglichkeiten: einzelne (Tief-) Garagen Anzahl:

duplex (Tief-) Garagen Anzahl:

überdachte Stellplätze Anzahl:

freie Stellplätze Anzahl:

Besucherstellplätze Anzahl:

Baulich-technische Daten

Baujahr:

Wärmeschutzanforderung an das Wohnobjekt:

vor Wärmeschutzverordnung 1995

Wärmeschutzverordnung 1995

Energieeinsparverordnung 2002

Vollmodernisierung: (Jahr)

Teilmodernisierung: Dach (Jahr) Heizung (Jahr)

Fassade (Jahr) Fenster (Jahr)

Bäder (Jahr) Elektro (Jahr)

Flächendaten

Wohnfläche: m² nach: II. BV bzw. WofIV DIN 277

Gewerbefläche: m² nach: II. BV bzw. WofIV DIN 277

Außenanlagen: m²

Betriebs- und Heizkosten

Abrechnung verbrauchsabhängig je WE: Heizung/Warmwasser Müll

Frischwasser Abwasser

Kosten Heizung/Warmwasser:.....€ Verbrauch Heizung: MWh

Verbrauch Wasser:m³

Contracting-Vertrag: ja nein

Energieträger: Heizöl Erdgas/Stadtgas/Flüssiggas

Holz/Kohle Strom/Nachtstrom

Fernwärme Nahwärme/BHKW Mischung

Art der Heizung: zentral dezentral

Warmwasserversorgung: zentral dezentral

Abb. 7.53 Datenabfrage – Objektdaten (für jedes Gebäude auszufüllen) [2/4]

Um Einsparungen bei der „zweiten Miete“ zu erzielen, sind zwei generelle Ansatzpunkte zu betrachten:

- Die Kosten setzen sich einerseits aus der Verbrauchsmenge und andererseits aus dem Preis für die Inanspruchnahme der Leistung unter Beachtung der benötigten Mindestqualität zusammen.

- Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass z. B. für große Wohnanlagen bzw. gewerblich genutzte Immobilien Mengenrabatte ausgehandelt werden können – so gewährleisten beispielsweise Lieferanten für Heizenergierohstoffe bei hohen Verbrauchsmengen Preisnachlässe.

Abfragen und Auswertungen von Heiz- und Warmwasserkosten und deren Verbrauchsmengen werden durchgeführt, um dadurch die Transparenz in Bezug auf Heizenergieverbrauch und Heizkosten von den Immobilien zu erhöhen. Die alleinige Erhebung der Kosten ist jedoch nicht ausreichend, da diese regional unterschiedlich sind und nur der Verbrauch beeinflussbar ist. Gleiches gilt für die Kostengruppen „Frischwasser und Abwasser“ und „Müll“. Das Vorhandensein eines Contracting-Vertrages dient als Vergleichskriterium und besitzt ebenfalls Einfluss auf die Kosten.

Die Berücksichtigung der **Art des Energieträgers** ist deshalb relevant, weil die Heizkosten und Verbräuche verschiedener Energieträger nicht vergleichbar sind. Die Bereitstellungskosten sind bei Gas im Grundpreis enthalten, während beim Heizöl es die Aufgabe des Vermieters ist, den Lieferanten auszuwählen und somit den Preis maßgeblich zu beeinflussen. Ein weiteres Beispiel ist die Nutzung von Fernwärme, die bereits als Nettoenergie angeliefert wird, so dass im Gebäude keine Kesselanlage erforderlich ist. Der Verbrauch des Energieträgers ist in Megawattstunden (MWh) anzugeben und ggf. umzurechnen (Vgl. DIN 18960 2008).

Darüber hinaus wird bei der **Art der Heizung bzw. Warmwasserversorgung** nach zentraler und dezentraler Versorgung differenziert. Der Grund dafür ist, dass bei zentraler Aufbereitung des Warmwassers durch die Heizanlage 10 bis 20 % mehr an Heizenergie verbraucht wird als bei dezentraler Warmwasserversorgung über Boiler oder Durchlauf-erhitzer. (Vgl. Deutscher Mieterbund 1998, S. 5).

Die Kosten für **Frischwasser und Abwasser**, die sich aus dem Verbrauch und den Kosten je Kubikmeter zusammensetzen, betragen bis zu 40 % der sog. kalten Betriebskosten (= Summe der Betriebskosten ohne Heizung und Warmwasser). (Vgl. Deutscher Bundestag 2003, S. 19). Die Aufteilung in Frischwasser und Abwasser ist sinnvoll, da der Abwasserverbrauch meist vom Frischwasserverbrauch abweicht. Die Abwasserentsorgung gehört, ebenso wie die Müllabfuhr, zu den kommunalen Aufgaben. Hier ist mit einer weiteren Steigerung der Gebühren zu rechnen, da die Kosten dieser Dienstleistungen nicht vollständig gedeckt sind.

Die **Müllgebühren** sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen, betragen bis zu 17 % der kalten Betriebskosten und werden meistens nach einem einheitlichen Schlüssel auf alle Mietparteien einer Wohnimmobilie umgelegt. Dadurch entsteht nur ein geringer Anreiz für den einzelnen Mieter, sein persönliches Müllaufkommen zu vermeiden. (Vgl. Deutscher Bundestag 2003, S. 19). Darüber hinaus haben Mieter von Wohnimmobilien im Gegensatz zu Gewerbemietern durch den Anschluss- bzw. Benutzerzwang der kommunalen Abfallentsorgung keine freie Anbieterwahl.

Im Gegensatz zu Gewerbeimmobilien werden die Betriebskostenarten Strom, Versicherung und öffentliche Lasten bei einer Datenabfrage bei Wohnimmobilien üblicherweise nicht berücksichtigt. Die **Stromkosten** und -verbräuche können von den Vermietern, wenn

überhaupt möglich, nur durch sehr hohen Aufwand ermittelt werden, da eine Abrechnung direkt zwischen Stromanbieter und Mieter erfolgt. Bei unternehmenseigener Nutzung von gewerblichen Immobilien ist eine Abfrage hingegen möglich und sinnvoll.

Die Kosten für die Inspektion und Wartung der Aufzüge stellen den drittgrößten Block der kalten Betriebskosten mit über 10 % dar. (Vgl. Deutscher Bundestag 2003, S. 19). Die Anzahl der Aufzüge stellt einerseits die Bezugsgröße für die Aufzugskosten dar, andererseits dient sie der besseren Vergleichbarkeit als Qualitätskriterium einer Immobilie.

Eine Analyse der zu zahlenden **Versicherungsprämien** erweist sich in der Praxis ebenfalls als äußerst komplex, da die Prämienzusammensetzung der einzelnen Versicherungsgesellschaften sehr unterschiedlich und somit eine Vergleichbarkeit nicht gewährleistet ist: Neben der üblichen Absicherung gegen Feuer-, Sturm- und Wasserschäden kann in der Versicherungsprämie auch der Schutz gegen Glasbruch enthalten sein. Für die Haftpflichtversicherung ergeben sich weitere Versicherungsoptionen: In Abhängigkeit der Gebäudeausstattung ist neben der Gebäudehaftpflicht auch die Versicherung des Öltanks, des Aufzuges und sonstiger haustechnischer Anlagen und Geräte möglich.

Die **öffentlichen Lasten** (Gebühren und Abgaben) können bei einer Datenabfrage bei Wohn- und Gewerbeimmobilien ebenfalls unberücksichtigt bleiben, da sie weder vom Vermieter noch vom Mieter durch ein aktives Kostenmanagement beeinflusst werden können. Entscheidungen über die Höhe der Steuern und Abgaben obliegen allein den Kommunen.

Vertragsdaten

Bei den Vertragsdaten wird die Gesamtzahl und Kostenvolumen der Service- und Lieferverträge betrachtet, die sich auf den Verwaltungsaufwand einer Immobilie auswirken. Darüber hinaus werden die Kosten der Hausmeistertätigkeiten sowie weiterer Serviceleistungen näher analysiert, die über die bereits beschriebenen Leistungen hinausgehen. Es erfolgt sowohl eine Unterscheidung in interne und externe Hausmeisterdienste als auch eine Aufspaltung in umlagefähige und nicht-umlagefähige Kostenanteile.

Unter die Kosten für den **Hauswart** fallen Tätigkeiten, die auf den Mieter umlagefähig sind, z. B. Haus-, Treppen- und Straßenreinigung sowie Schneeräumung, Gartenpflege sowie Bedienung von technischen Anlagen, soweit diese Aufgaben vom Hauswart erbracht werden. Abzugrenzen davon sind nicht umlagefähige Leistungen für die Instandhaltung oder der Hausverwaltung, die den Hausmeistertätigkeiten zuzurechnen sind.

Marktdaten

Hinsichtlich der Daten zum Mietmarkt sind qualitative Fragen zu beantworten, um die Chancen einer zukünftigen Vermietbarkeit der jeweiligen Immobilien einschätzen zu können:

- Entwicklung der Leerstandsquote
- momentane als auch zukünftige Attraktivität der Makrolage (=Region/Stadt) und der Mikrolage (=Stadtviertel/direkte Umgebung)
- Entwicklung der Mieten
- Beurteilung der Leistung der externen Hausverwaltung bzw. des Managements.

Kosten Frischwasser: € Frischwasserverbrauch:..... m³
 Kosten Abwasser: € Abwasserverbrauch: m³
 Kosten der Müllentsorgung: € Müllvolumen: m³
 Anzahl der Aufzüge:
 Kosten der Wartung/Reparatur der Aufzüge: €

Vertragsdaten

Kosten interner Hausmeistertätigkeiten: €
 umlagefähiger Anteil: €
 nicht-umlagefähiger Anteil: €
 Kosten externer Hausmeisterdienste: €
 umlagefähiger Anteil: €
 nicht-umlagefähiger Anteil: €

Daten zum Mietmarkt

Leerstandsquote zukünftig:

steigt stark steigt bleibt gleich sinkt kein Leerstand

Attraktivität der Region/Stadt aktuell:

sehr hoch hoch mittel niedrig sehr niedrig

Attraktivität der Region/Stadt zukünftig:

sehr hoch hoch mittel niedrig sehr niedrig

Attraktivität des Stadtviertels/direkten Umgebung aktuell:

sehr hoch hoch mittel niedrig sehr niedrig

Attraktivität des Stadtviertels/direkten Umgebung zukünftig:

sehr hoch hoch mittel niedrig sehr niedrig

Entwicklung der Mieten:

steigen stark steigen bleiben gleich sinken sinken stark

Beurteilung der externen Hausverwaltung: Leistung, Zusammenarbeit, etc.

sehr gut gut mittel schlecht sehr schlecht

keine externe Hausverwaltung

Abb. 7.54 Datenabfrage – Objektdaten (für jedes Gebäude auszufüllen) [3/4]**Monetäre Daten**

Finanzwirtschaftliche Aspekte spielen für die Kosten- und Erlössituation eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Auf Grund des zunehmenden Kostendrucks und immobilienmarktspezifischer Gegebenheiten (Leerstand → Mietausfall → Wertverlust)

hat die Liquidität und Wirtschaftlichkeit für den Eigentümer bzw. Vermieter oberste Priorität.

Die **Erträge** werden durch die gesamten Mieteinnahmen eines Jahres und durch die durchschnittliche Kalt- und Warmmiete dargestellt. Die Marktmiete stellt das theoretische Potenzial der Kaltmiete dar und der Buchwert gibt den Ansatz wieder, mit dem das Anlagevermögen, d. h. Grundstücke, Gebäude und bauliche Anlagen, in der Bilanz verzeichnet ist.

Die **Erlösschmälerung** stellt die, im Gegensatz zum Mietausfallwagnis, tatsächliche Minderung des Ertrages der Eigentümer dar. Sie dient jedoch gemeinsam mit dem Mietausfallwagnis der Analyse hinsichtlich der Qualität des Mietermixes.

Die **Verwaltungskosten**, die nicht auf die Mieter bzw. Nutzer umlagefähig sind, umfassen alle Kosten, die mit der Verwaltung eines Gebäudes im Zusammenhang stehen und mindern ebenfalls die Erträge der Eigentümer, falls diese die Verwaltungsarbeiten nicht selbst wahrnehmen. Die in § 26 der Betriebskostenverordnung (Vgl. BetrKV 2012) genannten Sätze, also maximal 230 Euro jährlich je Wohneinheit, können als Anhaltspunkt für die Höhe der Verwaltungskosten dienen.

Instandhaltungskosten sind die Summe der Kosten, die entstehen, um ein Gebäude während der Nutzungsdauer in seinem bestimmungsgemäßen Gebrauch zu erhalten. Sie entstehen bei der Beseitigung von Mängeln auf Grund von Alterung oder Abnutzung des Gebäudes und dienen zusätzlich der Deckung der Instandsetzungskosten. Allerdings sind diese Kosten nur bedingt auf die Mieter umlegbar. Gem. DIN 18960 sind die Instandhaltungskosten unter dem Begriff Bauunterhalt zusammengefasst. Bei einer Datenerfassung ist beispielsweise der Durchschnittswert über einen längeren Zeitraum (z. B. fünf Jahre) zu ermitteln, um das Risiko von „Ausreißern“ zu minimieren und einen realistischen Anhaltswert zu erhalten.

Die **Modernisierung**, die Verbesserung von Immobilien durch bauliche Maßnahmen, die den Gebrauchswert, im Gegensatz zur Instandsetzung bzw. Instandhaltung, nachhaltig

Monetäre Daten

Mieteinnahmen:	€
Durchschnittliche Kaltmiete:	€/m ²
Durchschnittliche Warmmiete:	€/m ²
Marktmiete:	€/m ²
Buchwert:	€
Erlösschmälerung:	€
Verwaltungskosten:	€
Instandhaltungskosten:	€ (Schnitt der letzten 5 Jahre)
Modernisierungskosten:	€ (Schnitt der letzten 5 Jahre)
Laufende Instandhaltungskosten (<1.000 €).....	€

Abb. 7.55 Datenabfrage – Objektdaten (für jedes Gebäude auszufüllen) [4/4]

Kennzahl	Einheit
Kosten Heizung & Warmwasser ÷ Wohnfläche	€/m ²
Kosten Heizung & Warmwasser ÷ Verbrauch Heizung	€/MWh
Verbrauch Heizung ÷ Wohnfläche	kWh/m ²
Verbrauch Warmwasser ÷ Wohnfläche	l/m ²
Kosten Frischwasser ÷ Wohnfläche	€/m ²
Kosten Frischwasser ÷ Verbrauch Frischwasser	€/m ³
Verbrauch Frischwasser ÷ Wohnfläche	l/m ²
Kosten Abwasser ÷ Wohnfläche	€/m ²
Kosten Abwasser ÷ Verbrauch Abwasser	€/m ³
Verbrauch Abwasser ÷ Wohnfläche	l/m ²
Kosten Müllentsorgung ÷ Wohnfläche	€/m ²
Kosten Müllentsorgung ÷ Müllvolumen	€/m ³
Müllvolumen ÷ Wohnfläche	m ³ /m ²
Kosten Aufzüge ÷ Anzahl Wohneinheiten	€/WE
Kosten Aufzüge ÷ Anzahl Aufzüge	€/Aufzug

Abb. 7.56 Betriebskosten-Kennzahlen

erhöhen oder die Nutzungsqualität auf Dauer erhöhen. (Vgl. WoFG 2015). Grundsätzlich können Modernisierungsmaßnahmen auch zu Mieterhöhungen führen.

Bezugsgrößen

Analysen und anschließende Optimierungen sind nur auf der Basis von klar definierten Zahlen und Werten möglich. Bei der Bildung von Kennzahlen müssen die dafür notwendigen Bezugswerte einheitlich festgelegt, abgegrenzt und definiert werden. Beispielsweise werden alle Kosten in Euro pro Jahr gemessen und beziehen sich nicht auf eine spezielle Gebäudekennzahl. Daraus resultiert die Notwendigkeit, Bezugsgrößen zu entwickeln, um eine Vergleichbarkeit der ermittelten Kosten herzustellen. Als Bezugsgrößen werden beim Immobilien-Benchmarking folgende Kennwerte verwendet:

- Kennwerte, die die Größe des Gebäudes beschreiben (m²-Wohnfläche, Anzahl der Wohneinheiten etc.).
- Kennwerte, die den Verbrauch der jeweiligen Ressource beschreiben (m³-Frischwasser etc.).

Betriebskosten-Kennzahlen

Die Betriebskosten-Kennzahlen in [Abb. 7.56](#) analysieren alle relevanten umlagefähigen Kostenarten und stehen somit im Zentrum des Mieterinteresses. Außerdem lassen sich mit ihrer Hilfe die Vorauszahlungen der Nebenkosten besser prognostizieren. Zu hoch angesetzte Vorauszahlungen unterstellen den Eigentümern die Ausnutzung ihrer Vermieterposition. Zu niedrige Vorauszahlungen können den Mieter bei hohen Nachzahlungsforderungen

Kennzahl	Einheit
Kosten Hausmeister insgesamt* ÷ Fläche Außenanlagen	€/m ²
Kosten Hausmeister insgesamt* ÷ Anzahl Wohneinheiten	€/WE
Kosten interner Hausmeisterleistungen ÷ Kosten externer Hausmeisterdienste	%
Umlagefähiger Anteil ÷ Kosten interner Hausmeisterleistungen	%
Umlagefähiger Anteil ÷ Kosten externer Hausmeisterdienste	%

* Kosten Hausmeister insgesamt = Summe der Kosten interner und externer Hausmeisterdienste.

Abb. 7.57 Vertrags-Kennzahlen

in Zahlungsschwierigkeiten führen und beeinflussten somit die Liquiditätssituation der Eigentümer bzw. Verwaltung.

Vertragskennzahlen

Bei den Vertrags-Kennzahlen (Abb. 7.57) handelt es sich um die Kosten für den Hausmeisterdienst. Auf Grund der Differenzierung in umlagefähige und nicht-umlagefähige Kosten sind diese Kennzahlen sowohl für den Mieter als auch den Vermieter von Interesse. Die Kostenanalyse der internen und externen Hausmeisterdienste ermöglicht außerdem eine Entscheidungshilfe beim Outsourcing dieser Dienstleistung.

Die Kosten für die Hausmeisterdienste sind abhängig von der Art der auszuführenden Tätigkeiten und der zu bewirtschaftenden Fläche, also hauptsächlich der Außenanlagen. Folglich ist es sinnvoll, die Kosten sowohl auf eine Flächengröße als auch auf die Anzahl der Wohneinheiten zu beziehen, da diese zu beiden eine hohe Korrelation aufweisen.

Vermietungskennzahl

Damit die Wohnimmobilien auch zukünftig den Renditeerwartungen der Eigentümer bzw. Investoren entsprechen, ist der aktuelle Mietmarkt zu analysieren und hieraus Prognosen zu erstellen.

Eine synthetisch generierte Kennzahl der „Zukünftigen Vermietbarkeit“ kann deshalb für den Vermieter von Interesse sein. Die Auswertung erfolgt über ein Scoring-Modell, bei dem für jede der sieben Kategorie fünf Antworten zur Auswahl stehen und mit Punkten entsprechend bewertet werden (Abb. 7.58). Anschließend wird die Punktzahl jeder Kategorie analog ihrer Relevanz gewichtet und zu einem Endergebnis addiert, das wiederum einer Endnote entspricht. Diese Endnote, die eine absolute Kennzahl darstellt, dient als Anhaltspunkt für die Chance der zukünftigen Vermietbarkeit der Immobilie. Es ist klar, dass es sich bei der Beantwortung der Fragen nur um subjektive Einschätzungen handelt, aber der Sinn und Zweck dieser Kennzahl ist, eine erste Anregung zur Einordnung der zukünftigen Vermietungschancen zu geben.

Kategorie	Gewichtung	Bewertungsstufen ¹				
		5	4	3	2	1
Leerstandsquote zukünftig	20 %	kein Leerstand	sinkt	bleibt gleich	steigt	steigt stark
Attraktivität der Region/Stadt aktuell	10 %	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Attraktivität der Region/Stadt zukünftig	15 %	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Attraktivität des Stadtviertels/Umgebung aktuell	10 %	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Attraktivität des Stadtviertels/Umgebung zukünftig	15 %	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig	sehr niedrig
Entwicklung der Mieten	20 %	steigen stark	steigen	bleiben gleich	sinken	sinken stark
Beurteilung der externen Hausverwaltung ²	10 %	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht

Übersicht der Endnoten

Note ³	A	B	C	D	E
Punktzahl	5,0 – 4,6	4,5 – 3,6	3,5 – 2,6	2,5 – 1,6	1,5 – 1,0

¹ Sehr gut = 5; gut = 4; mittel = 3; schlecht = 2; sehr schlecht = 1

² Falls es keine externe Hausverwaltung gibt, setzt sich die Matrix nur aus sechs Kategorien zusammen. Folglich erhöht sich dann die Gewichtung der einzelnen Kategorien jeweils um 1,67 %. Bei fehlenden Angaben wird die Kennzahl nicht ausgewertet.

³ Sehr gute Chancen der zukünftigen Vermietbarkeit = A; gute Chancen der zukünftigen Vermietbarkeit = B; mittlere Chancen der zukünftigen Vermietbarkeit = C; schlechte Chancen der zukünftigen Vermietbarkeit = D; sehr schlechte Chancen der zukünftigen Vermietbarkeit = E;

Abb. 7.58 Scoring-Modell „Zukünftige Vermietbarkeit“

Kennzahl	Einheit
Durchschnittliche Warmmiete – Durchschnittliche Kaltmiete	€/m ²
Durchschnittliche Kaltmiete ÷ Marktmiete	%
Mieteinnahmen ÷ Buchwert	%
Mietausfall ÷ Mieteinnahmen	%
Erlösschmälerung ÷ Mieteinnahmen	%
Verwaltungskosten ÷ Wohnfläche	€/m ²
Verwaltungskosten ÷ Anzahl Wohneinheiten	€/WE
Instandhaltungskosten ÷ Wohnfläche	€/m ²
Modernisierungskosten ÷ Wohnfläche	€/m ²
Kosten laufende Instandhaltung ÷ Wohnfläche	€/m ²

Abb. 7.59 Monetäre Kennzahlen

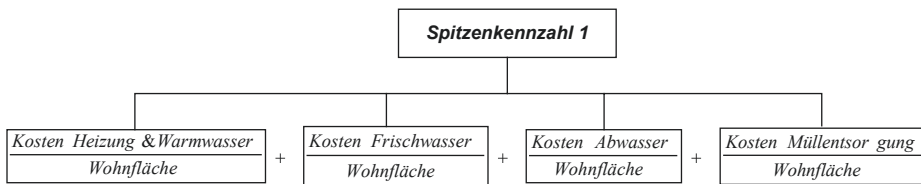


Abb. 7.60 Spitzenkennzahl 1

Monetäre Kennzahlen

Die Monetären Kennzahlen (siehe [Abb. 7.59](#)), an denen die Vermieter primär interessiert sind, analysieren hauptsächlich die nicht-umlegbaren Kosten und zeigen deren renditeminderndes Ausmaß auf. Des Weiteren werden Mieterhöhungspotenziale deutlich, genauso wie der Anteil der „zweiten Miete“ an der Bruttowarmmiete.

Spitzenkennzahlen

Durch Aggregation von einzelnen Kennzahlen werden Spitzenkennzahlen ([Abb. 7.60](#) bis [Abb. 7.62](#)) erzeugt. Sie haben die Aufgabe, die Kernaussagen aus einem Kennzahlenbereich und den damit untersuchten Sachverhalt übersichtlich darzustellen.

Der Vorteil von Spitzenkennzahlen besteht darin, dass sie durch ihre konzentrierte Form der Daten sehr schnell über günstige und ungünstige Entwicklungen informieren und diese Informationen für den Empfänger verständlich darstellen. Da sich eine Spitzenkennzahl aus mehreren Detailkennzahlen zusammensetzt, ist sie von verschiedenen Faktoren abhängig. Es kann der Fall eintreten, dass beispielsweise die Spitzenkennzahl 2 ([Abb. 7.61](#)) eine befriedigende Größe hat, weil ein sehr guter Wert einer Detailkennzahl (z. B. Kosten für Aufzüge) einen sehr schlechten Wert einer anderen Detailkennzahl (Kosten Hausmeister insgesamt) kompensiert. Diese negative Erscheinung kann nur durch eine Analyse der aussagekräftigeren Detailkennzahlen erkannt werden, da die Spitzenkennzahlen nur für grobe Abschätzungen geeignet sind.

Aus den bereits in den vorherigen Abschnitten aufgeführten Detailkennzahlen werden beispielhaft drei monetäre Spitzenkennzahlen aggregiert. Die Spitzenkennzahl 1 in [Abb.](#)

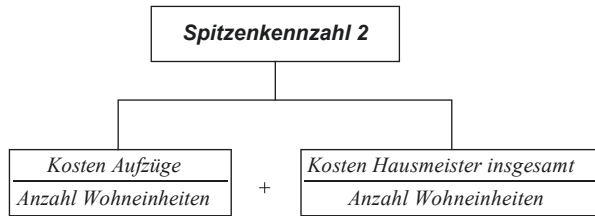


Abb. 7.61 Spitzenkennzahl 2

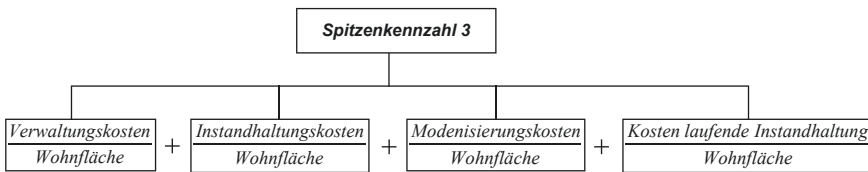


Abb. 7.62 Spitzenkennzahl 3

7.60 setzt sich nur aus umlegbaren, verbrauchsabhängigen Kosten der Gruppe Betriebskosten-Kennzahlen zusammen.

Die Spitzenkennzahl 2 in [Abb. 7.61](#) besteht aus den umlegbaren Fixkosten, die in den zwei Gruppen Betriebskosten-Kennzahlen und Vertrags-Kennzahlen enthalten sind.

Überwiegend nicht-umlegbare Kosten der Gruppe monetäre Kennzahlen bilden die Spitzenkennzahl 3 in [Abb. 7.62](#).

7.2.5 Ergebnisse

Um die Kennzahlen zu analysieren, ist die Verwendung folgender Vorgehensweisen sinnvoll:

- Vergleich mit internen und externen Benchmarks
- Objektvergleiche
- Schaffung von Jahresvergleichen und Durchschnittswerten.

Anhand eines statistischen Modells, wie in [Abschn. 4.4](#) am Beispiel einer semiparametrischen Regressionsanalyse beschrieben, lassen sich qualitativ hochwertige, d. h. aussagekräftige sowie vergleichbare, Benchmarks berechnen. Interne Benchmarks zeigen beispielsweise die Besten innerhalb von homogenen Vergleichsgruppe auf und externe Benchmarks stellen den Best-Practice Wert dar, der theoretisch (z. B. durch Sanierungen) möglich ist. Sie stammen entweder von bereits optimierten Objekten oder die kostenpflichtigen Richtwerte anderer Studien, wie z. B. die VDI-Richtlinie oder die AGES Studie können als Anhaltspunkte dienen.

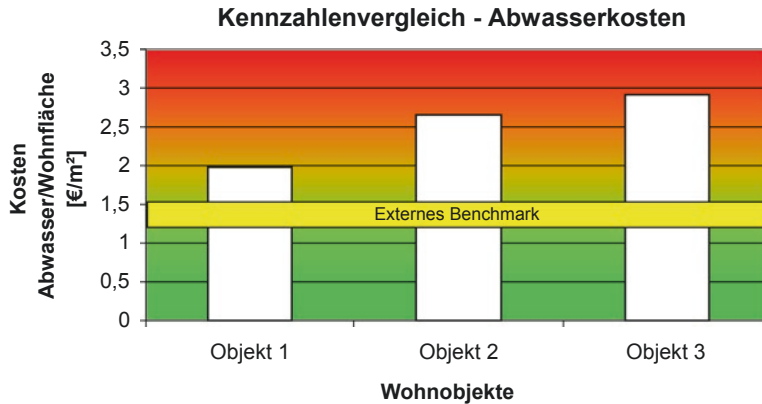


Abb. 7.63 Auswertung von Detailkennzahlen

Der Objektvergleich verschafft einen Einblick in die Bestandsstruktur der Wohnungsunternehmen, da die Kostenstruktur der einzelnen Objekte sichtbar wird. Die grafische Darstellung des Zahlenmaterials ist zur besseren Auswertung von Vorteil, weil sich so Abweichungen deutlicher erkennen lassen.

Nach einigen Benchmarking Projekten ist die systematische Auflistung des Zahlenmaterials über mehrere Jahre hinweg erforderlich. Auch hier verdeutlichen grafische Darstellungen der Zahlenreihen die Aussagefähigkeit der Kennzahlen, so dass eventuelle Unregelmäßigkeiten in den Kostenverläufen optisch sofort sichtbar werden. Anhand der Durchschnittswerte werden Abweichungen zu den Richtwerten der Vorjahre aufgezeigt. So dienen beispielsweise Jahresvergleiche der besseren Anpassung der Vorauszahlungen für die Betriebskosten an die tatsächlich anfallenden Kosten. D. h. Nachzahlungen für die Mieter werden dadurch vermieden bzw. verringert.

Nachfolgend sind nun exemplarisch einige Auswertungsbeispiele schematisch aufgeführt (Vgl. Neumann 2004b). **Abb. 7.63** macht deutlich, ob sich die Kennzahl des Objektes eher in einem guten oder schlechten Bereich befindet. Der Vergleich eines jeden Objektes mit den internen Benchmarks ist in tabellarischer Form zu empfehlen, da diese für jede Gebäudegruppe unterschiedlich sind, und eine übersichtliche Darstellung in einem Diagramm kaum möglich ist. Das externe Benchmark ist hier nur beispielhaft festgelegt, um zu verdeutlichen, wie dieses Diagramm zu interpretieren ist. Bei dem vorliegenden Fall würden die beiden Objekte 2 und 3 weit über dem Benchmark liegen, d. h. erste Optimierungsansätze werden hier bereits sichtbar.

Die Auswertung der Spitzenkennzahlen (**Abb. 7.64**) und deren Kostenanteile sind sinnvoll, um sich sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Objektebene mit anderen Wohnungsunternehmen zu messen. Es dient zur Veranschaulichung der Höhe der einzelnen Kostenanteile und diese können untereinander „auf einen Blick“ analysiert werden.

Im vorliegenden Fall wäre eine tiefere Untersuchung notwendig, um die Heiz- und Warmwasserkosten und die Frischwasserkosten detaillierter zu hinterfragen (Faktor 2).

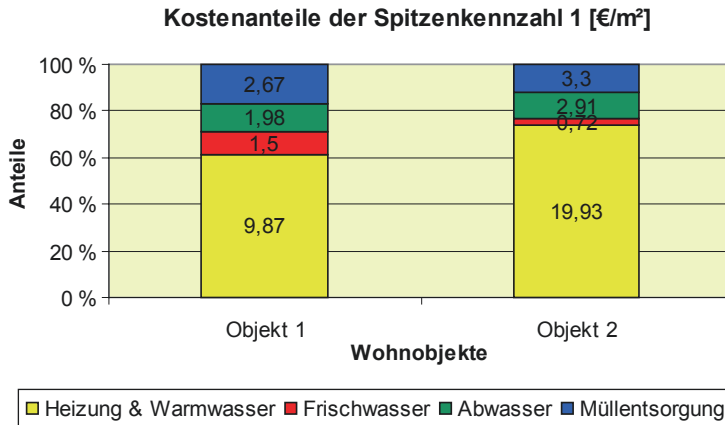


Abb. 7.64 Auswertung der Kostenanteile einer Spitzenkennzahl

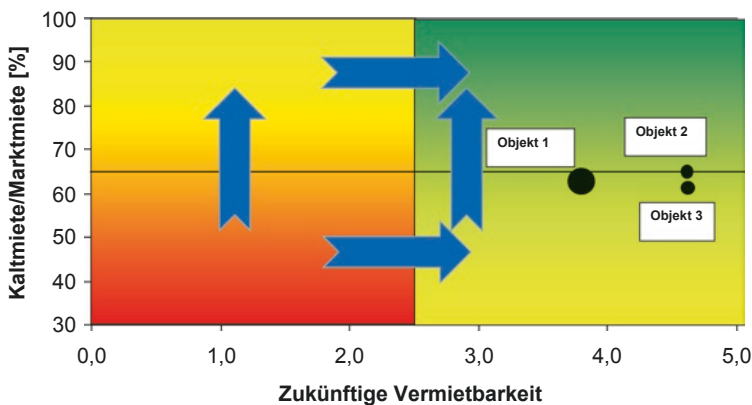


Abb. 7.65 Matrix zur Handlungsanleitung

Anhand einer statistischen Analyse können z. B. diejenigen Einflussfaktoren (z. B. Baujahr, Heizkesselart etc.) identifiziert werden, die einen signifikanten Einfluss auf die jeweilige Kennzahl haben. Sobald diese klassifizierenden Einflussfaktoren bekannt sind, kann Ursachenforschung für extreme Ausreißer betrieben werden inkl. Objektvergleichen und -begehungen.

Eine komplexere Auswertung ist in [Abb. 7.65](#) dargestellt. Es werden dabei zwei inhaltlich voneinander abhängige Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt.

Der dargestellte Hintergrund soll wiederum kenntlich machen, in welchem Bereich sich ein Objekt befindet. Der dunkle Bereich stellt einen akuten Handlungsbedarf dar, da sowohl das Verhältnis zwischen Kaltmiete und Marktmiete als auch die Zukunftschancen

zur Vermietung¹⁰ unbefriedigend sind. Die grauen Segmente stellen einen mittelmäßigen Bereich dar, da jeweils eine der Kennzahlen einen befriedigenden Wert hat. Den Optimalfall bildet der helle Bereich, in dem beiden Kennzahlen einen guten Wert aufweisen.

Die Punktgröße in der Grafik soll die Höhe der gesamten Mieteinnahmen deutlich machen. Je größer der Punkt, desto mehr Mieteinnahmen werden erzielt. Dadurch können die „Cash-Cows“ visualisiert werden, um bei der Optimierung der Objekte eine Prioritätenliste zu erstellen.

Die Pfeile zeigen eine erste grobe Handlungsanweisung auf. Je nachdem in welchem Quadranten sich ein Objekt befindet, sind verschiedene Maßnahmen anzustoßen. Bei den Pilotobjekten fällt auf, dass alle relativ gute Zukunftschancen zur Vermietung besitzen, jedoch bei der Kalkulation der Kaltmiete noch Spielraum besteht und das Objekt 1 mit den höchsten Mieteinnahmen die oberste Priorität hat.

Die künstlich generierte Kennzahl „Zukünftige Vermietbarkeit“ bedarf besonderer Beachtung. Zur Einschätzung, ob die berechnete Note den Erwartungen entspricht, kann sie z. B. dem „Prognos Zukunftsatlas 2004“ in [Abb. 7.66](#) gegenübergestellt werden (Vgl. [Handelsblatt 2004](#)). Dieser ermittelt anhand 29 makro- und sozioökonomischer Indikatoren die Zukunftschancen aller 439 Kreise und Kreisfreien Städte in Deutschland. Diese 29 ausgewählten Indikatoren bilden abhängig von ihrer regionalen Ausprägung die Zukunftsfähigkeit in den vier wirtschaftlich und gesellschaftlich bedeutsamen Themenbereichen Demografie, Arbeitsmarkt, Wettbewerb und Innovation sowie Wohlstand und soziale Lage ab. Dabei bildet der Zukunftsatlas Deutschlands Zukunftschancen flächendeckend auf der kleinsten gemeinsamen Aggregationsebene ab. Methodisch ist unter dem Standortranking der Zukunftsfähigkeit ein Zukunftsindex zu verstehen. Bei der Berechnung des Zukunftsindex wurde darauf geachtet, dass Größeneffekte relativiert wurden, so dass alle Standorte die „gleichen Chancen“ haben und Großstädte durch Einbeziehung absoluter Daten (z. B.: Einwohnerzahl etc.) nicht bevorzugt werden. Die Einschätzung der Pilotobjekte wurde durch den Prognos Zukunftsatlas bestätigt.

Falls hohe Schwankungsbreiten einer Kennzahl auftreten, ist dies ein Indikator dafür, dass die den Kennzahlen zugrunde liegenden Einflussgrößen nicht bzw. nur schwach von der gewählten Bezugsgröße abhängen. Durch die Verwendung alternativer Bezugsgrößen (z. B. anstelle der Wohnfläche die Verbräuche), welche die Kostenentstehungsursache besser widerspiegeln, soll eine präzisere Aussagefähigkeit der Kennzahlen erreicht werden.

Durch weitere, vertiefende Analysen können mögliche Ursachen für große Kostenunterschiede festgestellt werden. Im Folgenden wird nur stichpunktartig auf potenzielle Ursachen hingewiesen, da diese nur mit Detailkenntnis der vorliegenden Bedingungen und Objektbegehungen analysiert werden können. Mögliche Ursachen beispielsweise für die Abweichung der Betriebskosten innerhalb einer homogenen Gebäudegruppe können sein:

- Makrolage des Gebäudes
- Bauweise und Baugestaltung (Materialien, Konstruktion)

¹⁰ Sehr gut = 5; gut = 4; mittel = 3; schlecht = 2; sehr schlecht = 1

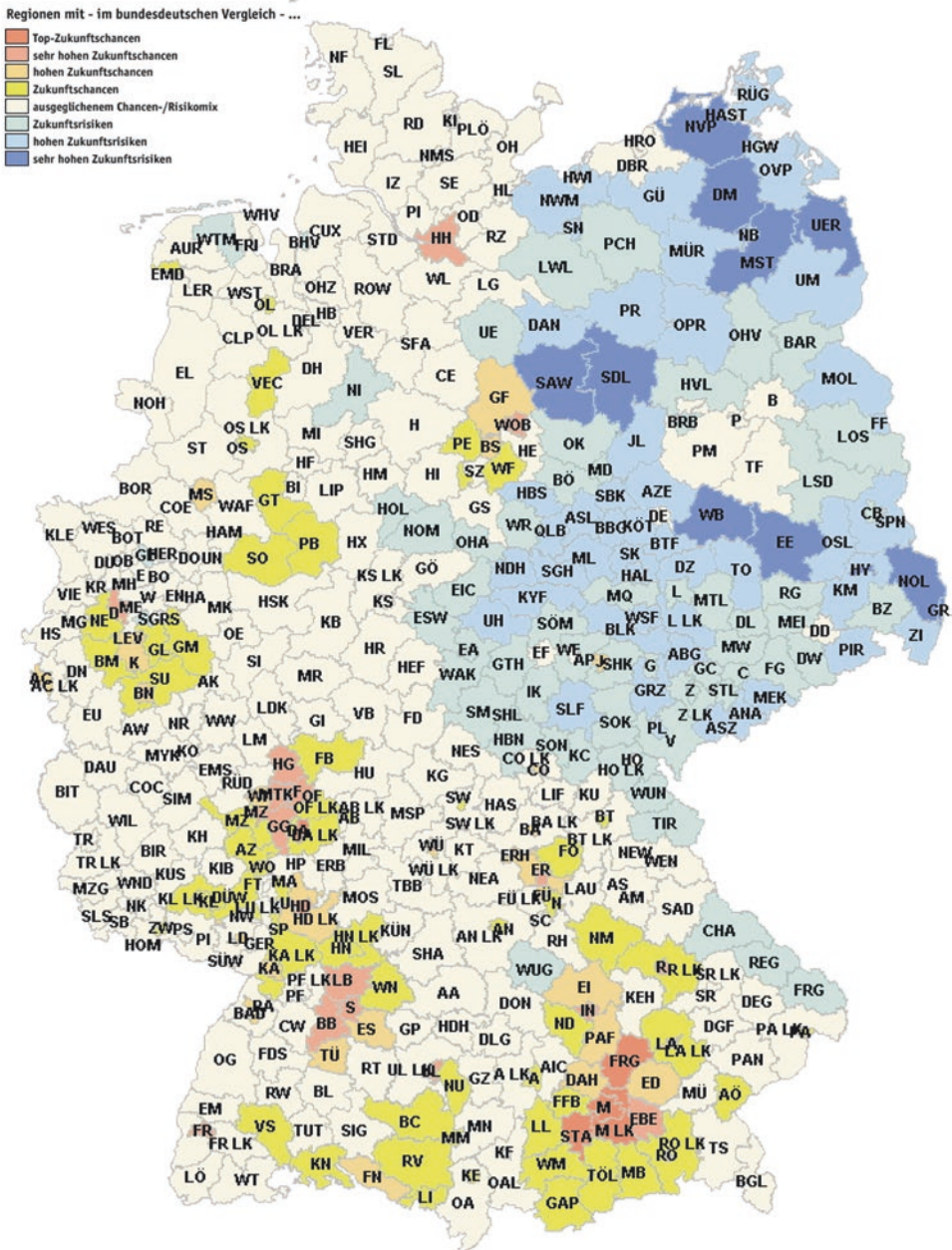


Abb. 7.66 Zukunftschancen der deutschen Regionen

- Gebäudehöhe (Verhältnis Außenfläche zu Grundfläche)
- Mietermix bzw. Mieterverhalten
- Technische Gebäudeausstattung
- Unterschiedlicher Leistungsumfang (Level of Service) bei Dienstleistungen (Hauswart, Fremdverwaltung etc.)
- Kostenbuchungen für einen falschen Zeitraum
- Inkorrekte, interne Leistungsverrechnung
- Fehlerhafte Kostenerfassungen bei der Dateneingabe (Zeiträume).

7.2.6 Potenzialhebung

Nach der Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen sind verschiedene Maßnahmen abzuleiten, zu konzipieren und in einem Maßnahmenkatalog zusammenzufassen. Durch organisatorische Maßnahmen, wie z. B. der Einführung eines neuen Energie- und Vertragsmanagement können Kosteneinsparungen realisiert werden. Es handelt sich dabei um alle Maßnahmen, die zur Senkung des Verbrauchs an Energieträgern und Wasser dienen. Zusätzlich werden die Dienstleistungs- und Versorgungsverträge überprüft, denn oftmals stellt sich heraus, dass die Verträge nicht optimal gestaltet sind. D. h. sie sind nicht auf den tatsächlichen Bedarf, der durch das Benchmarking genau analysiert wird, zugeschnitten. Ein effektives Vertragsmanagement beinhaltet die systematische Gestaltung, Überwachung und Änderung von Versorgungs- und Dienstleistungsverträgen unter dem Gesichtspunkt einer Kosten-Nutzen-Optimierung, z. B. durch den Abschluss von entweder Generalverträgen bei gleich bleibender Servicequalität oder Performance-Contracting Verträgen speziell im Energiebereich.

Des Weiteren ist zu prüfen, ob sich durch das Outsourcing von Dienstleistungen, beispielsweise der Fremdvergabe von Hauswart- oder Verwaltungsdiensten, Kosten einsparen lassen bzw. das Wohnungsunternehmen entlastet wird.

Technische Maßnahmen sind mit einem Finanzierungsaufwand verbunden und umfassen z. B. den Einbau einer neuen Heizungsanlage, die Ausstattung mit energiesparenden Beleuchtungsanlagen und automatischen Schaltanlagen oder die Sanierung der Fassade.

Das Immobilienmanagement wird umso erfolgreicher, je mehr sich auch die Nutzer am Optimierungsprozess beteiligen. Die Integration der Mieter beginnt mit der Informationsversorgung zu kosten- und energiesparendem Verhalten, das darüber hinaus zu einer Entlastung der Umwelt führt.

7.2.7 Ausblick und Vision

Kumuliert über die Nutzungsjahre können die Betriebskosten bis zu 90 % der gesamten Kosten über die Lebensdauer betragen. (Vgl. Schmoigl 2004, S. 352). Im Sinne eines ganzheitlichen Immobilienmanagements wäre es zukünftig sinnvoller, ein Gebäude so zu planen und zu bauen, dass es anschließend günstig betrieben werden kann.

Die alleinige Orientierung an den generierten Kennzahlen des Benchmarking ist für ein weitsichtiges Management nicht ausreichend, denn das Tätigkeitsfeld beschränkt sich nicht nur auf die Optimierung von monetären Größen. Vielmehr muss ein ganzheitlicher Ansatz erfolgen, d. h. Markttrends sind zu erkennen und entsprechende Anpassungsaktivitäten durchzuführen. Dies betrifft vor allem das veränderte Nutzerverhalten im Hinblick auf reformierte Wohnformen. Die Bedürfnisse der Menschen nach Wohn- und Arbeitsraum und die technischen Möglichkeiten unterliegen einem stetigen Wandel. Aktuelle Entwicklungen, z. B. Energiesparmodelle und Gebäudeleittechnik, haben Einzug in die Baupraxis gefunden und somit auch die Aufgabengebiete komplexer gemacht. Gebäude sollen in Zukunft diesen Thematiken besser gerecht werden, d. h. sie sollen zeitsparender, ökologisch verträglich und über längere Zeit wirtschaftlich berechenbar zu betreiben sein und ein langfristige Wertsteigerung und Flexibilität garantieren können.

Als eine zukünftige Herausforderung an die Wohnungsunternehmen kann die automatische EDV-Umsetzung von Kennzahlensystemen angesehen werden. Die Möglichkeit von Schnittstellen zu anderen Software-Systemen ist dabei ein wichtiges Leistungsmerkmal. Für die kontinuierliche Datenintegration ist eine EDV-Routine zur automatischen Erfassung der Daten (d. h. die Übernahme der verschiedenen Kostenarten aus den Buchhaltungsprogrammen, die Leerstandsquote aus dem Verwaltungsprogramm etc.) einzuführen und die vollständige Aktualisierung der Informationen zu gewährleisten.

Neben den fokussierten Themen im Kontext Immobilie kann ein Benchmarking jedoch auch zur Begründung der Notwendigkeit eines Prozessmanagement im Wohnungsunternehmen verwendet werden, beispielsweise im Mahnwesen, oder als Frühwarninstrument im Kontext der Kundenzufriedenheit eingesetzt werden.

Literatur

- BetrKV (2012) Verordnung über die Aufstellung von Betriebskosten (Betriebskostenverordnung) i.d.F vom 3.5. 2012, Bundesrechtsverordnung
- Deutscher Bundestag (2003) Wohngeld- und Mietenbericht, Bundesanzeiger Verlagsgesellschaft mbH, Köln
- Deutscher Mieterbund (1998) 500 Millionen Mark Einsparungen bei Heizenergie möglich. Deutscher Mieterbund, Berlin
- DIN 18960 (2008) Baunutzungskosten von Hochbauten, Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- DIN 277 – 1 (2016) Grundflächen und Rauminhalte im Bauwesen – Teil 1: Hochbau. Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- DIN 31051 (2012) Grundlagen der Instandhaltung. Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth-Verlag, Berlin
- Handelsblatt (2004) Stille Stars. www.handelsblatt.de/stillestars. Abrufdatum: 01. Sept. 2004
- Neumann G (2004a) Abschlussdokumentation Projekt BEST. CREIS eal Estate Solutions, Dezember 2004, CREIS GmbH, nicht veröffentlicht
- Neumann T (2004b) Interview mit dem Bereichsleiter der Abteilung Immobilienmanagement der GBWAG Bayerische Wohnungs-Aktiengesellschaft. Technische Universität München. Nicht veröffentlicht

- o.V. (2004) Mieten ziehen im Westen an. In: Süddeutsche Zeitung. 08.06.2004, Süddeutscher-Verlag, München
- OSCAR (2008) OSCAR-Büroebenenkostenanalyse. JLL, Düsseldorf und Hamburg
- Schmoigl R (2004) Energie- und Umweltmanagement von Gebäuden. In: Kw S, Schäfers W Handbuch Corporate Real Estate Management. Rudolf Müller Verlag, Köln
- Schütz A (1999) Es war einmal ... die Faszination Immobilie. In: Immobilien & Finanzierung. Der langfristige Kredit, Nr. 1/99. Verlag Helmut Richardi, Frankfurt/Main
- Stablab (2001) Statistisches Beratungslabor der Ludwig-Maximilians-Universität.
- WoFG (2015) Gesetz über die soziale Wohnraumförderung (Wohnungsbauförderungsgesetz) i.d.F. vom 02.10.2015. Bundesrechtsverordnung.

Marko Kröner, Martin Behrends und Lars Bernhard Schöne

8.1 Verkehrs- und Logistikunternehmen

Marko Kröner

8.1.1 Management Summary

Die deutschen Unternehmen sind heute und auch in Zukunft durch den stetig steigenden nationalen und internationalen Wettbewerb dazu aufgefordert, Bestleistungen und ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Nur durch ein individuell angelegtes und möglichst umfassendes Leistungsangebot ist eine Abhebung von der Konkurrenz möglich. Die deutschen Immobilienunternehmen sind durch Faktoren wie hoher Leerstand, Mietermarkt und durch die breite Masse weiterer Anbieter zum effizienten

M. Kröner (✉)

DB Services Immobilien GmbH, Karlstraße 6, 60329 Frankfurt, Deutschland

e-mail: marko.kroener@deutschebahn.com

M. Behrends

Bayern Facility Management GmbH, Arnulfstraße 50, 80335 München, Deutschland

e-mail: Martin.Behrends@bayernfm.de

L.B. Schöne

Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45,

63743 Aschaffenburg, Deutschland

e-mail: lars.schoene@h-ab.de

Handeln gezwungen, um ihre Marktposition zu behaupten zu und ggf. noch ausbauen zu können.

Besonders im Dienstleistungsbereich werden neue Methoden zur Prozessoptimierung und Kostenreduzierung, wie z. B. Benchmarking gesucht, um dem immer mehr aufkommenden Wunsch der Eigentümer und Nutzer nach einem wirtschaftlichen Umgang mit den Immobilien nachzukommen (Abb. 8.1).

Die im Folgenden beschriebenen Benchmarking-Strukturen und -Projekte bei der Deutschen Bahn AG zeigen auf, wie wichtig eine aktuelle, auf die Belange des betrieblichen Immobilienmanagement abgestimmte Bestandsdokumentation, systematisierte einheitliche Begriffsbestimmungen sowie eine aussagefähige, redundanzfreie Kosten- und Ertragsstruktur sind. Es wird darüber hinaus deutlich, dass die Organisation des betrieblichen Immobilienmanagements in Verbindung mit einem geeigneten Kontenrahmen in der Lage ist, Leistungen ausreichend detailliert zu definieren, zu kontrollieren und anfallende Kosten verursachergerecht zuzuordnen. Damit ist die notwendige Transparenz als Grundlage für ein effektives Immobilien- und Dienstleistungscontrolling geschaffen.

Die DB Services Immobilien GmbH nutzt als Immobilienmanagement-Dienstleister das Benchmarking als eine geeignete Methode zur Optimierung der Kosten und Prozesse des Unternehmens und für das betreute Immobilienportfolio. Benchmarks wurden in der Vergangenheit unter anderem zwischen einzelnen Niederlassungen (internes Benchmarking), aber auch als Vergleich zu Unternehmen am Markt (externen Benchmarking) durchgeführt. Die daraus erzielten Erfolge motivieren die DB Services Immobilien GmbH auch weiterhin an Benchmarking-Projekten aktiv mitzuwirken.

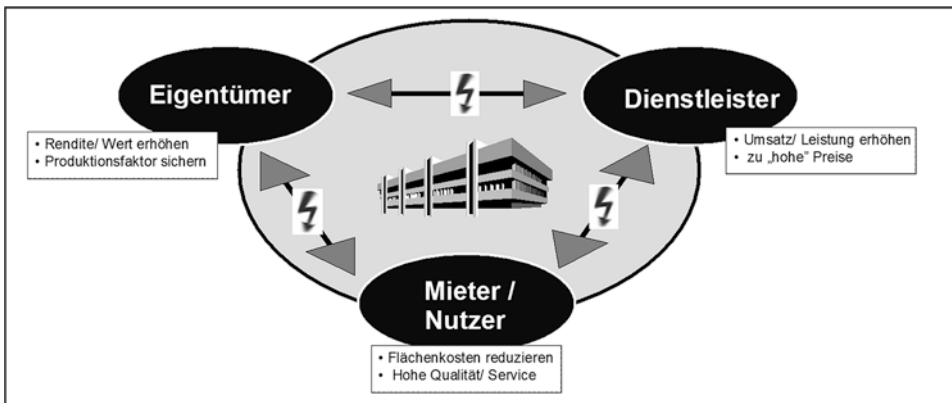


Abb. 8.1 Ziele der Beteiligten an und in einer Immobilie

Konzern	Management-Dienstleister
DaimlerChrysler AG	DIW GmbH
Deutsche Bahn AG	DB Services Immobilien GmbH
Deutsche Post AG	Deutsche Post Immobilien Service GmbH
Deutsche Telekom AG	CorpusSireo GmbH, STRABAG Property and Facility Services GmbH
Siemens AG	Siemens Real Estate GmbH & Co. oHG

Abb. 8.2 Deutsche Großkonzerne und deren Management-Dienstleister

8.1.2 Einleitung

Die überwiegende Anzahl der deutschen Großkonzerne in [Abb. 8.2](#) weist historisch bedingt einen umfangreichen eigenen Immobilienbestand auf, der die Bewirtschaftung der Grundstücke und Gebäude erforderlich macht. Auf Grund des zur optimalen Bewirtschaftung erforderlichen Fachwissens werden in der Regel sämtliche im Rahmen der Bewirtschaftung und Verwertung erforderlichen Funktionen im Unternehmen gebündelt. Die zentrale Strategiefunktion ist üblicherweise im Corporate Real Estate Management (CREM) integriert. Zumeist sind die im Rahmen des betrieblichen Immobilienmanagements erforderlichen Managementfunktionen weitergehend in einer eigenen Unternehmenseinheit eines Konzerns aufgestellt.

Im Vergleich zu typischen Portfolien klassischer Immobilienunternehmen ist das Portfolio von deutschen Konzernen durch einen sehr heterogenen Bestand und einer Vielzahl von unterschiedlichsten Sonderimmobilien gekennzeichnet. Der Immobilienbestand ist historisch mit der Entwicklung des jeweiligen Unternehmens gewachsen und wurde daher nicht als Ergebnis einer gezielten Portfoliostrategie entwickelt. Deswegen unterscheiden sich auch die Anforderungen, die an das betriebliche Immobilienmanagement gestellt werden, signifikant von den Anforderungen eines reinen, klassischen Immobilienunternehmens. Die Portfoliobestände klassischer Immobilienunternehmen weisen im Ergebnis einer meist sehr langfristigen Portfoliostrategie eine homogenere, nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten gesteuerte Bestandstruktur auf.

Da die unternehmenseigenen oder auch die zur Nutzung angemieteten Immobilien einer Konzernebene eine meist fundamentale Kosten- und Vermögensdimension darstellen, gewinnen Immobilienentscheidungen zunehmend auch auf Konzernmanagementebene an Bedeutung. Die Kapitalmarktorientierung sowie auch neue Anforderungen im Rahmen internationaler Rechnungslegungsstandards zwingen zu einer wertorientierten

Unternehmensführung, in der das strategische Immobilienmanagement auch als Wettbewerbsfaktor zunehmend an Bedeutung gewinnt. Der Anspruch eines strategischen Immobilienmanagements geht dabei deutlich über die traditionelle „Verwaltung“ der eigenen Immobilienbestände hinaus.

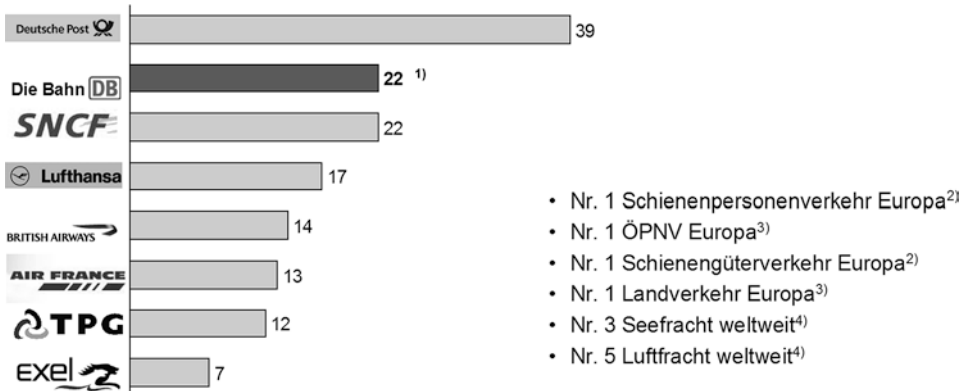
Zwingende Voraussetzung für ein proaktives Management eines umfassenden Immobilienportfolios sind geeignete Steuerungsinstrumente. Auf Grund der erst in jüngerer Vergangenheit gewachsenen Professionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements in den Konzernen besteht jedoch gerade hinsichtlich geeigneter immobilienpezifischer Führungs- und Steuerungsinstrumente wie zum Beispiel dem Benchmarking häufig noch Nachholbedarf.

Unternehmen Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG ist mit mehr als 240.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von rd. 28 Milliarden Euro das größte Eisenbahnunternehmen Deutschlands. Seit der Privatisierung im Jahr 1994 ist die DB AG auch international auf dem Weg zu einem führenden Transport- und Logistikdienstleister. Wie [Abb. 8.3](#) zeigt, ist sie das leistungsstärkste Unternehmen im Schienenpersonenverkehr in Europa und belegt sowohl beim ÖPNV als auch im Schienengüterverkehr die Position des Marktführers. (Vgl. Mehdorn 2004, S. 11).

Durch die Eingliederung der Stinnes AG belegt die Deutsche Bahn in 2003 starke Wettbewerbspositionen in weiteren Geschäftsfeldern. Sie ist auch Marktführer im

TOP 10 europäischer Mobilitäts- und Logistikunternehmen – Umsatz 2002
[Mrd. EUR, gerundet]



1) DB mit Vollkonsolidierung Stinnes (ohne Brenntag und Interfer)
2) Leistungsbasiert

3) Umsatzbasiert
4) Aufkommensbasiert

Abb. 8.3 TOP 10 europäischer Mobilitäts- und Logistikunternehmen

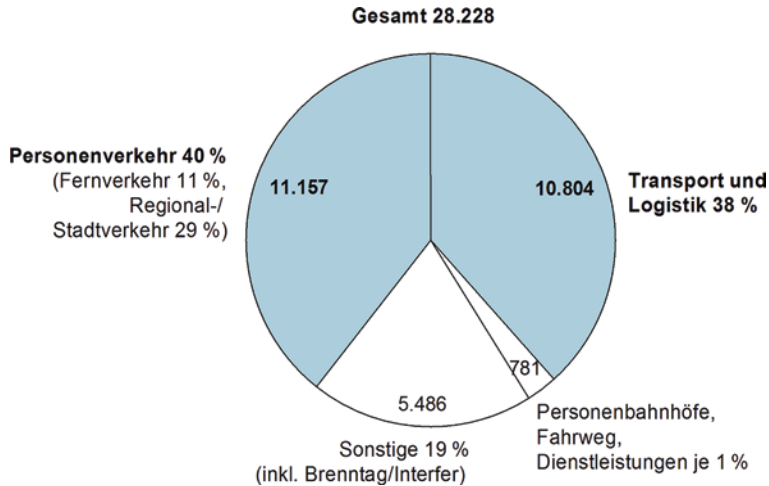


Abb. 8.4 Konzernumsatz der Deutschen Bahn AG nach Segmenten in Millionen Euro

Landfrachtverkehr in Europa, belegt Position drei in der Seefracht weltweit und liegt an fünfter Stelle in der Luftfracht weltweit.

Die rd. 240.000 Mitarbeiter sind in den Unternehmensbereichen Personenverkehr, Transport & Logistik, Infrastruktur sowie Dienstleistungen tätig. In 2003 erzielte die Deutsche Bahn einen Umsatz in Höhe von 28,2 Milliarden Euro. Der Umsatz des DB-Konzerns wird, wie in der [Abb. 6.57](#) dargestellt, im Wesentlichen in zwei gleich starken Geschäftsfeldern erwirtschaftet: dem Unternehmensbereich Personenverkehr mit einem Außenumsatz von 11,2 Milliarden Euro sowie dem Unternehmensbereich Transport und Logistik mit einem Umsatz von 10,8 Milliarden Euro ([Abb. 8.4](#)).

Hinzu kommen noch die Infrastrukturbereiche und die Dienstleistungen: Der Unternehmensbereich Fahrweg erzielte einen Außenumsatz von 273 Millionen Euro, der Unternehmensbereich Personenbahnhöfe einen externen Umsatz von 249 Millionen Euro und der Unternehmensbereich Dienstleistungen einen Außenumsatz von 259 Millionen Euro. Da große Teile der Leistungen konzernintern erbracht werden, lassen die Außenumsätze nur bedingt Rückschlüsse auf die Leistungen dieser Unternehmensbereiche zu. (Vgl. Mehdorn [2004](#), S. 6).

Entwicklung des Immobilienportfolios

Der Betrieb von Eisenbahnen wurde lange Zeit als hoheitliche Aufgabe gesehen und entsprechend durch den Staat in Eigenregie betrieben. Dies hatte u. a. zur Folge, dass die Eisenbahnen nicht als Eigentum für den Eisenbahnbetrieb unmittelbar erforderlicher

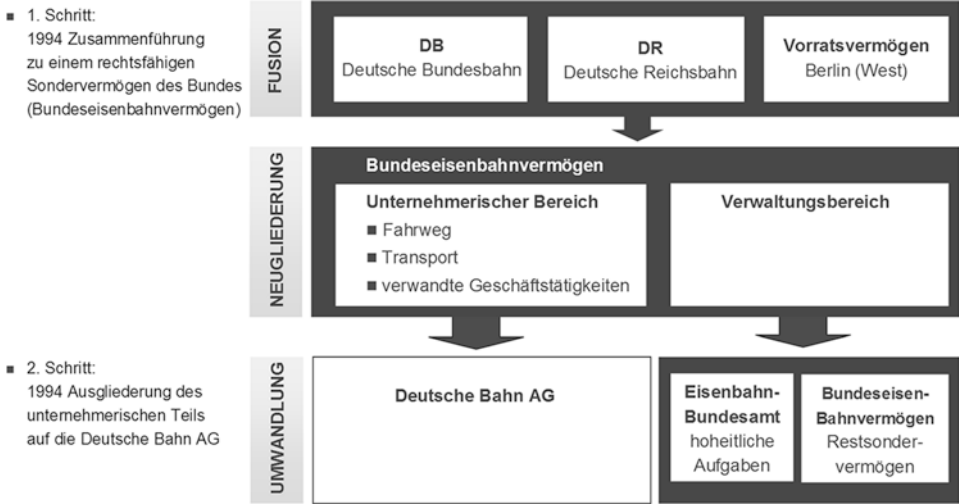


Abb. 8.5 Erste Stufe der Bahnreform

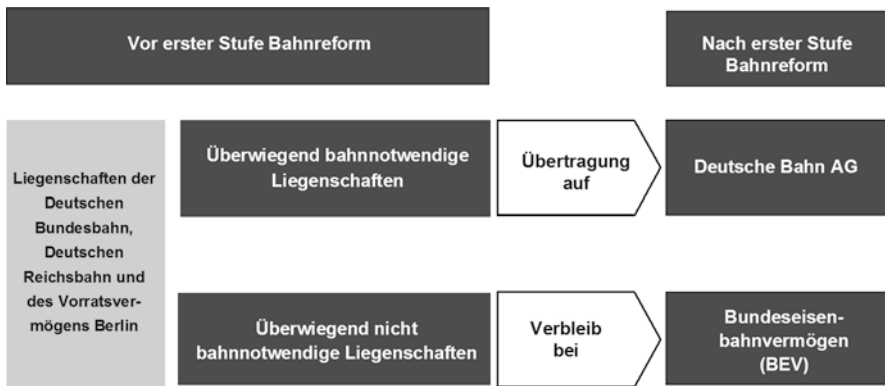


Abb. 8.6 Auswirkungen der Bahnreform (Stufe I) auf die Liegenschaften

Immobilien betrachtet wurden, sondern eine große Anzahl von Immobilien im Rahmen der Versorgung der Beschäftigten in Bahneigentum waren (z. B. Wohnungen, Sportstätten, Kleingärten).

Mit der Bahnreform im Jahre 1994 (Stufe I) wurde ein erster Schritt unternommen, bahnbetriebsnotwendige und nicht bahnbetriebsnotwendige Immobilien zu trennen (Abb. 8.5).

Die Immobilien wurden zwischen Bund und Bahn auf Basis der damals bekannten Informationen an Hand von Nutzungskriterien aufgeteilt (Abb. 8.6). Dabei wurden die überwiegend betriebsnotwendigen Liegenschaften, wie z. B. Werksareale oder Stellwerke, der Deutschen Bahn AG zugeordnet und die überwiegend nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften, wie z. B. Sportstätten und Wohnhäuser, dem Bundeseisenbahnvermögen.



Abb. 8.7 Aufteilung Immobilieneigentum gemäß Bahnreform (Stufe II)

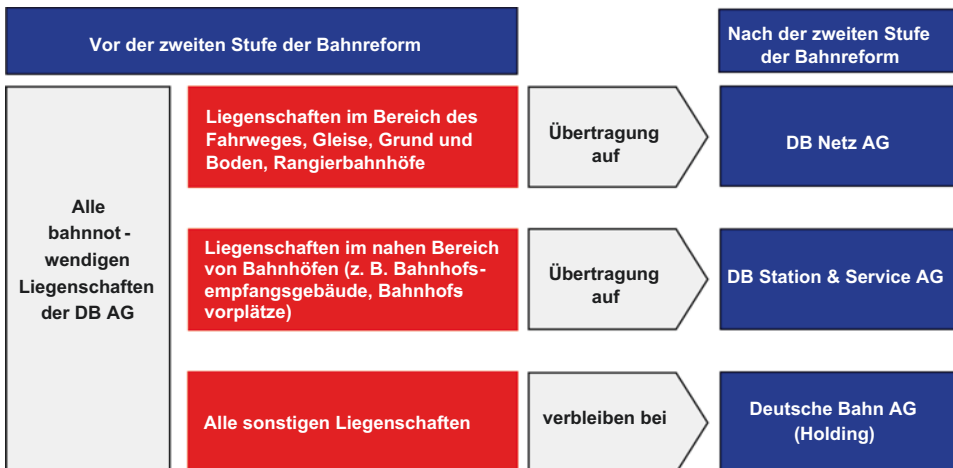


Abb. 8.8 Auswirkungen Bahnreform (Stufe II) auf Liegenschaften

Die gesetzlich vorgeschriebene Bahnreform (Stufe II) des Jahres 1999 brachte mit der Überführung der Deutschen Bahn AG in eine Konzernstruktur (DB AG Holding und 5 Aktiengesellschaften) auch eine entsprechende Aufteilung des Immobilieneigentums der Bahn und damit eine Steigerung der Komplexität der Anforderungen an das betriebliche Immobilienmanagement mit sich (Abb. 8.7).

Mit zunehmender Transparenz über den Liegenschaftsbestand wurde ein an den Erfordernissen des Bahnbetriebs ausgerichteter Arrondierungsprozess zwischen Bahn und Bund eingeleitet, der auf Grund der komplexen technischen Zusammenhänge und der Größe des betroffenen Portfolios bis heute andauert (Abb. 8.8).

Zudem führt die unternehmerisch ausgerichtete Zielstellung der Deutschen Bahn AG zu einem verstärkten wirtschaftlichen Druck, sich von ihren Immobilienbeständen zu trennen,

DB Netz AG	DB Station & Service AG	Deutsche Bahn AG (Holding)
Liegenschaften im Bereich des Fahrweges und Anlagen	Liegenschaften im Bereich von Bahnhöfen, Empfangsgebäude und Vorplätze	Unbebaute Grundstücke, Grundstücke mit Büro- und Verwaltungsgebäuden, sonstige Liegenschaften
ca. 1.11 Mrd. qm Grundstücksfläche 15.000 Gebäude, davon 6.175 Stellwerke 35.800 km Betriebslänge mit 65.000 km Gleislänge	ca. 8,7 Mio. qm Grundstücksfläche 6.767 Verkehrsstationen, davon ca. 3.000 mit Bahnhofs- empfangsgebäude	ca. 230 Mio. qm Grundstücksfläche

Abb. 8.9 Immobilienvermögen des DB Konzerns

die nicht mehr für das Kerngeschäft im Eigentum gehalten werden müssen (Abb. 8.9). Die Bahn verwertet daher Liegenschaften über Einzel- oder Portfolioverkäufe und gründet Joint-Venture-Gesellschaften, um den Verkaufsprozess zu beschleunigen.

Insgesamt stellte sich das Immobilienvermögen der Deutschen Bahn AG (Vgl. DB 2006) im Jahr 2006 wie folgt dar:

- rd. 1,35 Mrd. qm Grund und Boden in 439 Landkreisen
- rd. 14.147 Gemarkungen
- rd. 230.000 Flurstücke
- rd. 1,0 Mio. Rechte an Grundstücken
- rd. 1000 bis 1200 Verwertungsobjekte/Jahr.

Auch der Bund trennt sich zunehmend von den ehemaligen Bahnliegenschaften entweder durch Einzelverkäufe oder ebenfalls durch Überführung von Teilportfolien in eigenständige Verwertungsgesellschaften. Dies hat zur Folge, dass an einem „Bahnareal“ inzwischen eine ganze Reihe von verschiedenen, unabhängigen Verkäufern und Flächeneigentümern vertreten sein können (Abb. 8.10).

Bei der Verwertung von Bahnimmobilien (Abb. 8.11) ist darüber hinaus zu beachten, dass zur Gewährleistung der Sicherheit des Bahnbetriebes immer vertriebsbegleitend die Entbehrlichkeit der Bahnbetriebsnotwendigkeit geprüft und Maßnahmen zur Beseitigung oder Stilllegung von Bahnbetriebsanlagen durchgeführt werden müssen. Formal kann die so genannte „Entwidmung“ nur durch das Eisenbahnbundesamt (EBA) als hoheitliche Aufsichtsbehörde für den Bahnbetrieb ausgesprochen werden. Die Bahn initiiert den Entwidmungsprozess und begleitet ihn kontinuierlich, um die bestmögliche Sicherheit für den Erwerber bezüglich des angestrebten Entwidmungstermins zu erreichen.

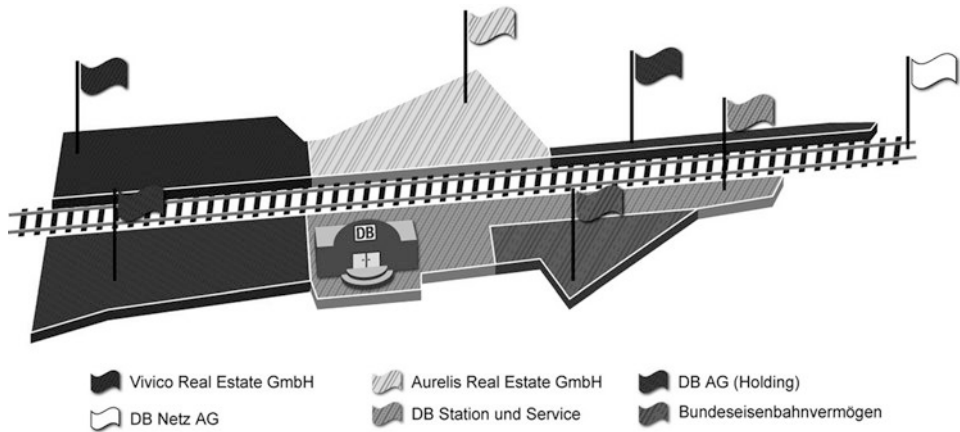


Abb. 8.10 Unterschiedliche Eigentümer an Bahnarealen

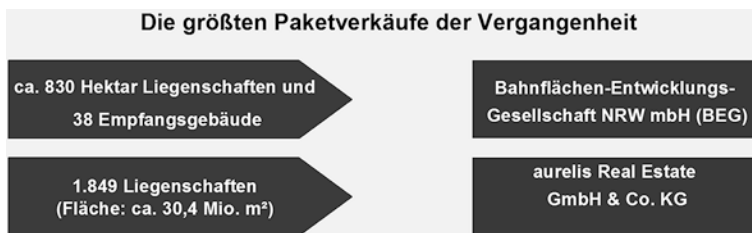


Abb. 8.11 Bedeutende Paketverkäufe der Deutschen Bahn AG

Entwicklung des betrieblichen Immobilienmanagements

Durch die Gründung der DB Immobiliengesellschaft mbH (DBImm) im Jahr 1996 wurde die traditionelle Immobilienverwaltung zu einem professionellen Immobilienmanagement transformiert, mit den Funktionen Property Management, Projektentwicklung, Facility Management und Verkauf.

Im Zuge der Weiterentwicklung der Führungsstruktur des Konzerns entstand im Jahr 2000 der Unternehmensbereich Immobilien als Kerngeschäftsbereich der Deutschen Bahn AG. Im Unternehmensbereich Immobilien, insbesondere in der Deutschen Bahn Immobiliengesellschaft mbH, wurden konzernweit die Ressourcen für die Vermarktung, Entwicklung und Bewirtschaftung von Immobilien gebündelt. Zum Unternehmensbereich Immobilien gehörten auch weitere Funktionen wie z. B. Altlastensanierung und Flächenfreisetzung. Der Gesamtbestand des Unternehmens umfasste in 2001 bundesweit über 50.000 Liegenschaften, mehr als 40.000 Mietverträge und über 150 Projektentwicklungen.

Die DBImm hatte 300 Millionen qm Fläche und über 25.000 Gebäude im Management, darunter große Entwicklungsflächen in den Zentren deutscher Städte. Die 1250

Mitarbeiter hatten die Aufgabe, dieses Immobilienportfolio an bundesweit 39 Standorten zu entwickeln, zu bewirtschaften und zu vermarkten.

Im Zuge einer weiteren grundlegenden strategischen Neuausrichtung beschloss die Deutsche Bahn AG, 2002, das Immobiliengeschäft als Kerngeschäft aufzugeben. In der Folge wurde der Unternehmensbereich Immobilien mit der Neuausrichtung der Immobilienaktivitäten zum 1. Januar 2002 aufgelöst. Immobilienentwicklung zählte danach nicht mehr zum Kerngeschäft des Konzerns.

Die Entwicklung und Vermarktung eines ausgewählten Portfolios nicht mehr produktionsnotwendiger Bahnimmobilien übernahm die Property-Gesellschaft *aurelis*, die zunächst als 100-prozentige Bahn-Tochter gegründet wurde. Die im Konzern verbliebene unternehmensbereichsübergreifende Steuerung der Immobilienaktivitäten wurde als Corporate Real Estate Management (Gruppenfunktion) im Finanzressort angesiedelt. Die übergreifenden Managementdienstleistungsaufgaben für Eigentümer und Nutzer im Konzern wurden bei der DB Services Immobilien angesiedelt.

Die DB Services Immobilien GmbH gliedert sich aktuell in folgende vier Geschäftsfelder (Abb. 8.12):

- Liegenschaftsmanagement,
- Vermarktung
- Development und
- Facility Management.

Das Liegenschaftsmanagement stellt für jede Liegenschaft bedarfsgerecht Informationen zusammen und sorgt für die erforderliche Datenbasis zur optimalen Nutzung,

Leistungsspektrum DB Services Immobilien GmbH

Liegenschaftsmanagement	Development	Vermarktung	Facility Management
<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung, Fortführung und Bereitstellung geografischer und qualitativer Informationen über Liegenschaften • Umsetzung transaktionsbegleitender Maßnahmen • Unterstützung bei der Wahrnehmung von Eigentümerrechten und -pflichten • Bereitstellung notwendiger Informationstechnologien 	<ul style="list-style-type: none"> • Machbarkeitsstudien • Markt- und Standortanalysen • Nutzungskonzepte • Wirtschaftlichkeitsberechnungen • Städtebauliche Verträge 	<ul style="list-style-type: none"> • An- und Verkauf • An- und Vermietung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaufmännisches Facility Management • Infrastrukturelles Facility Management • Technisches Facility Management • Flächenmanagement

Abb. 8.12 Leistungsspektrum DB Services Immobilien GmbH

Bewirtschaftung und Steuerung der Immobilien und Flächen. Das Liegenschaftsmanagement umfasst u. a. folgendes Leistungsspektrum:

- Erfassung, Fortführung und Bereitstellung von qualitativen und geographischen Liegenschaftsdaten in bedarfsgerechter Form und Detailtiefe,
- Unterstützung des Eigentümers bei der Wahrnehmung seiner Rechte und Pflichten,
- Bereitstellung notwendiger Informationstechnologien,
- Umsetzung und Begleitung der Bodenordnungsverfahren, Kataster- und Vermessungsangelegenheiten,
- Begleitung und Durchführung von Maßnahmen zur Grundstücksaufbereitung,
- Umsetzung notwendiger transaktionsbegleitender Maßnahmen wie die Prüfung der Betriebsnotwendigkeit.

Das Development begleitet den gesamten Entwicklungsprozess von der Schaffung des Planungs- und Baurechts über die Entwicklung innovativer Nutzungskonzepte bis hin zur partnerschaftlichen Einbeziehung von Investoren, Kommunen und anderen Marktteilnehmern. Zu den Tätigkeitsfeldern des Developments zählen folgende Aufgaben:

- Machbarkeitsstudien,
- Schaffung von Planungs- und Baurecht,
- Nutzungskonzepte,
- Markt- und Standortanalysen,
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen,
- Städtebauliche Verträge.

Der Vermarktungsbereich der DB Services Immobilien GmbH ist für die marktorientierte Vermietung bzw. den Verkauf der Liegenschaften verantwortlich und deckt den gesamten Vermarktungsprozess vom Objekterwerb über die An- und Vermietung bis zum Verkauf ab. Dabei werden die Rahmenbedingungen der Vermarktung analysiert und individuelle Lösungen entwickelt.

Das Facility Management entwickelt ganzheitliche Bewirtschaftungslösungen aus einer Hand, die auf die Geschäftsprozesse der vorrangig internen Kunden zugeschnitten sind. Durch das Management von Gewerke übergreifend vernetzten FM-Dienstleistungen werden Synergiepotenziale genutzt und Kosteneinsparungen realisiert. Es gliedert sich thematisch in ein reines Objektgeschäft und dem kombinierten Objekt- und Projektgeschäft (Abb. 8.13).

Das reine Objektgeschäft beinhaltet das kaufmännische Facility Management. Das Objekt- und Projektgeschäft umfasst das infrastrukturelle und technische Facility Management sowie die Standortplanung und das Flächenmanagement.

Erweitertes Standardebenen-Modell

Immobilienbezogene Kosten können nur dann ergebniswirksam in übergreifende Optimierungsstrategien einbezogen werden, wenn sowohl Transparenz über kostentreibende

regelmäßige Leistungen u. Tätigkeiten		regelmäßige und einmalige Leistungen und Tätigkeiten	
OBJEKTGESCHÄFT		OBJEKT- UND PROJEKTGESCHÄFT	
Kaufmännisches Facilities Management	Infrastrukturelles Facilities Management	Technisches Facilities Management	Standortplanung/ Flächenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Mietvertragsverwaltung • Nebenkosten-abrechnung • Gestattung/ Dienstbarkeit • Objektcontrolling • Wirtschaftplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Reinigungs-management • Sicherheits-management • Abfallmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhalten • Modernisierung • Baudatenbanken • Energiemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Flächenmanagement • Umzugsmanagement • Standortszenerarien • Bürostandards

Abb. 8.13 Struktureller Aufbau der FM-Organisation

Indikatoren als auch direkte Stellhebel vorhanden und verwendbar sind. Eine Vergabe originärer Eigentümerfunktionen im Rahmen einer globalen Outsourcing-Strategie an einen oder mehrere Dienstleister kann zwar zu erheblichen und überwiegend kurzfristig realisierbaren Einsparungen führen, birgt aber die Gefahr sowohl das Wissen als auch die Steuerungsmöglichkeiten für die Immobilienkosten zu verlieren. Ob das betriebliche Immobilienmanagement nun eine inhouse erbrachte Leistung oder eine zugekaufte ist, im Vordergrund steht die nachhaltig positive Veränderung von Ertrags- und Aufwandsrelation.

Die Reaktion auf den Kostendruck, pauschal Leistungen an den Immobilien zu kürzen oder zu streichen, kann unter Umständen kurzfristig noch zu gewissen Erfolgen führen, mittel- und langfristig schafft dieses Vorgehen aber oftmals echte „Cash-Killer“. Substanzschäden, Mieteinbußen und Wertverluste sind nur einige der möglichen mittel- bis längerfristigen Folgen. Interne und externe Benchmarks versprechen hier, die Positionen zu identifizieren, deren Optimierungspotenziale bei den Bewirtschaftungskosten noch nicht ausgeschöpft sind (Abb. 8.14).

Jedoch setzen alle derzeit gängigen Verfahren die Kenntnis über die betreffenden Objektinformationen und Kostenpositionen in der Bewirtschaftung voraus. Oftmals besteht das Problem nicht in der fachlichen Informationsaufbereitung und -verarbeitung sondern im Zusammenspiel der fachlichen Detailinformationen und der buchhalterischen Abbildung.

Die Grundidee des erweiterten Standardebenen-Modells basiert auf dem sukzessiven Aggregieren der Informationen mit einer Vergleichbarkeit der Kostensammler auf jeder Ebene. Während die erste Ebene eine simplifizierte Aufteilung in infrastrukturelle und technische Bewirtschaftungsleistungen vornimmt, werden in der untersten Ebene die Detailinformationen (beispielsweise Innenreinigung Flur, Servicelevel 2, 2 x je Woche, 1000 m² und € 4000,-) mit den entsprechenden Attributen (Normierung, Umlegbarkeit, Periodisierung und Aufwandsart) abgebildet (Abb. 8.15).

Jede übergeordnete Ebene bildet sich aus der Summierung der untergeordneten Positionen respektive den untergeordneten Kostensammlern. Der höchste Detaillierungsgrad

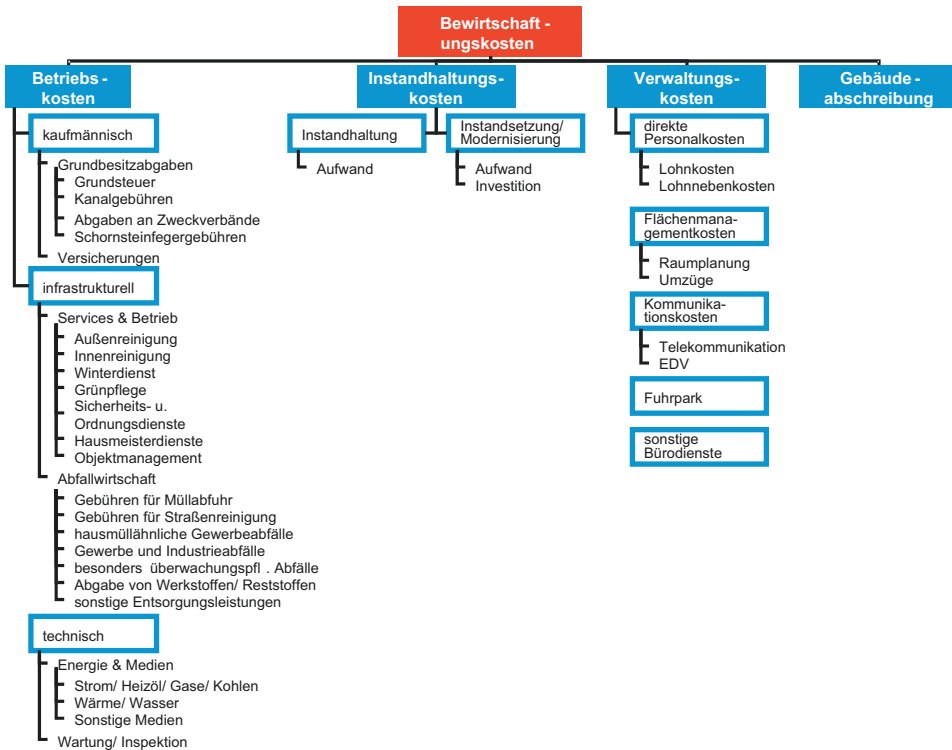


Abb. 8.14 Struktur der Bewirtschaftungskosten

entspricht der untersten Ebene, wobei für alle Aufwandsarten nach dem Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners dieselbe Tiefe zu verwenden ist.

Unter den Prämissen Konsistenz, Plausibilität und Projektionsfähigkeit ist die saubere Verzahnung von Finanzbuchhaltung und Fachcontrolling unerlässlich. Die Positionierung der Schnittstellenebene ergibt sich aus dem zu Grunde liegenden Kontenrahmen der Finanzbuchhaltung. Insbesondere Unternehmen, deren Kerngeschäft sich aus der Vermietung eigener Wohn- und Gewerbeimmobilien zusammensetzt, beziehungsweise deren Kontenrahmen auf Immobilienmanagement optimiert ist, können diese Schnittstelle auf höchster Detailtiefe, also unterster Ebene, implementieren.

Wie zuvor beschrieben, bilden die Kostenanalyse und das Auffinden der Potenziale das Fundament einer wert- und ertragssteigernden Kostenoptimierung. In der Praxis hat sich hier unter Verwendung des Standardebenen-Modells die Methodik der Top-Down Verhältnisanalyse bewährt. Zunächst werden die Werte aller Kostensammler auf die Basis 100 % bezogen. Mit Bildung der 2. Ebene erhält man drei wesentliche Kostensammler der Bewirtschaftung: „Service & Betrieb“, „Abfallwirtschaft“ und „Energie und Medien“. Die Verhältnisse dieser Positionen werden für den Gesamtbestand und beispielsweise für regionale Business Units (Niederlassungen, Profit-Center etc.) ermittelt (Abb. 8.16).

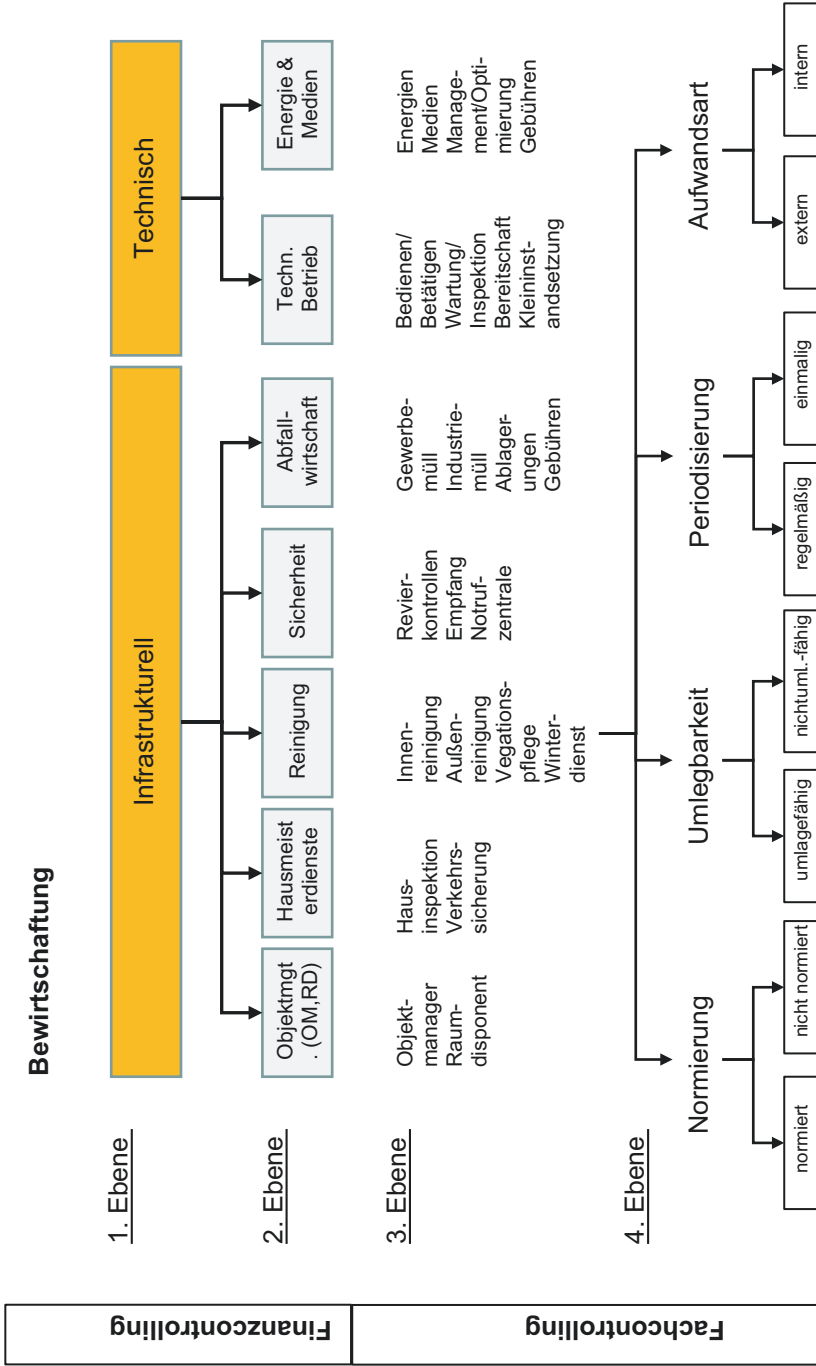


Abb. 8.15 Erweitertes Standardebenen-Modell mit Kostenstrukturen im Fach- und Finanzcontrolling

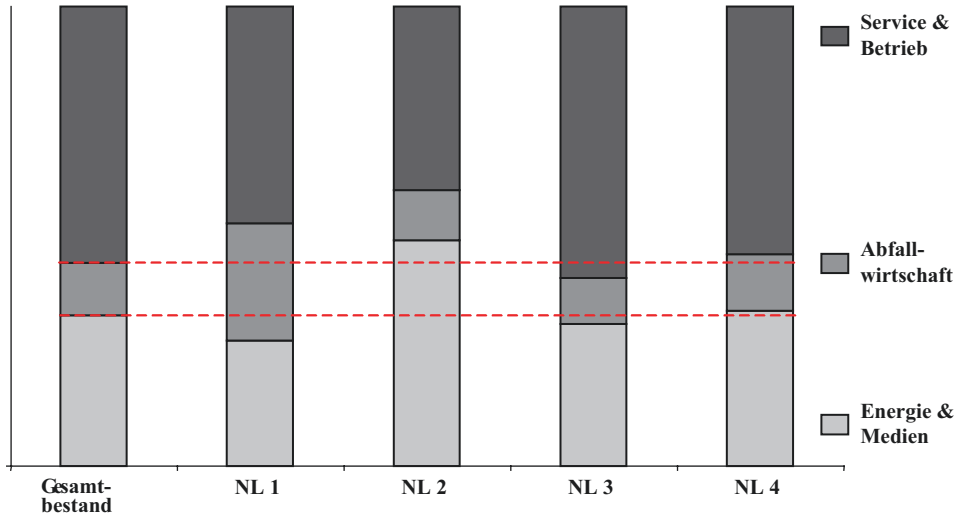


Abb. 8.16 Standardebene 2 - Verhältnisanalyse von Bestand mit Business Units

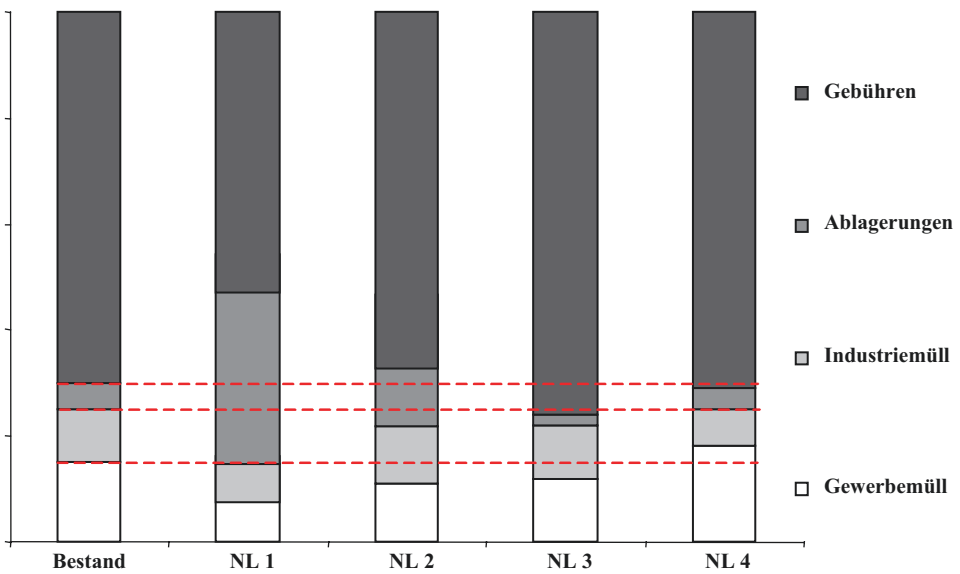


Abb. 8.17 Standardebene 3 - Verhältnisanalyse Abfallwirtschaft von Bestand mit Business Units

Obleich an dieser Stelle mit einem sehr hohen Aggregationsgrad gearbeitet wird, sind bereits signifikante Unterschiede und somit potenzielle Indikatoren erkennbar (Abb. 8.17). Regional bedingte Verschiebungen sind generell existent, sollten aber auf Grund der Nivellierungseffekte mit zunehmendem Portfoliumfang grundsätzlich abnehmen. In Niederlassung 1 sollten daher die verhältnismäßig hohen Aufwendungen im Bereich der

Abfallwirtschaft und in der Niederlassung 2 die Aufwendungen für Energie und Medien näher untersucht werden.

Neben den Relationen der Kostensammler auf der nächsten Ebene werden die Absolutwerte ergänzend mitberücksichtigt und bewertet. Bezogen auf die Abfallwirtschaft werden Aufwendungen für Gewerbe-, Industriemüll, Ablagerungen und Gebühren miteinander verglichen.

Im Allgemeinen sind bereits im zweiten Schritt der Verhältnisanalyse potenzielle Ausreißer im Bestand und somit die möglichen Indikatoren zumindest grundlegend identifiziert. Im genannten Beispiel der Abfallwirtschaft steht der Nutzen einer weiter detaillierenden Untersuchung der Aufwendungen für Müllablagerungen nicht zur Disposition. Sowohl die Detaillierung der Aufwandsarten als auch der Vergleich untergeordneter Business Units, beziehungsweise der zugeordneten Kostenstellen sind in den nächsten Schritten vorzunehmen.

Auch der zur aufgezeigten Fallbeschreibung gegenläufige Weg hat sich in der Praxis bewährt: Die in der Verhältnisanalyse positiv abweichenden Business Units zu isolieren und deren erfolgsbestimmende Faktoren zu ermitteln, um sie im nächsten Schritt auf die übrigen Units zu übertragen.

Neben Identifizierung einer möglichen Heterogenität und deren Auswirkungen innerhalb des eigenen Bestandes übernimmt der Vergleich mit dem Markt, also die Überprüfung der eigenen Marktkonformität einen wesentlichen Teil in der gesamthaften Kosten- und Leistungsanalyse. Eine Vergleichbarkeit der Bestandszusammensetzung vorausgesetzt, können Benchmark-Pools (z. B. OSCAR) in diesem Analyseschritt wesentliche Werkzeuge darstellen. Auch hier bietet sich die vorgestellte Methodik der Top-Down Verhältnisanalyse als Ergänzung eines Gesamtinstrumentariums an (Abb. 8.18).

Bezogen auf den exemplarischen Gesamtbestand kristallisiert sich z. B. in einem Vergleich mit den Kennwerten der OSCAR-Studie (Vgl. JLL 2002) ein deutliches Übergewicht der Aufwendungen für Energie & Medien heraus. Anzumerken ist die Erfordernis

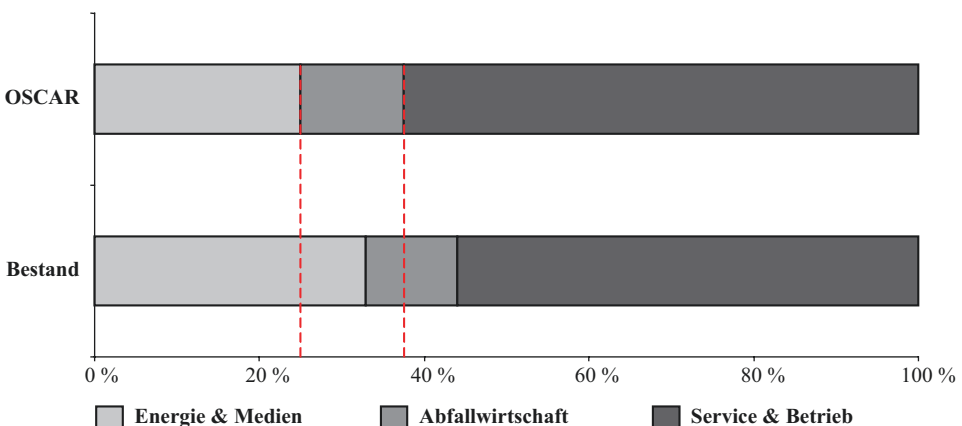


Abb. 8.18 Standardebene 2 - Vergleich Bestand mit OSCAR-Kennwerten

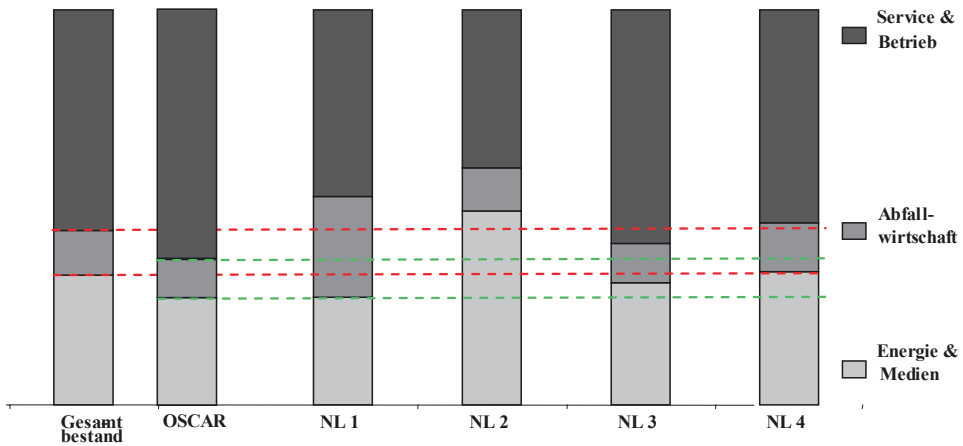


Abb. 8.19 Vergleich Business Units mit Bestand und OSCAR

einer stringenten Einhaltung der Aufwands- respektive Kontenzuordnung zur Bildung der Kostensammler aus den OSCAR Kennwerten (Abb. 8.19).

Unter Betrachtung dieses Überhanges im Gesamtbestand wird analog zur dargestellten Vorgehensweise verfahren. Nun liefern aber nicht nur die Abweichungen vom Bestand sondern auch die Bewertung dieser Abweichung im Vergleich zu den Marktkennwerten die gesuchten Indikatoren.

Die Standardebene 3 hat sich als die effektivste Identifikationsstufe erwiesen. Nicht immer bedeutet ein höherer Detaillierungsgrad auch eine höhere Transparenz über die Optimierungspotenziale. Vielmehr kann eine übertriebene Detaillierung das Gegenteil bewirken; der Blick auf das Wesentliche geht bei der Suche nach der sprichwörtlichen Stecknadel verloren. Eine durchgängige und strukturierte Aggregation auf sinnvolle Kostensammler verschafft oftmals ein Vielfaches mehr an Übersicht und bietet damit die benötigten Indikatoren.

8.1.3 Hintergrund, Ziele und Nutzen

Der Aufbau eines effektiven Immobilien- und Dienstleistungscontrollings in Verbindung mit dem Zugriff auf plausible und akzeptierte Führungskennzahlen bekommt bei Unternehmen mit großen Immobilienbeständen immer höhere Priorität.

Dementsprechend hat sich Benchmarking in den letzten Jahren als eine anerkannte Methode heraus kristallisiert, seine eigene Position im Markt zu spiegeln. Dabei stellt Benchmarking eine Methode zur Aufdeckung eigener Leistungsdefizite dar. Das Benchmarking bedient sich dabei an einem festgelegten, phasenartigen Ablauf und der Orientierung an optimalen Praktiken und Prozessabläufen vergleichbarer Unternehmen. Diese werden auch fachlich als „Best Practices“ bezeichnet.

„Das Benchmarking ist also der Vergleich der eigenen Leistung mit dem Klassenbesten“. (Vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 245). Durch das Benchmarking können die

eigenen Leistungen und Kosten gut strukturiert dargestellt werden. Es ist damit möglich, Kosten zu reduzieren und damit effizienter zu handeln. In Unternehmen mit umfangreichen Immobilienbeständen wird die Methode des Benchmarkings vor allem im Bereich des Facility Management, so auch bei der DB AG, angewendet. „Die Motivation besteht darin, durch Entwicklung von neuen Ideen und Prozessen besser zu werden, als der momentan Beste“. (Vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 246) Dieser Ausgleich soll mittels Nutzung und Steigerung eigener vorhandener Potenziale erreicht werden.

Der Erfolg des Benchmarking hängt maßgeblich von der Zusammenarbeit der Unternehmen ab, denn jedem Teilnehmer werden durch den analysierenden Vergleich Schwachstellen und Potenziale aufgezeigt. Mittels einer gemeinsamen Auswertung der Ergebnisse wird es somit möglich, durch Erfahrungen anderer Unternehmen, die eigene Leistung zu verbessern.

Ogleich das Benchmarking in den Unternehmen eine vielseitige und individuell abgestimmte Anwendung findet, setzen sich in der Praxis fünf grundlegende Phasen für ein externes Benchmarking-Projekt durch:

Während der Phase 1 erfolgen die Definition des Kernproblems und die Festsetzung der Benchmarking-Ziele (z. B. Kostenreduzierung, Ertragssteigerung, Prozessqualitätsverbesserung). Die zu untersuchenden Problemfälle und die gesetzten Ziele stehen somit am Ende dieser Phase als Arbeitsgrundlage fest.

Das Sammeln von Daten und Informationen über Strukturen, Kosten und Prozesse stellt den Inhalt der Phase 2 dar. Darüber hinaus ist die Festlegung der Kennzahlen, welche später verglichen werden sollen, ein ebenso wichtiger Bestandteil dieses Schrittes. Als Vergleichsgrößen kommen z. B. Erschließungsfläche/qm, Anzahl des bewirtschafteten Bestands, Nebenkostenänderungen, Verhältnis Objektentwicklung zu realisierten Baumaßnahmen etc. in Frage. Wichtig ist dabei eine genaue Definition der Kennzahlen, um eine Vergleichbarkeit gewährleisten zu können.

In Phase 3 erfolgt i.d.R. die Zusammenstellung der ermittelten Daten und die endgültige Auswahl des Benchmarking-Partners, wobei auf eine Gleichartigkeit der Unternehmen zu achten ist, um überhaupt Vergleiche anstellen zu können. Aus diesem Grund ist es wichtig, Unternehmen mit ähnlichem Leistungsspektrum auszuwählen, um somit aussagekräftige Resultate zu erzielen.

Sind alle Schritte erfolgt, so kann die Datenauswertung in der Phase 4 erfolgen. Unmittelbar daraus resultiert die Identifikation der eigenen Leistungslücken mit Begründungen der Abweichungen zum Benchmarking-Partner. Die Erstellung von Maßnahmenplänen zur Verbesserung, und gegebenenfalls der Erfahrungsaustausch mit dem Vergleichspartner finden hier ebenfalls statt.

Die letzte und entscheidende Phase 5 beinhaltet die Umsetzung der Maßnahmen zur Verbesserung der eigenen betrieblichen Leistungsfähigkeit. Die Phase endet nach einem abschließenden rückblickenden Vergleich von gesetzten Zielen und erreichten Resultaten (Vgl. Schulte und Pierschke 2000, S. 253 ff.).

Auch die DB Services Immobilien GmbH hat seit Ende der 90-iger Jahre interne als auch externe Benchmark-Projekte aktiv initiiert bzw. bei bestehenden Benchmark-Pools mitgewirkt, unter anderem bei OSCAR, ATGA, BSR-Benchmarking und BEST (Kap. 9).

Folgende Benchmark-Projekte werden im Folgenden näher beschrieben und zusammengefasst:

- Internes Benchmark-Projekt für Büro- und Verwaltungsgebäude
- BSR-Benchmarking (vgl. Horváth 2002)
- BEST (Business Excellence in Real Estate) (Abschn. 1.1).

8.1.4 Projektorganisation und -ablauf

Internes Benchmark-Projekt für Büro- und Verwaltungsgebäude

Die interne Benchmarking-Analyse wurde in Anlehnung an die Systematik des Key Reports von Atisreal Property Management in 2003 entwickelt und kommt bei Büro- und Verwaltungsgebäuden, mit einer Mindestfläche NGF von 2000 m² zur Anwendung. Das Benchmarking-Tool wurde in Microsoft-Excel erstellt und ermöglicht somit den Anwendern das einfache Bedienen und Auswerten. Das Benchmarking-Tool ist dreistufig aufgebaut (Abb. 8.20) und ist objektspezifisch zu generieren:

Bewertung der Immobilienkosten

Objekt	DB-Direktionsgebäude	
Gebäudealter	1925; Sanierung 2012	
Gebäudegröße	46.579 qm NGF	
Bewirtschaftungskosten	Kosten (€ p.a.)	Kosten (€/qm je Monat)
Öffentliche Abgaben	139.564	0,25
- Grundsteuer	131.257	
- Straßenrein.	8.307	
- Müllabfuhr	-	
Wasser	16.044	0,03
Kanal	28.781	0,05
- Abwasser	17.461	
- Niederschlag	11.320	
Verwaltung	216.159	0,39
- Objektmtg.	76.693	
- Raumdisposition	30.677	
- Verwalterkosten		
- Verwaltung AM	108.789	
Versicherung	52.174	0,09
Hauswart	138.049	0,25

Bewertung der Immobilie

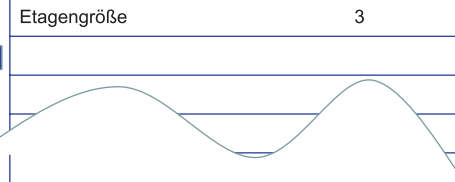
Qualitätskriterien	Bewertung
Standort/Infrastruktur	
ÖPNV	1
Nahversorgung	2
Fernverkehr	1
Gebäudestruktur	
Etagengröße	3
	
Σ Standort/Infrastruktur	2
Σ Gebäudestruktur	2
Σ Gebäudequalität	1
Schlüsselkategorie	5

Abb. 8.20 Benchmarking-Systematik

- Kostenermittlung
- Objektbewertung
- Benchmarking-Ergebnis.

Die erste Stufe ist die Ermittlung der einzelnen Bewirtschaftungskosten. Eingegeben werden der Objektname und im Folgenden das Baujahr des Gebäudes oder gegebenenfalls das Jahr der Komplettanierung. Weiterhin ist die Gebäudegröße in qm NGF anzugeben.

Nachdem die Grundangaben zu dem Gebäude vorliegen, können die einzelnen Bewirtschaftungskosten systematisiert erhoben und abgebildet werden. Dabei werden die angefallenen Bewirtschaftungskosten pro Periode, i.d.R. ein Geschäftsjahr, abgebildet. Die entsprechenden Verhältniszahlen (€/m² pro Monat) werden dabei automatisch generiert.

Um den Anwendern eine Unterstützung in der Strukturierung, Zusammenfassung und Abbildung der einzelnen Kostenarten zu geben, wurde eine entsprechende Übersetzung zwischen den verschiedenen Kostenstrukturen erarbeitet (Abb. 8.21).

Sofern alle bekannten Bewirtschaftungskosten abgebildet wurden, folgt die nächste Stufe der Benchmarking-Analyse. In dieser Stufe werden Noten über unterschiedliche Qualitätskriterien zum Standort, zur Gebäudestruktur und Gebäudequalität vergeben. Diese Benotung richtet sich nach dem klassischen Schulnotensystem. Vergeben wird:

- die Note 1 bei sehr gut bis gut,
- die Note 3 bei befriedigend bis ausreichend und
- die Note 5 bei mangelhaft bis ungenügend.¹

Wenn beispielsweise der Standort bewertet wird, wird für ein Bürogebäude im Zentrum mit der Note 1 bewertet, mit der Note 3, wenn das Objekt außerhalb des Zentrums liegt und mit der Note 5, wenn das Objekt im abgelegenen Außenbereich liegt. Die Auswertung und die Ermittlung der Schlüsselkategorie erfolgt ebenfalls automatisch durch das Benchmark-Tool.

Im dritten Schritt werden dann die objektspezifischen Benchmarking-Ergebnisse aufgezeigt. Die konkreten Ergebnisse werden unter Ziffer 6.3.5 näher dargestellt und kommentiert.

BSR-Benchmarking

Ende 2002 wurde durch die BSR (Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR)² mit externer Unterstützung eines Beratungsunternehmens ein externes Benchmarking-Projekt gestartet, das in mehreren Teilprojekten diverse Unternehmensbereiche analysierte.

„Ziel des Benchmarking-Projektes war es, herausragende Praktiken und Prozesse branchengleicher oder branchenfremder Unternehmen zu identifizieren, zu verstehen und für

¹ Die Noten 2, 4 und 6 werden nicht vergeben.

² Die BSR (Berliner Stadtreinigungsbetriebe AöR) sind mit ca. 6.500 Mitarbeitern und einem Umsatz von 550 Mio. € eines der größten kommunalen Entsorgungsunternehmen in Deutschland.

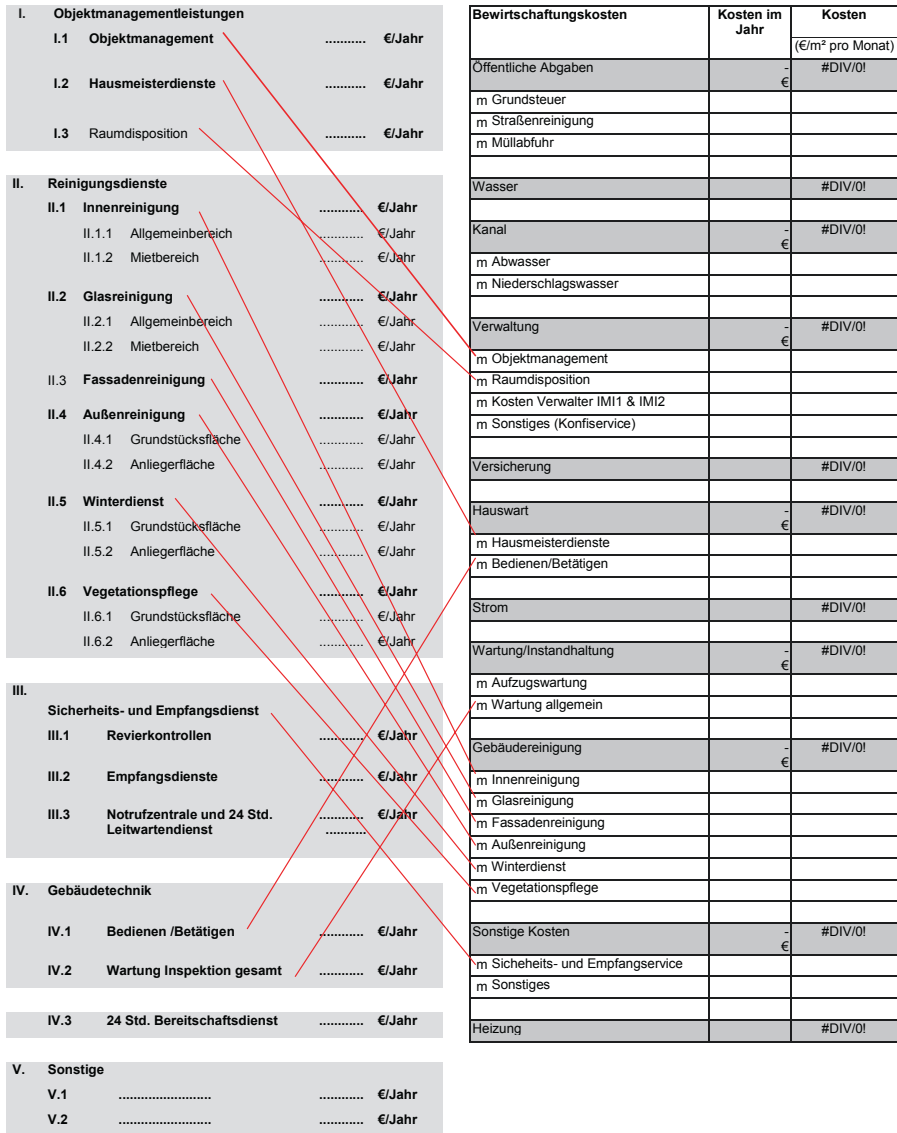


Abb. 8.21 Übersetzung zwischen den einzelnen Kostenstrukturen

das eigene Unternehmen nutzbringend zu adaptieren. Benchmarks in diesem Sinne sind Messpunkte (Benchmark = Eckwert), die Höchstleistungen identifizieren und den eigenen Verbesserungsbemühungen eine Richtung geben“. (Vgl. Horváth 2002).

Die Untersuchung wurde als analytisches Benchmarking durchgeführt, d. h. als direkter Vergleich mit geeigneten Benchmarking-Partnern. Das Benchmarking erfolgte zunächst anonym, später wurden über die einzelnen Diskussionsplattformen ein offener Daten- und

Gedankenaustausch geführt: „Gegenstand dieses Benchmarking ist der Vergleich von ausgewählten Prozessen an Hand von Kennzahlen und Erklärungsfaktoren. Diese Prozesse werden nicht nur für eine Funktionseinheit betrachtet, sondern auch funktionsübergreifend. Dies bedeutet, dass im Rahmen des Benchmarking nicht nur die Ressourcen und Aktivitäten einer Organisationseinheit zu erfassen waren, sondern an Hand der Prozessdefinitionen auch dezentrale Ressourcen, die an diesen Prozessen beteiligt sind berücksichtigt werden. Ein solches Prozess-Benchmarking ermöglicht damit einen von den Organisationsstrukturen der Benchmarking-Partner unabhängigen Vergleich“. (Vgl. Horváth 2002).

Die DB Services Immobilien nutzte die Chance zum direkten Vergleich und Dialog mit anderen Marktteilnehmern und beteiligte sich an den Teilprojekten Immobilienmanagement und Controlling. Für das Teilprojekt Immobilienmanagement wurden dabei folgende Prozesse untersucht:

- Prozess 1: Technische Steuerung, Planung und Ausführung von Bauprojekten
- Prozess 2: Kaufmännisches FM I: Objektbewertung und -entwicklung
- Prozess 3: Kaufmännisches FM II: Objektbetrieb und -bewirtschaftung
- Prozess 4: Technisches Bestandsmanagement
- Prozess 5: Infrastrukturelles Bestandsmanagement
- Prozess 6: Versicherungsmanagement (keine Teilnahme der DB S Immobilien).

Als Schlüsselprozesse im Controlling wurden betrachtet:

- Prozess 1: Beteiligungscontrolling (keine Teilnahme DB S Immobilien)
- Prozess 2: Standard- und Ad hoc Berichte
- Prozess 3: Wirtschaftsplanung
- Prozess 4: Kostenrechnung und Periodenabschluss.

Drei Personengruppen arbeiteten im Rahmen der Erhebung zusammen:

- Externe Berater zur Sicherstellung der Anonymität und zur fachlichen Unterstützung
- Projektkoordinatoren für die Projektleitung in den jeweiligen Unternehmen und als zentrale interne und externe Ansprechpartner
- Mitarbeiter der Fachbereiche.

Die Erfassungsunterlagen gliederten sich dabei in vier Bereiche (Abb. 8.22).

Der Ablauf des Projektes (Abb. 8.23) war stufenweise aufgebaut und gliederte sich in sechs Schritte die im Weiteren näher erläutert werden:

1. Vorbereitung der Datenerhebung
2. Informationsveranstaltung
3. Datenerfassung
4. Plausibilisierung

Controllingdaten	Prozessbezogene Daten	Kennzahlen	Unternehmensweite BM
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten von KSt/ Abteilungen (BAB) • Gesamtkapazitäten (PJ) • Sonstige Kosteninformationen (z. B. IT- u. Raumkosten) 	<ul style="list-style-type: none"> • PJ pro Prozess/ Funktion • Direkte Prozesskosten (Mat./ Fremdleistung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rohdaten für die Ermittlung von Vergleichsgrößen und Erklärungsfaktoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Daten des jeweiligen Fachbereichs • Ausgewählte Daten des jeweiligen Gesamtunternehmens
Controlling/ Projektkoordinatoren	Fachbereiche	Controlling/ Projektkoordinatoren	Controlling/ Projektkoordinatoren

Abb. 8.22 Struktur Erfassungsunterlagen des BSR-Benchmarking

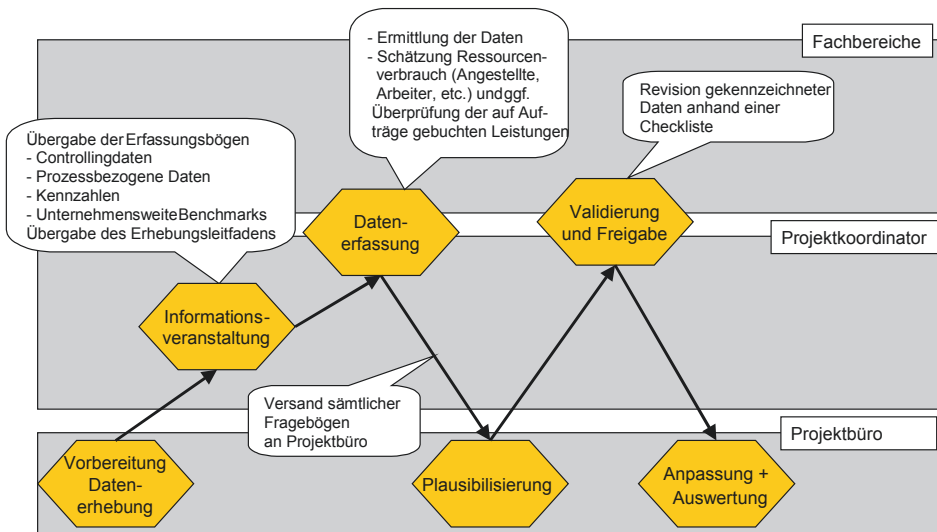


Abb. 8.23 Benchmarking-Prozess des BSR-Benchmarking 2002/2003

5. Validierung und Freigabe
6. Anpassung und Auswertung.

Vorbereitung der Datenerhebung: Vor der Informationsveranstaltung wurden die Projektkoordinatoren der einzelnen Benchmark-Partner festgelegt, die im Weiteren als Ansprechpartner dienen und an der Informationsveranstaltung teilgenommen haben.

Informationsveranstaltung: Der Projektkoordinator sowie weitere von den Benchmarking-Partnern in das Projekt eingebundene Personen bekamen die Möglichkeit an einer Informationsveranstaltung teilzunehmen. Dabei konnten sich die Teilnehmer des Benchmarking-Projektes kennen lernen, so dass ein späterer Gedankenaustausch erleichtert wurde.

Folgende Themen waren Inhalt der Informationsveranstaltung:

- Kurzdarstellung des Gesamtprojekts „Benchmarking 2002/2003“ (Initiator, Zielsetzung, Methodik, Zeitplan, Projektorganisation etc.)
- Vorgehensweise in den einzelnen Teilprojekten (Datenerhebung, Datenauswertung, Ergebnisübergabe etc.)
- Struktur und Empfänger der Erhebungsunterlagen und deren Bearbeitung
- Klärung ausgewählter Detailfragen (Kapazitäts- und Kostennormierungen etc.).

Datenerfassung durch die Benchmarking-Partner: Die Datenerfassung erfolgte in folgenden Schritten:

- Der Projektkoordinator des Benchmarking-Partners hat entschieden, durch welche Fachbereiche die jeweiligen Daten erhoben werden mussten.
- Daraufhin wurden vom Koordinator die Kostenstellennummern und die Bezeichnung der betroffenen Kostenstellen in dem „Erfassungsbogen Prozessbezogene Daten“ und dem „Erfassungsbogen Controllingdaten“ eingetragen
- Als nächstes wurden durch den Koordinator die Fachbereiche durch Zusendung einer Kopie des „Erfassungsbogen Prozessbezogene Daten“ informiert
- Von den Mitarbeitern der betroffenen Kostenstellen wurden der „Erfassungsbogen Prozessbezogene Daten“ bearbeitet und an den Koordinator zurückgeschickt
- Durch den Koordinator wurden die Daten für den „Erfassungsbogen Controllingdaten“, den „Erfassungsbogen Kennzahlen“ und den „Erfassungsbogen unternehmensweite Benchmarks“ erfasst bzw. beschafft
- Nachdem sämtliche Erfassungsbögen durch den Projektkoordinator eingesammelt wurden, erfolgte durch diesen die Prüfung der Daten auf Plausibilität
- Vom Koordinator wurden die Unterlagen in ihrer ursprünglichen Dateiform zusammengefasst und die vollständigen Unterlagen an den externen Berater übergeben.

Plausibilisierung durch den externen Berater: Um eine konsistente und vergleichbare Datengrundlage zu schaffen, wurden die erhobenen Daten durch den externen Berater plausibilisiert und überprüft:

- Überprüfung der Daten auf Vollständigkeit
- Plausibilitätsprüfung der Daten durch Abschätzungen von Größenverhältnissen und Abgleich mit Erfahrungswerten
- Versand einer Checkliste für die zu validierenden Daten an den Koordinator

Validierung und Freigabe der Daten durch die Benchmarking-Partner: Bevor die Daten endgültig für die Auswertungen übernommen wurden, überprüften die Benchmarking-Partner ihre Daten noch einmal an Hand von eventuellen Anmerkungen des externen Beraters:

- Beantwortung der in der Checkliste aufgeführten Fragen zur Plausibilität durch den Koordinator und die Mitarbeiter der Kostenstellen
- Versand der kommentierten Checkliste an den externen Berater

Anpassung und Auswertung durch den externen Berater: Die im Rahmen der Validierung aufgedeckten Korrekturbedarfe wurden vom externen Berater bereinigt und im Anschluss daran wurde mit der Auswertung begonnen. Die konkreten Ergebnisse des Benchmarking-Projektes werden unter [Abschn. 8.1.5](#) näher dargestellt und kommentiert.

BEST (Business Excellence in Real Estate)

BEST steht für „Business Excellence in Real Estate“ ([Abschn. 1.1](#)) und bedeutet „Kennzahlen für wertsteigernde Strategien im Corporate Real Estate und Facility Management“.

Ziel des BEST-Projektes war der Aufbau einer wertorientierten Kennzahlenstruktur zur Performancemessung von Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen und die jährliche Aktualisierung der Daten zur eigenen Standortbestimmung.

Die beteiligten Benchmark-Partner unter Moderation und aktiver Begleitung des externen Beraters hatten das Ziel, eine standardisierte Methode, Benchmarking als Instrument sowohl zur Bewertung von Investitionsentscheidungen und Bestandsimmobilien als auch zur Leistungssteigerung im Corporate Real Estate und Facility Management, zu entwickeln. Am Basisprojekt nahmen die DB Services Immobilien GmbH als Immobilienmanagementdienstleister der Deutschen Bahn AG und weitere namhafte deutsche Großkonzerne aus Industrie, Telekommunikation und Energiewirtschaft (zum großen Teil DAX-Unternehmen) teil. Die Projektmitglieder vereinbarten nachfolgende konkrete Ziele. Basis dafür war die Projektbeschreibung der zwischen den Projektteilnehmern und dem externen Berater geschlossenen Vereinbarung:

- Aufbauen einer wertorientierten Kennzahlenstruktur zur Performancemessung von Immobilien und immobilienbezogenen Leistungen
- Schaffen einer zeitnahen Daten- und Kostentransparenz für Immobilienprojekte
- Erarbeiten eines globalen Bewertungssystems für Funktionen, Prozesse und Projekte
- Generieren jährlicher Benchmarks in Abhängigkeit definierter Werttreiber zur eigenen Standortbestimmung
- Etablieren des externen Partners als Kompetenzcenter, verlängerte Werkbank und neutrale Clearingstelle
- Erarbeiten eines Kennzahlengerüsts für die Sichtweisen Investor – Betreiber – Nutzer (Selbstnutzer – Betreiber) mit dahinter liegenden exakten Definitionen und Leistungsabgrenzungen
- Bewerten von rd. 30 ausgewählten Gebäuden verschiedener Nutzungen je Teilnehmer
- Identifizieren von Leistungslücken und Erarbeiten von Handlungsempfehlungen.

In einem ersten Schritt wurden im Rahmen eines Workshops die zu definierenden Kennzahlen strukturiert und gemeinsam festgelegt. Konsequente Berücksichtigung fanden

dabei u. a. die unterschiedlichen Sichtweisen auf eine Immobilie und die daraus zu berücksichtigenden differenzierten Informationsbedürfnisse.

Als nächster Schritt wurden die einzelnen tlw. sehr unternehmensspezifischen Qualitätsausprägungen und Leistungsdefinitionen harmonisiert und so systematisch vergleichbar gemacht. Als sicherlich in der Fachpresse oft diskutiertes Beispiel sei hier das Thema der einheitlichen Flächendefinition benannt (u. a. DIN, gif, GEFMA etc.) oder der Abgrenzungen von unterschiedlichen Nutzungsarten.

In diesem Benchmark-Projekt wurde als Grundlage die DIN 277 und als einheitlicher Flächenschlüssel die NGF (Nettogrundfläche) gewählt. Weiterhin wurden folgende Nutzungsarten festlegt:

- Büronutzung
- gemischt genutzte Gebäude
- Werkstatt/Lagergebäude und
- Produktionsgebäude.

Auf Grund der sehr heterogenen Teilnehmerstruktur bildete die Harmonisierung der Datenstrukturen und die Übertragung der plausibilisierten Daten auf die zu bewertenden Bestandsobjekte einen Schwerpunkt der Untersuchung (Abb. 8.24).

Die final abgestimmten Erfassungsunterlagen gliederten sich schließlich in:

- allgemeine Unternehmensdaten,
- spezielle Unternehmensdaten,
- Gebäudeklassifizierung,
- Gebäudequalitäten,
- Flächenangaben,

Kostenart	Bezeichnung	CREIS-Zuordnung 1		Eigentümer	Nutzer	Gesamt
6061100	BK Raumk Fremdv Urg	Reinigung	Steuern/Abgaben	21.164,32 €		21.164,32 €
6061101	BK Raumk Fremdv Glas	Reinigung	Versicherungen	9.777,75 €		9.777,75 €
6061102	BK Raumk Fremdv Fass	Reinigung	Sonstige Kosten	8.277,89 €		8.277,89 €
6061103	BK Raumk Fremdv so R	Reinigung	Verwaltungskosten		4.567,58 €	4.567,58 €
6061000	BK Pflege Außenanlage	Reinigung	Hausmeister	94.650,00 €		94.650,00 €
6061001	BK Beseitigung Gartenabf.	Reinigung	Reinigung		151.000,00 €	151.000,00 €

Abb. 8.24 Schematische Darstellung zur Harmonisierung der Kontenpläne

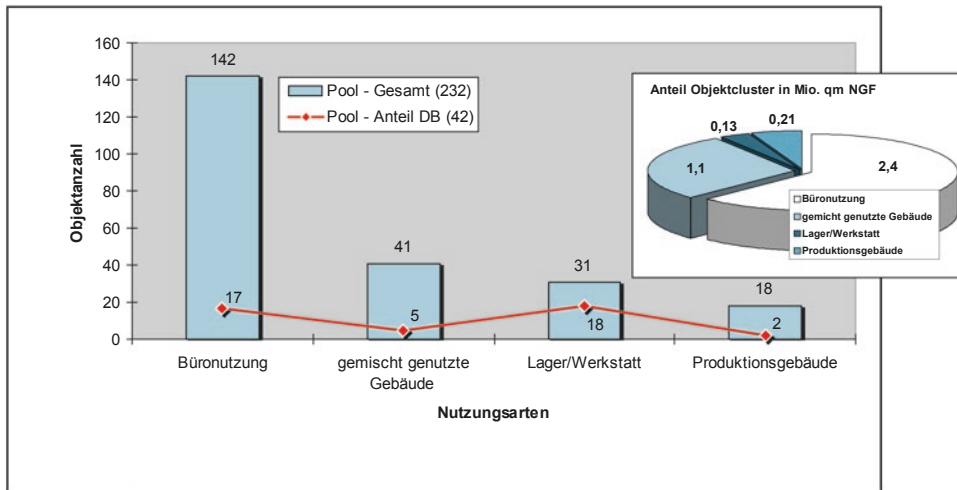


Abb. 8.25 Poolgröße und -verteilung

- Baukosten,
- Kosten des Eigentümer und
- Kosten des Nutzers jeweils untergliedert in Sach- und Personalkosten.

Für eine statisch relevante Aussage wurde weiterhin festgelegt, dass pro Benchmark-Partner mindestens 30 Objekte über die verschiedenen Nutzungsarten in den Pool eingestellt werden müssen (Abb. 8.25). Die Deutsche Bahn AG steuerte 42 Objekte in den Benchmark-Pool ein. Der Fokus lag dabei auf der Büronutzung und das Nutzungs-Cluster Lager/Werkstatt.

Der allgemeingültig verwendete Kontenrahmen gliedert sich, wie im Folgenden dargestellt, auf und wurde sowohl für die Sichtweise „Eigentümer“ als auch die des „Nutzers“ entwickelt. Die einzelnen Kostenarten wurden nochmals in externe und interne als auch Personal- und Sachkosten strukturiert.

Die konkreten Ergebnisse des Benchmarking-Projektes sind in Abschn. 8.1.5 näher dargestellt und kommentiert.

8.1.5 Ergebnisse

Internes Benchmark-Projekt für Büro- und Verwaltungsgebäude

Die Ergebnisse der internen Benchmark-Analyse in Abb. 8.26 werden in Form eines übersichtlichen Liniendiagramms dargestellt. Auf der x-Achse sind die einzelnen Bewirtschaftungskosten angeordnet und auf der y-Achse die Kosten in €/qm NGF pro Monat. In der Auswertung werden ein unterer und ein oberer Benchmark in Form von Graphen dargestellt. Diese lassen sich als „von - bis“-Bereich erklären, in dem die Bewirtschaftungskosten

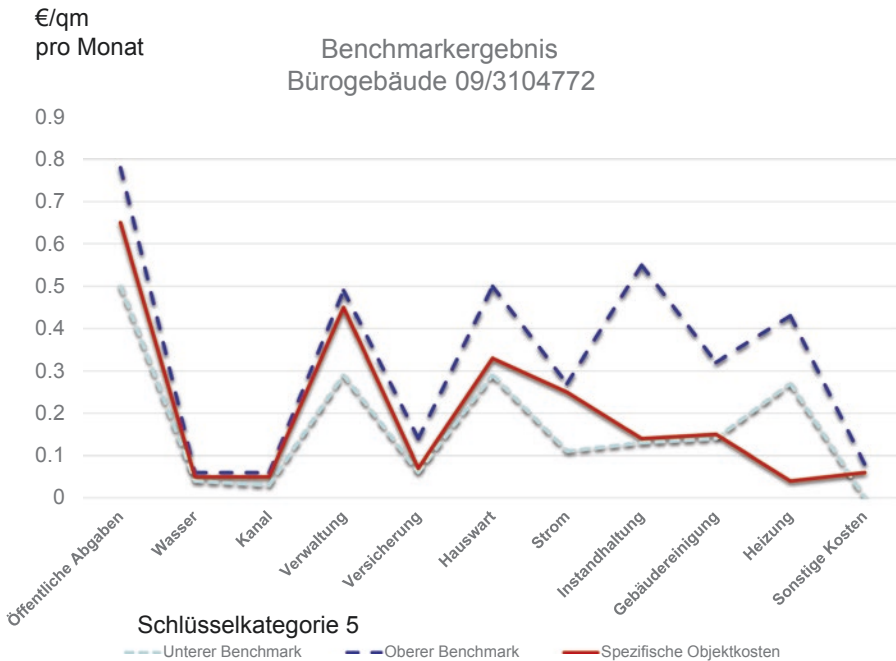


Abb. 8.26 Beispiel eines objektbezogenen „guten“ Benchmarking-Ergebnisses

liegen sollten. Dieser Korridor bildet das zu erstrebende Optimum in der Immobilienbewirtschaftung. Die Bewirtschaftungskosten sollten auf keinen Fall über dem oberen Benchmark liegen.

Die durchgezogene Linie gibt die spezifischen Objektkosten des verglichenen und bewerteten Bürogebäudes wieder. Können nun klare Bereichsüberschreitungen beobachtet werden, besteht Klärungsbedarf. Entweder sind die Überschreitungen aus objektspezifischen Gründen erklärbar oder es besteht Handlungsbedarf, da die Kosten dem Anschein nach zu hoch sind.

Um Maßnahmen zur Kostenstrukturoptimierung bei festgestellten Korridorüberschreitungen festlegen zu können, müssen zunächst die Ursachen und Kausalzusammenhänge herausgearbeitet werden (Abb. 8.27).

Die Indikation der Leistungslücken kann mit diesem Benchmarking-Tool erfolgen und auf Grundlage der Ergebnisse ggf. tiefergehende Analysen auf Kostenartebene durchgeführt werden. Dabei ist dieses Benchmarking-Tool nur ein Hilfsmittel, um Bewirtschaftungskosten miteinander vergleichen und Abweichungen visualisieren zu können. Die einzelnen Graphen geben nur die Höhe der Kosten wieder und sagen nichts über die Qualität der Leistung aus. Somit sind auch eindeutige Korridorüberschreitungen nach oben oder unten akzeptabel, wenn sie erklärbar sind.

Zugleich erkennt man hier auch die Grenzen dieses Benchmarkings: Sie liegen in der fehlenden Aussagekraft der spezifischen Objektkosten im Falle spezieller Vereinbarungen.

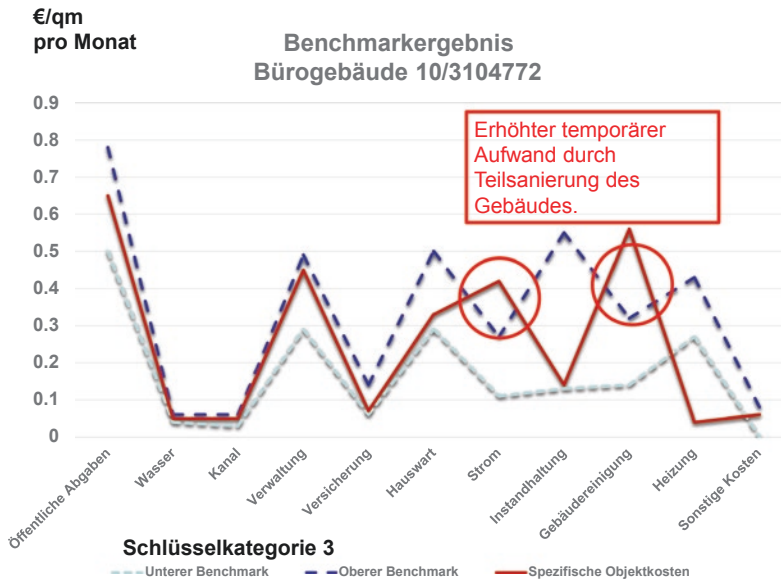


Abb. 8.27 Beispiel eines objektbezogenen Benchmarking-Ergebnisses mit Korridorüberschreitung

Deutlich erhöhte Kosten beispielsweise im Bereich der Gebäudereinigung können aus dem speziellen Mieterwunsch nach erhöhten Reinigungsintervallen resultieren. Die „Kostenausreißer“ sind damit kein Ergebnis mangelhaft durchgeführter Bewirtschaftung oder überteuerter Reinigungspreise, sondern sind vielmehr das Resultat einer höheren Serviceleistung, die entsprechend höhere Kosten verursacht.

Diese Faktoren müssen bei der Interpretation von Benchmarks zwingend berücksichtigt werden, um aus den Ergebnissen aussagekräftige Informationen zu erhalten.

BSR Benchmarking

Als Ergebnis dieses Benchmark-Projekts erhielt jeder Teilnehmer einen Analysebericht (Abb. 8.28), aus dem die eigene Positionierung im Vergleich zu den anderen (anonymisierten) Teilnehmern hervorgeht. Die Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass die DB AG im Vergleich mit anderen Marktteilnehmern gut positioniert ist, in einigen Teilprozessen sogar die besten Ergebnisse erzielen konnte. Gleichzeitig wurden in Teilbereichen und Prozessen Schwachstellen sichtbar, die Potenziale zur Verbesserung der eigenen Leistungen und Prozesse beinhalten.

Als besonders positiv ist zu werten, dass dieses Projekt nicht mit der Auswertung der Ergebnisse auf Basis der erfassten Daten abgeschlossen wurde, sondern in einen laufenden Dialog der teilnehmenden Unternehmen übergegangen ist. Hier wurden Grundlagen und Ansätze hinterfragt, nicht nur um eine Erklärung für abweichende Ergebnisse zu liefern, sondern vor allem auch, um Optimierungspotenziale und neue Wege für alle Beteiligten zu diskutieren.

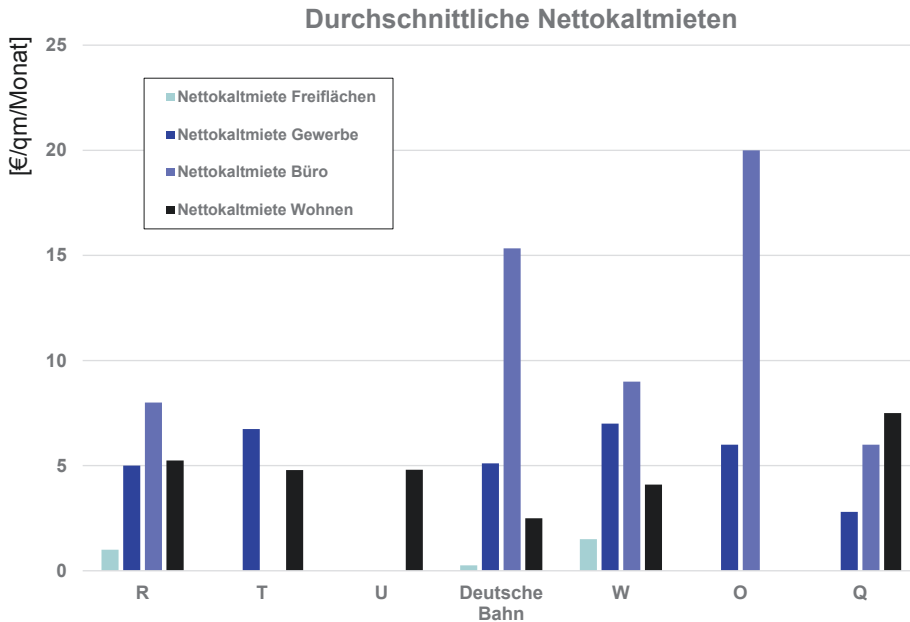


Abb. 8.28 Ausschnitt Benchmarking-Ergebnis

BEST (Business Excellence in Real Estate)

Die nachfolgenden exemplarischen Übersichten zeigen die sich aus der Bewertung der einzelnen Objekt-Cluster und Leistungsteile ergebenden „theoretischen“ aggregierten Potenziale auf Unternehmensebene zur jeweiligen „Best in Class“ (BIC) auf. Aus Plausibilitätsgründen wurde als BIC dabei nicht der Minimalwert der Stichprobe, sondern das 25 %-Quartil angesetzt.

Die Realisierung der aufgezeigten Potenziale (Abb. 8.29) ist abhängig von z. B. der Unternehmenskultur, der eigenen Strategie, vertraglichen Vereinbarungen (konzerninterne Dienstleister vs. externe Anbieter) und dem Marktumfeld (Über- oder Unterangebot bzw. regionale Unterschiede).

Die vereinbarten Service Levels beeinflussen maßgeblich die Kosten der einzelnen Leistungen. Das Erbringen immobilienbezogener Leistungen folgt zunehmend strategischen Unternehmenszielen. Das gilt sowohl für die vertragsmäßige Zuordnung der Verantwortung auf den Investor oder Nutzer und die Art der Leistungserbringung wie Incurring, Outsourcing oder Co-Sourcing als auch für die Qualität der erbrachten Leistung. Zur Bewertung der durch die Leistung verursachten Kosten wurden Servicelevel definiert und einem Schulnotensystem zugeordnet:

- 1 = sehr gut/sehr hoch
- 2 = gut/hoch

Eigentümer Büronutzung	Kennzahl BiC*	Summe I	Kennzahl BiC*	Summe II	Marktpreise Gesamt	Leistungs- fläche	Korrektur- summe**	Eigentümer- kosten	Potenzial
Ausstattungsqualität Flächenbezug (NGF)		22.311	Mittlere Ausstattung 98.960			121.270			
Steuern/Abgaben	2,29 €	51.092 €	2,50	247.089 €	298.181	79.351	195.109	258.396 €	63.287 €
Versicherungen	0,89 €	19.857 €	0,92	91.043 €	110.900	2.640	2.414	1.296 €	
Sonstige Kosten	0,49 €	10.875 €	0,04	3.805 €	14.681				
Verwaltungskosten	2,31 €	51.639 €	3,81	377.392 €	429.030	102.441	362.415	142.321 €	
Hausmeister	1,28 €	28.558 €	1,68	166.253 €	194.811	121.270	194.812	624.523 €	429.711 €
Reinigung	3,83 €	85.451 €	4,49	444.330 €	529.782	119.028	519.989	794.686 €	274.698 €
Unterhaltsreinigung	3,78 €	84.336 €	3,46	342.402 €	426.737	111.622	392.786	621.604 €	228.818 €
Außenpfl. / Winterd.	1,18 €	26.327 €	1,05	103.908 €	130.235	113.146	121.511	98.219 €	
Technischer Betrieb	3,10 €	69.164 €	4,97	491.831 €	560.995	121.270	560.997	851.504 €	290.506 €
Wartung/Inspektion	2,17 €	48.415 €	1,98	195.941 €	244.356	121.270	244.356	568.327 €	323.970 €
Instandsetzung	1,52 €	33.913 €	2,36	233.546 €	267.458	63.681	140.447	242.411 €	101.964 €
Baunterhaltung	2,46 €	54.885 €	2,30	227.608 €	282.493	11.206	26.104	72.080 €	45.976 €
Ausbau Leerstand			16,19	1.602.162 €	1.602.162	1.341	17.717	206.296 €	188.579 €
Sicherheit	0,61 €	13.610 €	1,30	128.648 €	142.258	69.194	81.169	431.988 €	350.819 €
Entsorgung	0,85 €	18.964 €	0,83	82.137 €	101.101	108.924	90.808	60.425 €	
Wasser	0,97 €	21.642 €	0,80	79.308 €	100.950	112.974	94.044	121.493 €	27.449 €
Heizenergie	3,06 €	68.272 €	3,04	301.095 €	369.367	112.974	344.099	702.799 €	358.701 €
Strom	0,86 €	19.187 €	1,57	155.781 €	174.968	99.953	144.212	672.375 €	528.163 €
Gesamt Portfoliobasis								4.940.182	2.557.889

* BiC = Best in class (25 % Quartil)

** = Gesamtsumme, bezogen auf die jeweilige Leistungsfläche der DPIS (abweichende Fläche = rot)

Abb. 8.29 Auswertung der Potenziale für das Cluster Büronutzung

Leistung	Maximum	Minimum	Mittel	U 1	U 2	U 3	U 4	U 5
Verwaltung								
Hausmeister	3,00	1,00	1,77	2,62		2,46	2,59	2,30
Reinigung								
Unterhaltsreinigung	3,00	1,00	2,27	2,31		2,22	2,25	2,25
Glas- / Fassadenreinigung	3,00	1,50	2,53	2,43		2,46	2,37	2,46
Außen-/Grünpflege	3,00	1,00	2,31	2,20		2,13	2,17	2,19
Winterdienst	3,00	1,00	2,16	2,05		2,03	2,12	2,10
Technischer Betrieb								
HTD / Betreiben	3,00	1,00	1,85	2,04		1,64	1,93	1,74
Heizung/Klima/Lüftung SL	3,00	1,00	2,36	1,86		2,55	1,92	2,56
Anlagenqualität	3,00	1,00	2,68	2,06		2,58	2,23	2,65
Anlagenzustand	3,00	1,00	2,41	2,27		2,32	2,21	2,41
Sanitär	3,00	1,00	2,36	2,67		2,83	2,48	2,73
Gebäudeleittechnik	3,00	1,00	1,70	1,96		1,97	1,77	1,89
Elektrotechnik	3,00	1,00	2,20	2,18		2,40	1,97	2,29
Fördertechnik SL	3,00	1,00	2,04	2,09		2,39	1,92	2,37
Anlagenqualität	3,00	1,00	2,37	2,37		2,40	2,36	2,40
Anlagenzustand	3,00	1,00	2,53	2,32		2,46	2,19	2,45
Sicherheitstechnik	3,00	1,00	1,80	2,19		2,10	1,89	2,03
Sicherheit	3,00	1,00	1,94	2,10		2,16	2,06	2,19
Entsorgung	3,00	2,00	2,80	2,69		2,85	2,81	2,87
Belegkommunikation	3,00	1,00	1,93	2,13		2,13		2,22
Verpflegung	3,00	1,50	2,23	2,36		2,36		2,37
Fuhrpark	3,00	2,00	2,88			2,78		2,81

Abb. 8.30 Auswertung nach vereinbarten Service Level

- 3 = mittel/gesetzlicher Mindeststandard
- 4 = ausreichend
- 5 = nicht vorhanden

Die Abweichungen stellen eine Besser- oder Minderleistung sowohl gegen über dem Poolmittel und den anderen Unternehmen dar (Abb. 8.30).

Das Verhältnis zwischen dem vereinbarten Service Levels und den Kosten in Relation zum Poolmittel gibt Aufschluss über die bestehenden Potenziale (Abb. 8.31).

Auf Objektebene wird die Auswertung in einem übersichtlichen Säulendiagramm im Verhältnis zum Pool-Mittel und zum 25/75-Quartil visualisiert. Exemplarisch sind in Abb. 8.32 und 8.33 die Eigentümerkosten für das Nutzungs-Cluster Büro dargestellt.

In dieser Form der Darstellung kann man objektbezogen zwei wesentliche Erkenntnisse ableiten:

- Wie verhält sich das betrachtete Objekt in Bezug auf die kumulierten Gesamtkosten zum Pool-Mittel bzw. den entsprechenden Quartilen?
- Wie verhält sich die objektspezifische Kostenstruktur (Verteilung der einzelnen Kostenarten) im Vergleich zu den anderen Objekten?

Bei der Beantwortung dieser zwei Fragestellungen ergeben sich in der Regel bereits die ersten Ansätze für Optimierungsüberlegungen bzw. die Identifikation von Inplausibilitäten bei der Datenerhebung und Abbildung. Darüber hinaus können bei einer Systematisierung nach Umlagefähigkeit der Kosten in:

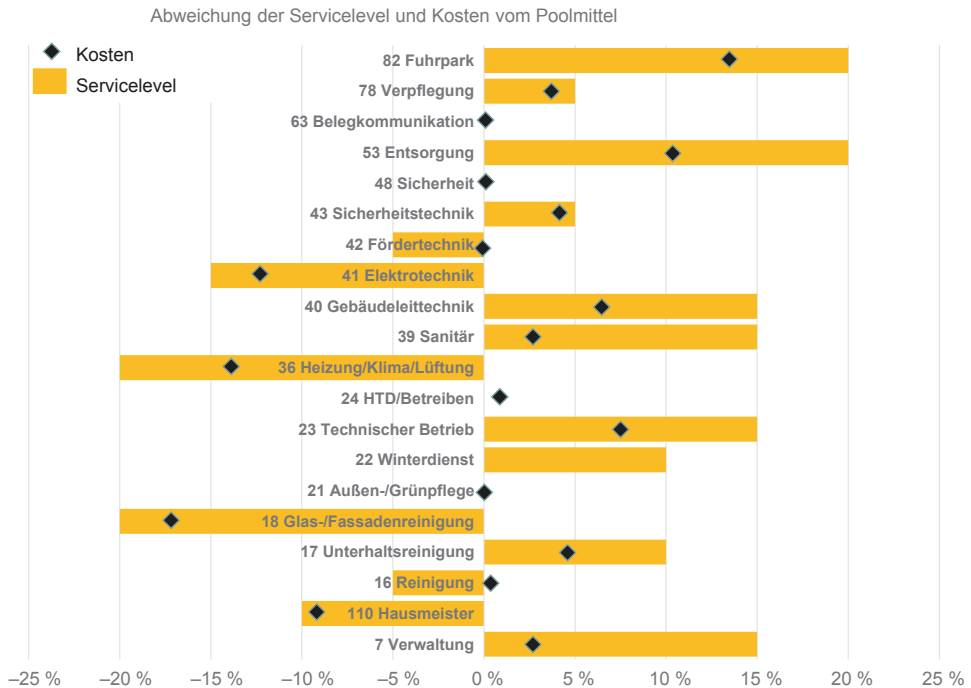


Abb. 8.31 Auswertung Verhältnis Service Level zu Kosten

- nicht umlegbare Betriebskosten (z. B. Bauunterhalt),
- umlegbare Nebenkosten (z. B. öffentliche Abgaben) und
- nutzerspezifische Betriebskosten (z. B. Reinigung des Mietbereiches)

sehr schnell Potenziale in der Umlegungsquote der Neben- und Betriebskosten auf die Mieter/Nutzer offenkundig werden.

8.1.6 Potenzialhebung

Die DB AG versucht aktiv, die gewonnenen Erkenntnisse aus den beschriebenen Benchmarking-Projekten in der Regel-Bewirtschaftung umzusetzen. Dabei stellt sich regelmäßig die Priorisierung und Ergebniswirksamkeit der einzelnen Maßnahmen und Optimierungsprojekte in der Praxis als Herausforderung dar und damit als ein Unsicherheitsfaktor für eine konsequente nachhaltige Umsetzung. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis stellt sich die entscheidende Frage:

- Mit welchen Maßnahmen kann der größte Wertbeitrag für das Gesamtunternehmen geschaffen werden?

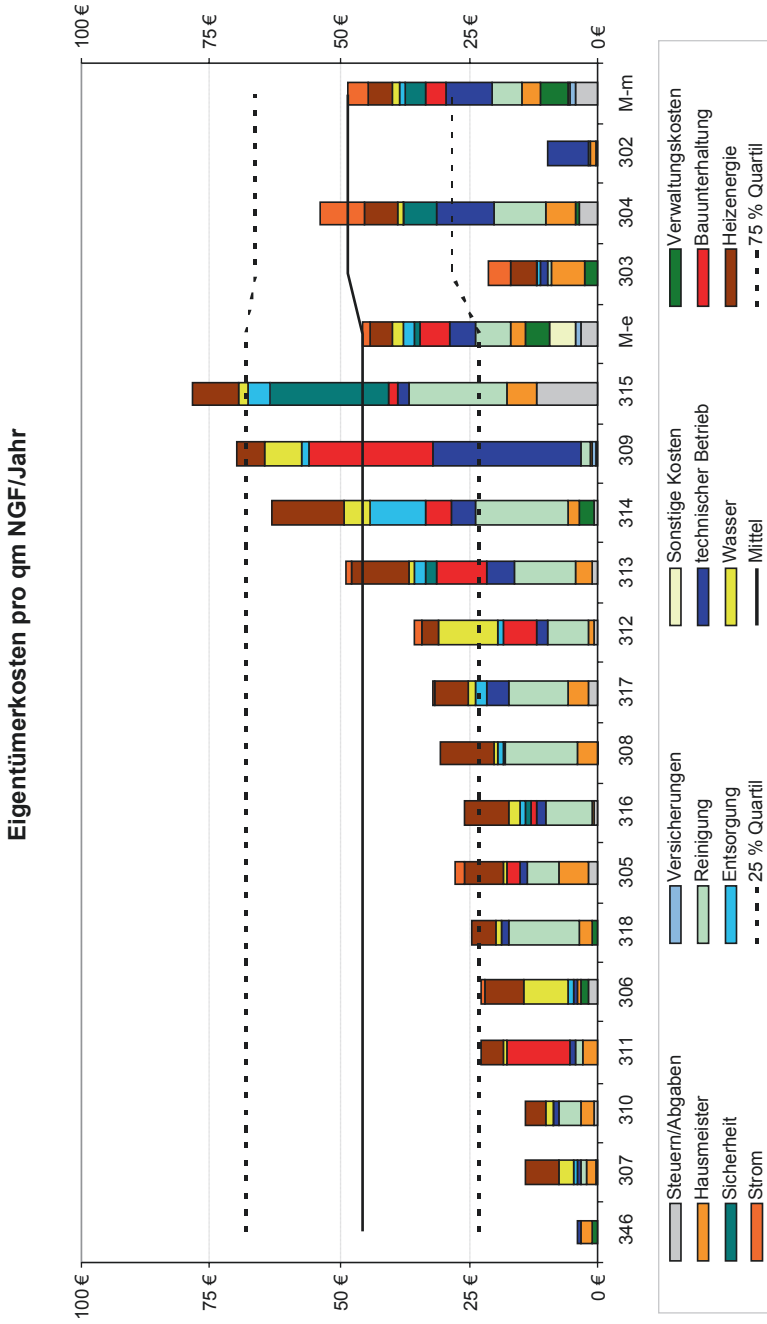


Abb. 8.32 Gesamtkosten ohne Ausbau Leerstand für einfach und mittel ausgestattete Bürogebäude und Vergleich mit den Pooldaten (M-e, M-m)

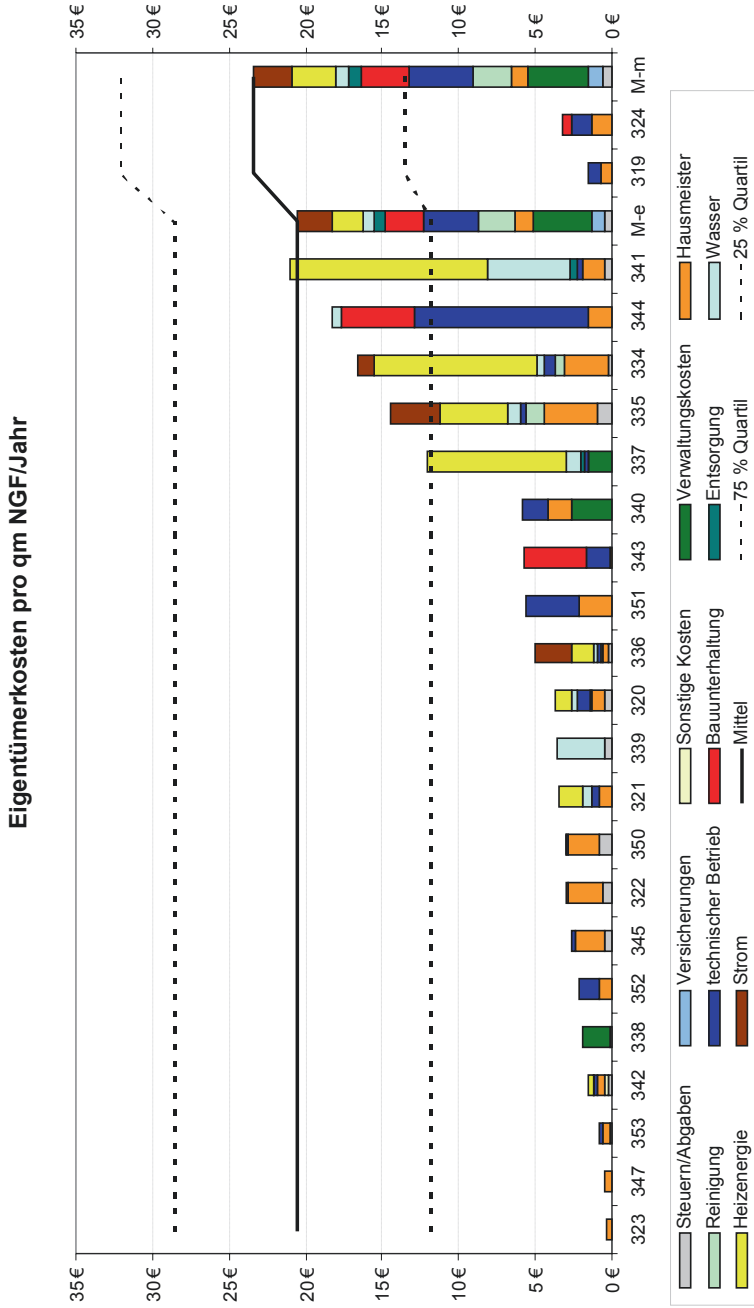


Abb. 8.33 Gesamtkosten ohne Ausbau Leerstand für einfach u. mittel ausgestattete Lager-/ Werkstattegebäude u. Vergleich mit den Pooldaten (Mittel einfach)

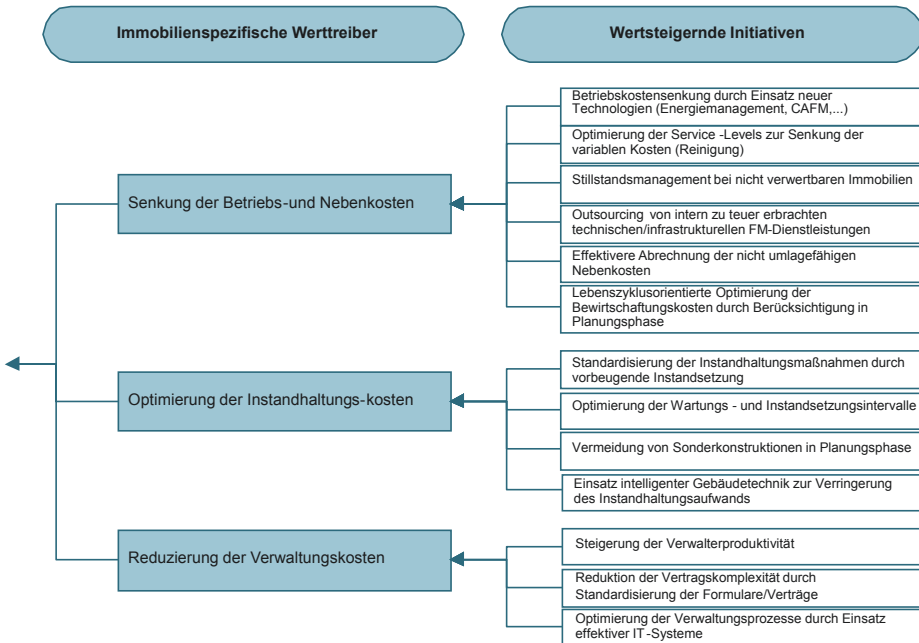


Abb. 8.34 Immobilienspezifische Werttreiber im Facility Management

Hierzu wurde im Rahmen einer extern durchgeführten Forschungsarbeit in 2004 ein Werttreibermodell für das betriebliche Immobilienmanagement u. a. der DB AG entwickelt, das unter anderem auch für das Facility Management Anwendung finden kann (Vgl. Schweiger 2004).

Als Ergebnis der Fallstudie konnten drei immobilien-spezifische Werttreiber identifiziert werden, die für die Optimierung der Bewirtschaftungskosten relevant sind (Abb. 8.34):

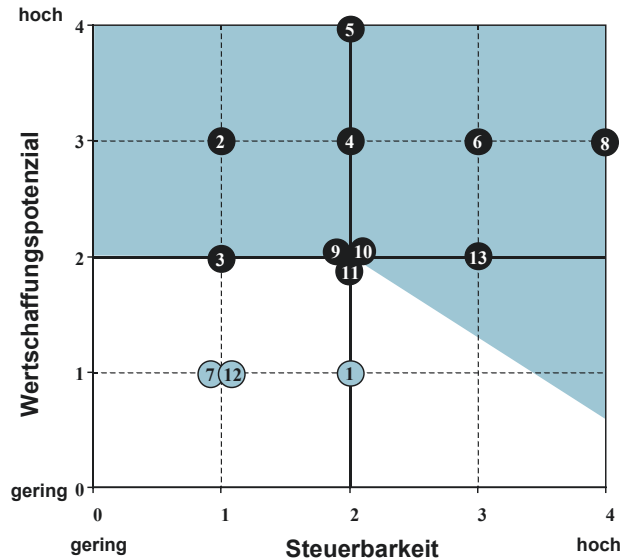
- die Senkung bzw. Strukturoptimierung der Betriebs- und Nebenkosten,
- die Senkung der Instandhaltungskosten und
- die Senkung der Verwaltungskosten.

Jedem Werttreiber wurden wertsteigernde Initiativen und Maßnahmen zugeordnet. Diese Größen sind letztendlich für die Organisation und die einzelnen Mitarbeiter greifbar und auch umsetzbar. Durch richtige Priorisierung der Initiativen können die strategisch relevanten Aktivitäten erkannt werden. Hierzu bietet sich, die Methode der BCG-Matrix an (Abb. 8.35).

Wertsteigernde Initiativen im Facility Management sind:

- Betriebskostensenkung durch Einsatz neuer Technologien, z. B. Energiemanagement, CAFM
- Optimierung der Service-Levels zur Senkung der variablen Kosten
- Stillstandsmanagement bei nicht verwertbaren „Cash-Fressern“

Abb. 8.35 Priorisierte wertsteigernde Initiativen für das Facility Management



- Outsourcing von intern zu teuer erbrachten technischen und infrastrukturellen FM-Dienstleistungen
- Effektivere Abrechnung der nicht umgelegten Nebenkosten
- Lebenszyklusorientierte Optimierung der Bewirtschaftungskosten durch Berücksichtigung in Planungsphase
- Standardisierung der Instandhaltungsmaßnahmen durch vorbeugende Instandsetzung
- Optimierung der Wartungs- und Instandsetzungsintervalle
- Vermeidung von Sonderkonstruktionen in Planungsphase
- Einsatz intelligenter Gebäudetechnik
- Steigerung der Verwalterproduktivität
- Reduktion der Vertragskomplexität durch Standardisierung der Formulare/Verträge
- Optimierung der Verwaltungsprozesse durch Einsatz effektiver IT-Systeme.

Für die zielgerichtete und nachhaltige Umsetzung der priorisierten Initiativen bietet sich die Balanced Score Card (BSC) an. Bei der DB S Immobilien GmbH wird die sogenannte Review Card als vergleichbares Führungs- und Steuerungsinstrument eingesetzt.

Die Review Card in [Abb. 8.36](#) ist eine modifizierte BSC für das Facility Management, die auf die Belange großvolumiger, sehr heterogener Immobilienbestände (z. B. Deutsche Bahn AG) zugeschnitten ist. Sie kommt seit 3 Jahren bei der DB S Immobilien GmbH zum Einsatz und hat sich als Führungs- und Steuerungsinstrument für Immobilien- (Teil-) Portfolien bewährt.

Wurden die Priorisierung und Zieldefinition der Initiativen festgelegt, kann im nächsten Schritt eine Detailbetrachtung der Wertetreiber auf Leistungsebene sinnvoll sein. So können zum Beispiel für die Kostenart Reinigung durch Differenzierung in Teilleistungen weitere Effizienzsteigerungspotenziale aufgezeigt werden ([Abb. 8.37](#)).

1	Übergeordnetes, interdisziplinäres (Teil-) Immobilienportfolioziel				
2	Ziele des Kaufmännischen Facility Management				
3	Ziele des Infrastrukturellen Facility Management				
4	Ziele des Technischen Facility Management				

Review-Card						
Objektteam 1 (Berlin-Nord)		I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	
DMF 1	> Verbesserung des Objektergebnisses (Saldo)	mind. 5 % über alle WE (BKZD) des OT 1 im Jahresverlauf				1
DMF 2	> Verbesserung der Nebenkostenstruktur für priorisierte Objekte	10 BE	10 BE	10 BE	10 BE	2
DMF 1.4	> Analyse/Anpassung MV und Stögenung um 3 %	50 MV	50 MV	50 MV		
DMF 1.8	> Maschinelle Nebenkostenabrechnung	40 Niko	40 Niko	40 Niko		
DMF 1.8	> Sicherstellung Inmowestkorrekturquote	95 %	95 %	95 %		3
DMF 2.4	> spartenreine Direktbeauftragung, Einsparung	15 %	15 %			
DMF 2.8	> Zählerstruktur erfassen	10 BE	10 BE			
DMF 2.8	> Leitstandserfassung und -pflege	20 BE	20 BE			4
DMF 3.4	> Hochbauverfassung- und Analyse	Einsparplanung				
DMF 3.8	> Abarbeitung priorisierte Einzelmaßnahmen	200 TE				
DMF 3.8	> Beulezustandserfassung in Future, Level 2	?				

Abb. 8.36 Systematik und Aufbau der Review Card

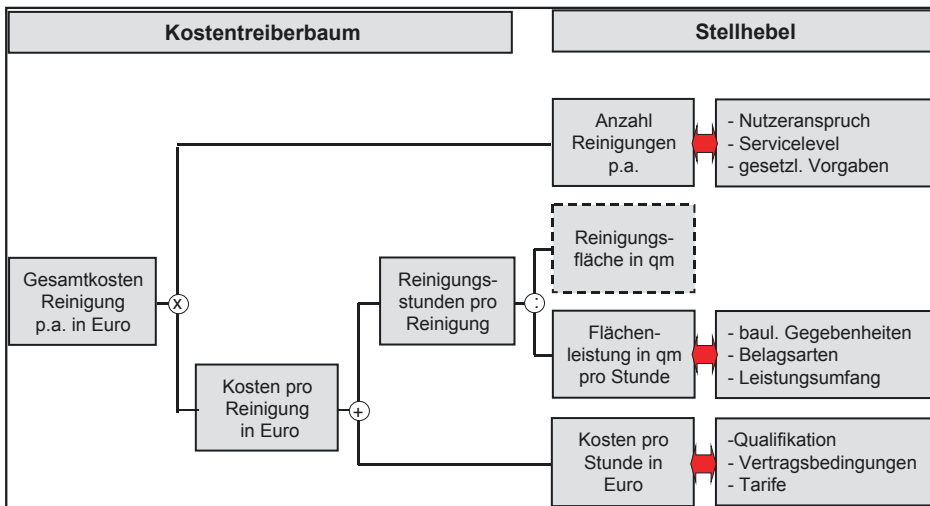


Abb. 8.37 Werttreiberbaum Reinigungskosten

8.1.7 Ausblick und Vision

Benchmarking als Methode zur Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit ist trotz der vielseitigen Anwendungsbreite nicht als trivial zu bezeichnen.

Eine Benchmarking-Analyse setzt eine gewisse Gleichartigkeit des Untersuchungsgegenstandes (z. B. Immobilie, Prozess, Leistung) voraus. Besonders im Bereich des

betrieblichen Immobilienmanagements ist diese Gleichartigkeit selten vorzufinden. Unterschiede können hinsichtlich der Lage, Ausstattung, Gebäudetechnik und von Nutzern auftreten und durch eine individuell ausgeprägte Betriebsführung verstärkt werden.

Darüber hinaus erfordert speziell das externe Benchmarking Informationen von konkurrierenden Unternehmen. Doch auf Grund der derzeitigen Situation auf dem Immobilienmarkt sind zueinander in Konkurrenz stehende Unternehmen unter Umständen nicht bereit, Auskünfte über ihre Geschäftsprozesse zu erteilen – insbesondere wenn diese sich von der Konkurrenz abheben. Die Bereitschaft anderer Unternehmen, den eigenen Wissenstand weiterzugeben, könnte in der derzeitigen marktwirtschaftlichen Situation so gering ausfallen, dass der Vergleich wenig Erfolg verspricht.

Einen Lösungsansatz stellen anonyme Benchmarking-Pools dar, die von spezialisierten Benchmarking-Beratern moderiert werden. Hier können verschiedene Unternehmen teilnehmen, da die Resultate für die Teilnehmer lediglich durch namenlose Auswertungen erkennbar sind. Somit kann jedes Unternehmen seinen individuellen Leistungsstand innerhalb der Teilnehmergruppe erkennen, bleibt aber vor allem in seinen Defiziten anonym. Professionelle Benchmarking-Berater können weiterhin bei der Erstellung individueller Maßnahmenkataloge mit Verbesserungsvorschlägen, Initiativen und Aktionen unterstützen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass sich Benchmarking in den letzten Jahren speziell im Facility Management als eine Methode zur Leistungssteigerung und Kostenreduzierung etabliert hat. Zum Erfolg eines Benchmarking-Projektes tragen eine sorgfältige Vorbereitung und die offene und aktive Zusammenarbeit der Benchmarking-Partner maßgeblich bei. Die Nachhaltigkeit in der Umsetzung lässt jedoch zu wünschen übrig, da entweder Quick-Wins nicht gehoben werden oder das Interesse an der langfristigen Verfolgung der aufgezeigten Potenziale auf Führungsebene nachlässt. Vorgefertigte Kochrezepte können und dürfen von einem Benchmarking-Projekt nicht erwartet werden.

8.2 Städte, Landkreise und Gemeinden

Martin Behrends und Lars Bernhard Schöne

8.2.1 Management Summary

Nach einigen Jahren mit stetig steigenden Steuereinnahmen und damit neuen Spielräumen in den öffentlichen Haushalten, hat sich im Jahr 2008 mit der aufkommenden Finanzkrise der Wind wieder in die andere Richtung gedreht. In Folge werden die meisten Kommunen in den nächsten Jahren mit dramatischen Einbrüchen im Steueraufkommen konfrontiert werden. Gleichzeitig kennen die Energiekosten mittel- und langfristig nur eine Richtung – die nach oben. In diesem Spannungsfeld gewinnt der kommunale Immobilienbestand beständig an Bedeutung, da bereits heute bei vielen Kommunen die Energiekosten

nach Personalkosten und Sozialleistungen an Dritter Stelle kommen, und die Erfahrungen zeigen, dass die Einsparpotenziale sehr hoch sind.³

Die Verbundinitiative Immobilien-Benchmarking für die öffentliche Hand unterstützt die Kommunen, sich dieser Herausforderung zu stellen und sich seit 2004 mit den „Besten“ zu messen. Die Teilnehmer erhalten über die Ergebnisse konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung von Immobilienbestand und Immobilienverwaltung. Dabei wurde bei der Entwicklung der Initiative bewusst der Fokus nicht nur auf den Themenbereich Energie verengt, sondern alle maßgeblichen Immobilienkosten in die Analyse mit einbezogen. So wichtig das Thema Energie vor dem Hintergrund des Klimawandels ist, sollten auch die anderen Themen wie z. B. Flächeneffizienz, Betreiberverantwortung, Reinigungs- und Instandhaltungskosten in eine Analyse integriert werden. Erst der ganzheitliche Blick auf das Thema ermöglicht es den Teilnehmern alle Potenziale auszuschöpfen und damit Mittel freizusetzen, die wiederum z. B. in energetische Optimierungsmaßnahmen investiert werden können.

Für die Auswertung des im März 2008 gestarteten Projekts liegen jetzt Daten von bundesweit 21 Märkte und Gemeinden, 15 Städte sowie 10 Landkreise und 2 weiterer Teilnehmer die Daten von über 500 kommunalen Immobilien mit einer Gesamtfläche von rund 1,8 Mio. qm Nettogrundfläche vor.

Bei der Erfassung der hierfür erforderlichen Daten wurden die teilnehmenden Kommunen durch die Verbundinitiative der Sparkassen-Finanzgruppe begleitet und unterstützt, um die nachfolgenden Nutzenpunkte zu erreichen:

- Schaffen von **Transparenz** im Immobilienbestand durch die strukturierte Erfassung und Auswertung der Daten
- Vorgabe **realistischer Zielgrößen/Benchmarks** für die interne Steuerung (Immobiliencontrolling)
- Aufzeigen von **Einsparpotenzialen** durch den Abgleich der IST-Ergebnisse mit den Benchmarks
- Identifizierung der konkreten **Handlungsfelder** zur Optimierung des Gebäudemanagements
- **Senkung der Nutzungskosten**⁴ durch Realisierung der Potenziale
- Grundlage für die Definition einer **Immobilienstrategie**
- Unterstützung für die **Bewertung Ihrer Immobilien** im Rahmen der **Doppik**

³ Aus den Ergebnissen der Verbundinitiative RealisBench® für die öffentliche Hand 2008 wurde auf Basis einer Grundgesamtheit von rund 600 Schulen das Einsparpotenzial für die bundesweit 37.000 Schulen hochgerechnet. Dieses beträgt bei den Stromkosten mindestens 250 Mio. € und bei dem Heizenergie rund 10 Mrd. kWh.

⁴ Im Kontext dieser Studie setzen sich die Nutzungskosten größtenteils aus den Betriebskosten sowie Instandsetzungskosten nach DIN 18960 (Kostengruppen 300 und 400) zusammen. Nicht enthalten sind Kosten der Bereitstellung, d. h. die Kapitalkosten und die Verwaltungskosten (Kostengruppen 100 und 200).

- Wichtige Daten für Teilbereiche, z. B. **Energiepass**
- **Entlastung der eigenen Verwaltung** durch einen professionellen jährlichen Immobilienbericht.

Immobilien-Benchmarking für die öffentliche Hand 2008

Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist die entscheidende Grundlage für aussagefähige Resultate und damit die zentrale Forderung an ein Benchmarking-Projekt. Diese Herausforderung, nur „Äpfel mit Äpfeln“ zu vergleichen, wurde zusammen mit der Ludwig-Maximilians-Universität München gelöst.

Das innovative und richtungweisende Benchmarking-Modell zur Berechnung der so genannten **internen Benchmarks** - „**Vergleichsgruppen Wert**“ für das das Projekt auf der Expo Real 2003 mit dem Facility Management Anwenderpreis der Fachpresse ausgezeichnet worden ist, ermöglicht für das vorliegende Projekt eine in der „Immobilienwelt“ bisher einmalige Vergleichbarkeit und somit hohe Aussagefähigkeit der Ergebnisse.

Um den Teilnehmern eine praxisnahe und realistische Einschätzung der jeweiligen Potenziale zu ermöglichen, wurde im Rahmen dieses Projektes zusätzlich ein **externes Benchmark** – „**Best Practice Wert**“ entwickelt. Im **Kap. 4** sind die Inhalte, die Systematik und die Berechnung der internen und externen Benchmarks ausführlich dargestellt.

Ergebnisse

In die Auswertung der Verbundinitiative 2008 wurden die Daten von **48 Teilnehmern** (46 Kommunen und 2 weitere Teilnehmer aus dem öffentlichen Sektor) mit **511 Gebäuden** und einer Gesamtfläche von rund **1,8 Mio. qm** Bruttogrundfläche aufgenommen. Betrachtet man die Größenverteilung der Teilnehmer bei den Einwohnerzahlen in **Abb. 8.38** ergibt sich eine repräsentative Verteilung der Gebietskörperschaften, die es erlaubt, aus den vorliegenden Ergebnissen Rückschlüsse auf die Situation im Gebäudemanagement zu ziehen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der erhobenen Nutzungsarten auf. Mit 248 Gebäuden dominiert die Nutzungsart Schule deutlich. Wegen potenziellen Besonderheiten bei Schulen (zusätzliche Anlagen: Sporthalle, Schwimmbad etc.), die einen signifikanten Einfluss auf die Nutzungskosten haben, werden Schulen im Rahmen der Auswertung in drei Kategorien unterteilt:

Gebietskörperschaft	Anzahl Teilnehmer	Durchschnittliche Einwohnerzahl	Einwohnerzahl (min. - max.)
Gemeinden	19	7.539	2.182 - 19.636
Landkreise	10	220.347	135.451 - 372.228
Städte	15	7.030	9.434 - 504.795
Märkte	2	8.051	3.360 - 10.700
sonstige	2		

Abb. 8.38 Übersicht der teilnehmenden Kommunen

1. **Schule 1:** Schule
2. **Schule 2:** Schule mit Turn-/Sporthalle
3. **Schule 3:** Schule mit Schwimmbad.

Neben den 511 Gebäuden mit den „korrekten“ Nutzungen Parlaments- und Gerichtsgebäude, Verwaltung, Schule, Kinderbetreuung, Feuerwehr und Halle wurden noch weitere Objekte erhoben – vom Bauhof über Aussegnungshallen bis hin zu Wohnungen. Diese Nutzungen können nicht in die Benchmarking-Analyse einbezogen werden und wurden bei den Auswertungen in Teil 2 und 3 des Ergebnisberichtes nicht berücksichtigt (Abb. 8.39).

Von den untersuchten 511 Objekten befinden sich über 99 % im Eigentum der Kommunen. Bei den angemieteten Gebäuden finden sich alle Nutzungsarten wieder, wobei die Nutzungsart Schule den größten Teil darstellt.

Datenqualität

Vollständigkeit der Daten: **ca. 81 %**

Deutlich überdurchschnittlich war die Erhebungsquote bei den Kostengruppen Heizung (74,14 %), Strom (80,04 %), Wasser (77,3 %), Reinigung (85,91 %) und den Flächen (97,26 %), während zum Beispiel die Erhebung im Bereich Instandhaltung (73,97) zu deutlich geringeren Quoten geführt hat.

Validität der Daten: **ca. 91 %**

Mit den in diesem Projekt erhobenen Daten wurde somit ein valider, redundanzfreier sowie weitgehend lückenloser Datenbestand geschaffen, der den Teilnehmern auch nach dem Projekt in elektronischer Form zur Verfügung steht.

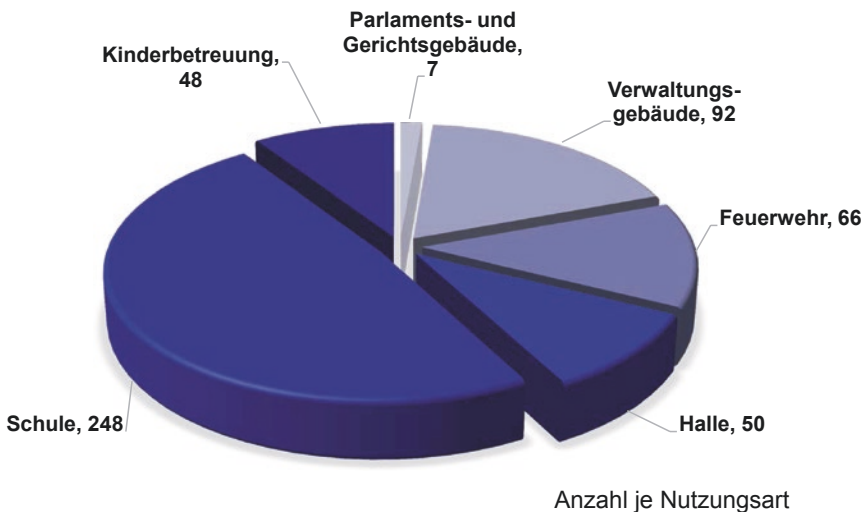


Abb. 8.39 Verteilung der Nutzungsarten

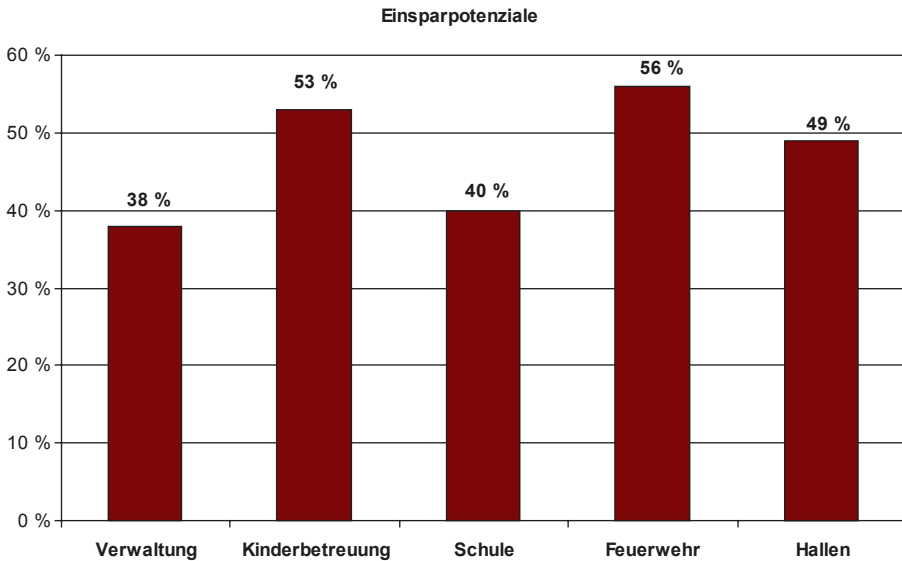


Abb. 8.40 Durchschnittliche Einsparpotenziale bei den Nutzungskosten

Nutzungskosten

Die Ergebnisse des vorliegenden Projektes zeigen in [Abb. 8.40](#) bei den Nutzungskosten über alle Kostengruppen hinweg hohe Einsparpotenziale.

Ein Großteil der beeinflussbaren Kosten wird bei allen Nutzungsarten mit einem Anteil an den Gesamtkosten von **ca. 30–35 %** für die Reinigungsleistungen und Instandhaltung ausgegeben. Danach folgen jeweils mit einem Anteil von **rund 15–20 %** die Kosten für Heizung und mit **rund 10–15 %** die Kosten für Strom. Gefolgt von Wasserkosten mit **ca. 2–3 %** ([Abb. 8.39](#)).

Strom:

Im Bereich Stromkosten belaufen sich die Einsparpotenziale auf **52 bis 54 %** für die Kinderbetreuung, Schule und Halle. Die Verwaltungsbauten weisen ein Potential von **62 %** aus. Die größten Einsparungen (prozentual gesehen) können bei den Feuerwehrgebäuden erzielt werden.

Wasser:

Bei den Wasserkosten sind Einsparpotenziale über alle Nutzungsarten von **50 bis 86 %** vorhanden. Allerdings sind die in diesem Bereich nachhaltig zu senkenden Kosten absolut gesehen die geringsten.

Heizung:

Die Einsparpotenziale im Bereich Heizkosten reichen von **12 bis zu 52 %** über alle Nutzungsarten. Neben der Modernisierung von Bausubstanz und Haustechnik ist hier der

Blick insbesondere auf den Nutzer zu richten, der durch sein Verhalten die Heizkosten signifikant beeinflussen kann.

Reinigung:

Die Einsparpotenziale liegen bei der Reinigung zwischen **40 und 56 %** im Vergleich zu optimierten Gebäuden. Im Vergleich innerhalb des Projekts wird zwischen intern und extern erbrachten Reinigungsdiensten eine Einsparung von bis zu 40 % erreicht.

Instandhaltung/Instandhaltungsrückstau:

Für den Bereich Instandhaltung werden unter Kostengesichtspunkten „negative“ Potenziale berechnet. Im Gegensatz zu anderen Kostenarten, wo geringe Kosten in der Regel positiv zu bewerten sind, gibt es im Bereich Instandhaltung „Grenzkosten“. Diese Grenzkosten sollen nicht unterschritten werden, um einen Werteverzehr der Objekte zu verhindern. Die im Rahmen des Projektes ermittelten durchschnittlichen Instandhaltungsaufwendungen reichen nicht aus um Bausubstanz und technische Ausstattung der Objekte in einem funktionsfähigen Zustand zu halten. Ein sehr hoher Instandhaltungsrückstau und damit verbundener Werteverzehr der Bausubstanz sowie hohe Belastungen der öffentlichen Haushalte und somit mittelbar auch der Steuerzahler werden in Zukunft entstehen.

Diese Einschätzung wird durch die vorliegenden Projektergebnisse untermauert. Bei **99 Gebäuden** wurde das Datenfeld „Instandhaltungsrückstau“, darunter sind bautechnisch notwendige Maßnahmen zu verstehen, die z. B. aus finanziellen Gründen zurückgestellt wurden, mit Werten von 1000 € bis 14.000.000 € gefüllt. In Summe hat sich ein Instandhaltungsrückstau von **rund 66 Mio. €** allein für diese 99 Objekte (Schwerpunkt Schulen) ergeben. Bei einer Gebäudefläche von rund 430.000 qm Nettogrundfläche (NGF) bei diesen Gebäuden beträgt der durchschnittliche Instandhaltungsrückstau **über 150 € pro qm**.

Effizienz des Gebäudemanagements

Die Effizienz des kommunalen Gebäudemanagements wurde unter Einbeziehung der für das Gebäudemanagement relevanten Aufgaben anhand einer Nutzwertanalyse bewertet. Der Wertebereich erstreckt sich von 0 Punkte (sehr mäßig) bis 10 Punkte (sehr gut). Es ist in [Abb. 8.41](#) festzustellen, dass sich die Verteilung innerhalb des Punktebereichs im Vergleich zum vorherigen Projekt merklich verbesserte, und sich ein mittleres Niveau eingestellt hat.

Der beste Einzelteilnehmer verfügt über einen zentralen Fachbereich, der die Gebäude mittels eines CAFM-Systems und Gebäudeleittechnik (GLT) betreibt. Die Buchhaltung erfolgt nach der doppelten Buchführung (Doppik).

Outsourcing

Nicht für alle Bereiche ist Outsourcing eine sinnvolle Vorgehensweise. Für den Bereich Reinigung aber zeigten die Ergebnisse dieses Projektes und die Erfahrungen in der Praxis, dass eine externe Vergabe ökonomisch sinnvoll ist. Bei den Reinigungskosten sind die

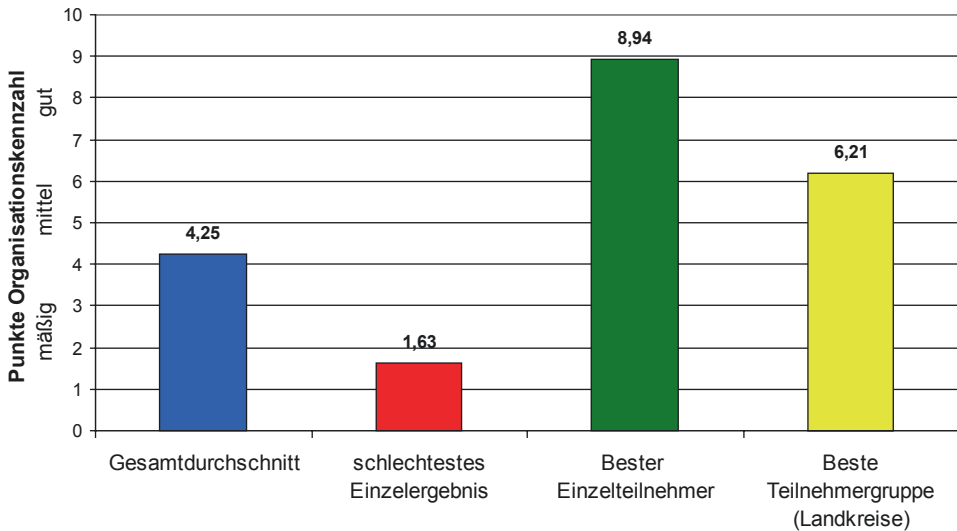


Abb. 8.41 Auswertung Organisationskennzahl

extern erbrachten Leistungen für verschiedene Nutzungsarten im Durchschnitt zwischen **20 % und 40 %**, in Ausnahmefällen sogar über 45 %, **günstiger** als die **intern** erbrachten Leistungen.

Immobilienstrategie als Grundlage der Optimierung

Ziel ist es, die aufgezeigten Potenziale zu realisieren und die hierfür notwendigen Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren und anzustoßen. Dabei sollte es nicht nur darum gehen, einzelne aufgezeigte Potenziale auf der operativen Ebene zu heben. Vielmehr ist es von grundlegender Bedeutung, zunächst auf Entscheidungsebene eine gemeinsame Zielrichtung für den Immobilienbereich und damit letztendlich eine Immobilienstrategie zu definieren und im Haus zu kommunizieren. Anschließend kann die konkrete Umsetzung der Themen (Re-) Organisation Gebäudeverwaltung, Immobiliencontrolling, IT-Systeme sowie die Realisierung der aufgezeigten Kostenpotenziale auf Objektebene angepackt werden (Abb. 8.42).

8.2.2 Einleitung

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem eigene Produkte Dienstleistungen und Prozesse mit denen von Benchmarking-Partnern verglichen werden. Dabei werden Unterschiede offen gelegt, Schwachstellen und Potenziale identifiziert sowie im nachfolgenden Prozess die Ursachen für die Unterschiede herausgearbeitet und Möglichkeiten zur Verbesserung im eigenen Unternehmen aufgezeigt. Damit ist Benchmarking ein zentrales Instrument für die strategische Planung und Steuerung eines Unternehmens oder einer Kommune.


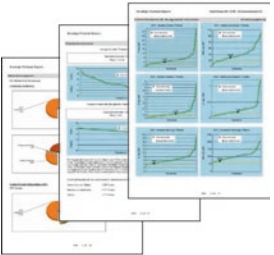
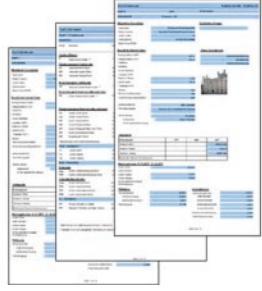
Teil 1 – Allgemeine Ergebnisse	
	<p>Ausführlich dargestellt werden die</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Potenziale aller Teilnehmer, ➢ Fakten und übergeordneten Ergebnisse, ➢ Ziele und Nutzen der Verbundinitiative, ➢ Inhalte und Vorgehensweise im Projekt, ➢ Berechnung der internen und externen Benchmarks sowie die ➢ Handlungsempfehlungen für Realisierung der aufgedeckten Potenziale.
Teil 2 – Individuelle Ergebnisse auf Kommunalebene	
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Die Ergebnisse werden für die Entscheiderebene grafisch aufbereitet, damit die Potenziale auf Kommunalebene „auf einen Blick“ erkannt werden. ➢ Die IST-Werte der eigenen Kommune werden im Vergleich zu den anderen Teilnehmern (interkommunaler Vergleich) und zu den externen Benchmarks (SOLL-Werte) dargestellt.
Teil 3 – Individuelle Ergebnisse auf Gebäudeebene	
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Die detaillierten Ergebnisse eines jeden Gebäudes werden für die Fachebene tabellarisch aufbereitet. ➢ Dargestellt werden die IST-Daten des Gebäudes, die berechneten Ergebniskennzahlen und die internen und externen Benchmarks. ➢ Die Potenziale für die jeweiligen Themenfelder der Einzelobjekte können aus der Gegenüberstellung der IST-Ergebnisse mit den internen und externen Benchmarks (SOLL-Werte) abgeleitet werden.

Abb. 8.42 Aufbau des Ergebnisberichtes

Im Benchmarking-Prozess werden ausgewählte Themenfelder mit Hilfe von Kennzahlen analysiert und anschließend in einem kontinuierlichen Prozess systematisch mit entsprechenden Leistungen von Partnern verglichen. Die Zielwerte der Kennzahlen werden als Benchmarks bezeichnet und deshalb wird Benchmarking auch oftmals Kennzahlenvergleich genannt.

Benchmarking für die öffentliche Hand

Im Vorfeld dieses Projektes galt es, die Frage zu klären, inwiefern sich Kommunen für ein Benchmarking-Projekt eignen. Die Antwort lautete: Sehr gut. Zum einen erfüllen die Kommunen ihre Aufgaben innerhalb der gleichen rechtlichen Rahmenbedingungen und weisen somit sowohl in der Gebäudeverwaltung als auch im Immobilienbestand ähnliche Strukturen auf. Damit ist die zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt – „die Vergleichbarkeit“ – gegeben.

Zum anderen – nicht weniger wichtig – gibt es in Deutschland über 12.000 Kommunen mit einer Vielzahl von Verwaltungsgebäuden, Schulen etc. Damit ist auch die zweite grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking-Projekt – eine ausreichende Grundgesamtheit von Objekten für eine detaillierte statistischen Analyse und Modellbildung – erfüllt.

Benchmarking - die Orientierung am Besten

Für jedes Benchmarking-Projekt gelten andere Zielsetzungen und Schwerpunkte, die je nach den betrachteten Prozessen, Produkten etc. individuell zu gestalten sind. Im Rahmen eines professionellen Benchmarking-Projektes sind bei der Auswahl und Berechnung der Benchmarks nachfolgende Grundsätze zu beachten:

1. *„Äpfel mit Äpfeln“ vergleichen:* In vielen Benchmarking-Projekten werden bei der Strukturierung der Ergebnisse nur sehr grobe Raster verwendet. In manchen Fällen wird nur die Nutzungsart (z. B. Bürogebäude oder Schulgebäude) als Sortierkriterium verwendet. Hier besteht die große Gefahr, dass lediglich „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden und die Benchmarks (Zielwerte) somit keine oder nur eine eingeschränkte Aussagekraft haben. Die erforderliche Vergleichbarkeit zu schaffen, war daher die zentrale Forderung an das Projektteam. Gemeinsam mit dem Statistischen Beratungslabor der Ludwig-Maximilians-Universität in München wurde diese Herausforderung gelöst und ein in der „Immobilienwelt“ in dieser Qualität bisher einmaliges „Vergleichsgruppen-Benchmark“ entwickelt.
2. *Interner und externer Vergleich:* Bei einem Vergleich mit internen als auch mit externen Partnern wird die Gefahr vermieden, sich rein intern als „Einäugiger unter den Blinden“ zu vergleichen und somit die tatsächlichen Potenziale nicht zu erkennen. Daher werden für dieses Projekt sowohl interne als auch externe Benchmarks ermittelt (Abb. 8.43).
3. *Technisch ermittelte Benchmarks sind kritisch zu hinterfragen:* Häufig trifft man im Immobilienbereich in „so genannten“ Benchmarking-Projekten auf Benchmarks, die ihrem Namen im Sinne von realistischen Zielgrößen nicht gerecht werden. Dabei handelt es sich um – häufig noch nicht einmal plausibilisierte – Mittelwerte oder die Minimum/Maximum-Werte eines erhobenen Datenbestandes. Ebenso wenig hilft ein Mittelwert als strategische Steuerungsgröße weiter, da er lediglich einen Ist-Zustand widerspiegelt.

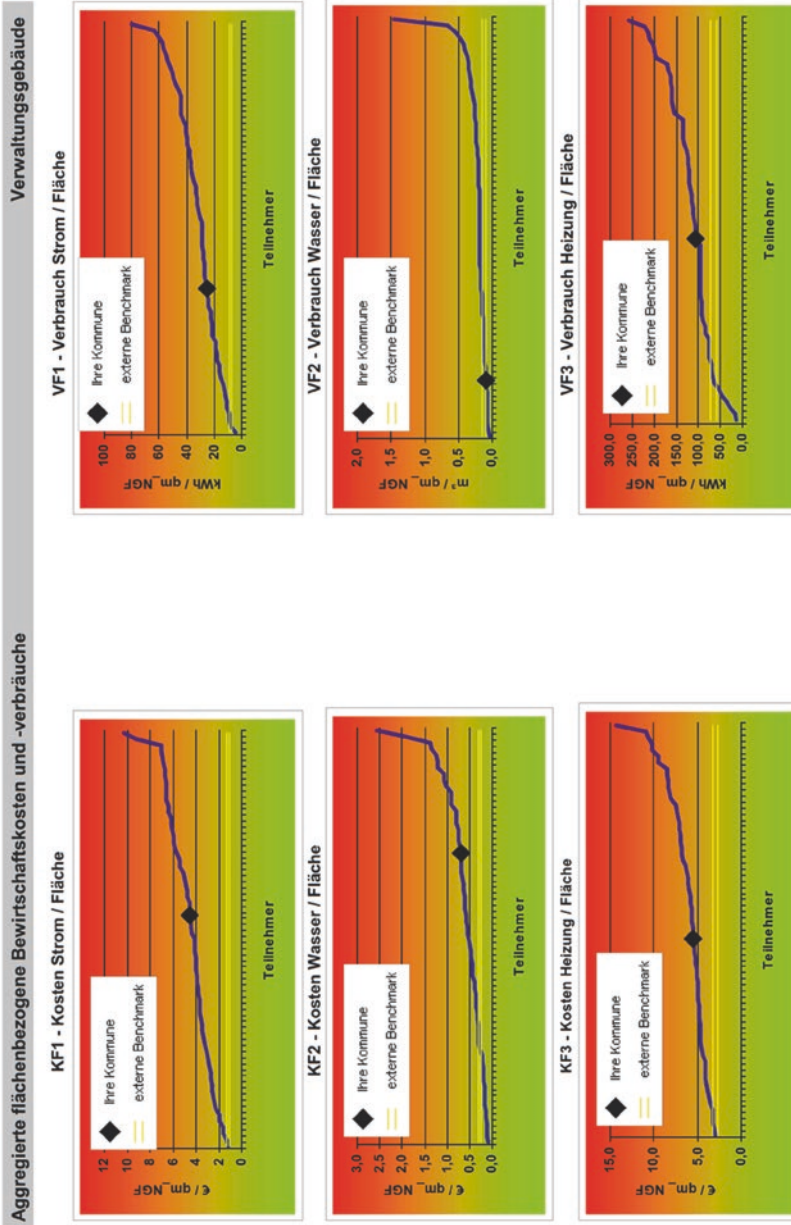


Abb. 8.43 Aggregierte flächenbezogene Bewirtschaftungskosten und -verbräuche im externen Vergleich (Übersicht)

Internes Benchmark - Vergleichsgruppen-Benchmark

Das Innovative und damit der Kern des vorliegenden Projektes ist die Entwicklung der so genannten „Vergleichsgruppen-Benchmarks“. Mit deren Hilfe werden die Ergebnisse eines Gebäudes nur mit den Benchmarks verglichen, die speziell für diese homogene Vergleichsgruppe definiert worden sind, zu der das jeweilige Gebäude gehört. Nachfolgend wird der mehrstufige Prozess (lehnt sich an die Methodik der Erstellung des Mietpreisspiegels an) dargestellt, mit dessen Hilfe die Benchmarks für die einzelnen homogenen Vergleichsgruppen berechnet werden:

1. *Aufteilung des Datenbestandes* in Daten zur Berechnung der Kennzahlen (Flächen, Kosten, Verbräuche) und Daten zur Klassifizierung (= Einflussfaktoren) der Objekte zu Vergleichsgruppen (Lage, Baujahr, Technisierungsgrad, Nutzungsdauer etc.).
2. *Klassifizierung der Einflussfaktoren* mit Hilfe statistischer Verfahren. Erst werden glatte Funktionen für jede Variable (z. B. Baujahr) geschätzt bzw. berechnet. Dann werden Intervalle, in denen die glatte Funktion jeweils ein (annähernd) gleiches Niveau hat, festgelegt und als Klassen übernommen.
3. *Identifikation der Faktoren* (Baujahr, Heizkesselart, Nutzungsdauer, Technisierungsgrad etc.), die einen Einfluss auf die Höhe der einzelnen Ergebniskennzahlen haben mit Hilfe einer semiparametrischen Regressionsanalyse.
4. *Ableitung der Vergleichsgruppen* aus den Ergebnissen der semiparametrischen Regressionsanalyse. Die Anzahl der Vergleichsgruppen pro Kennzahl hängt dabei mit der Anzahl der Einflussfaktoren und der Anzahl der Klassen pro Einflussfaktor zusammen.
5. *Berechnung der Benchmarks* für die einzelnen Vergleichsgruppen mit Hilfe einer Varianzanalyse auf Grundlage der vorliegenden Grundgesamtheit von über 1.200 Objekten. Das Benchmark (Zielwert) wurde für das „80 %-Niveau“ berechnet. Das heißt 80 % der Objekte einer Vergleichsgruppe liegen schlechter als der zu erreichende Zielwert.

Zusammengefasst heißt das: Aus der jeweiligen Grundgesamtheit werden vergleichbare Gruppen von Gebäuden definiert. Folglich kann jedes Gebäude (soweit die entsprechenden Daten vorliegen) über die Ausprägung der entsprechenden Vergleichskriterien einer dieser Vergleichsgruppen zugeordnet werden. Aufgrund der hohen Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird das interne Benchmark im Gegensatz zu den im Folgenden beschriebenen externen Benchmarks als absoluter Wert angegeben.

Externes Benchmark - Best Practice Wert

Die externen Benchmarks stellen das „Optimum“ dar und werden deshalb auch als „Best Practice Werte“ bezeichnet. Bei den Werten handelt es sich um Kosten bzw. Verbräuche von Gebäuden, die sich in erstklassigem Zustand (Neubau oder Generalsanierung) befinden.

Die externen Benchmarks wurden auf Basis verschiedener Quellen synthetisiert. Neben den Praxiserfahrungen mit – im Sinne des Facility Managements – optimierten Objekten

wurden für den Bereich der Energie (Heizung und Strom) Werte aus der VDI 3807 (Vgl. VDI 3807 2012) bzw. AGES-Studie (Vgl. AGES 2005) herangezogen. Zusätzlich wurde ein Abgleich der Benchmarks mit denen anderer Benchmarking-Projekte (u. a. OSCAR) vorgenommen.

Das externe Benchmark wird nicht als absoluter Wert ausgewiesen, da in diesem Fall eine Genauigkeit und Vergleichbarkeit vorgespiegelt würde, die es nicht geben kann. Stattdessen werden die externen Benchmarks als realistische „(Ziel)-Bandbreiten“ angegeben.

8.2.3 Hintergrund, Ziele und Nutzen

Der Bund, einige Länder sowie Kommunen unternehmen die ersten konkreten Schritte zur Umsetzung einer professionellen Immobilienverwaltung. Das Spektrum der Umstrukturierungen in der öffentlichen Verwaltung reicht von der internen Reorganisation durch die Schaffung einer optimierten Verwaltungslösung (Profit-/Cost-Center) über die begrenzte wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit innerhalb der Verwaltung (Eigenbetriebe) bis hin zum Verzicht und zur Abgabe von Teilleistungen an private Unternehmen (Outsourcing/Privatisierungen).

Der Nutzwert von beispielsweise eingeführten Mieter-Vermieter-Modellen ist jedoch noch deutlich zu steigern, da marktgerechte Modelle in den meisten Fällen noch nicht erreicht werden. Oftmals werden für Flächen unterschiedlicher Nutzung oder auch Standorte dieselben Mieten angesetzt. Sie sind teilweise das Ergebnis von Kompromissen, die aus politischen Gesichtspunkten getroffen werden, ergo nicht das maximale Potenzial zulassen.

Mit der Teilnahme am Projekt werden die nachfolgenden Nutzenpunkte erreicht:

- Schaffung von Transparenz im Immobilienbereich durch die strukturierte Erfassung und Auswertung der Daten als Grundlage für die Definition einer Immobilienstrategie.
- Vorgabe realistischer Zielgrößen (Benchmarks) für die interne Steuerung (Immobiliencontrolling).
- Aufzeigen von Potenzialen durch den Abgleich der IST-Ergebnisse mit den Benchmarks.
- Identifizierung der Handlungsfelder zur Optimierung des Gebäudemanagements.
- Senkung der Bewirtschaftungskosten durch Realisierung der Potenziale.
- Entlastung der eigenen Verwaltung durch einen professionellen jährlichen Immobilienbericht.

8.2.4 Projektablauf und -organisation

Mit den in diesem Projekt erhobenen Daten und den berechneten Kennzahlen sowie der auf dieser Basis generierten Datenbank, liegt eine in der Kommunenwelt einmalige Datengrundlage für den Immobilienbereich vor. Nachfolgend wird dargestellt, wie die Ergebnisse des Projektes zustande gekommen sind.

Vorgehensweise

In **Abb. 8.44** ist die Vorgehensweise des Benchmarking-Projektes übersichtlich dargestellt. In Phase 1 – Konzeption – konnte man auf die Erkenntnisse aus den Vorjahren 2004 bis 2007 zurückgreifen. Es wurden die Ziele, die konkreten Inhalte und die Vorgehensweisen noch einmal reflektiert und angepasst. In den Phasen 2 und 3 ging es um die praktische Umsetzung des Projektes. Die Daten wurden erhoben und mit Hilfe von Kennzahlen ausgewertet. In Phase 4 wurden aus dem erhobenen Datenpool vergleichbare Cluster gebildet und mit Hilfe eines statistischen Modells Benchmarks abgeleitet.

Konzeption der Datenbasis

Die grundlegende Konzeption wurde in enger Abstimmung mit kommunalen Spitzenverbänden sowie „Pilot-Kommunen“ für das Projekt 2004 bereits erarbeitet. Dabei wurden in einem ersten Schritt die nachfolgend dargestellten Ziel-Themenfelder definiert, mit deren Hilfe ein erster Überblick über die „Ressource Immobilie“ geschaffen werden soll:

1. Nutzungskosten
2. Ressourcenverbrauch
3. Flächeneffizienz sowie
4. Organisations- bzw. Verwaltungseffizienz.

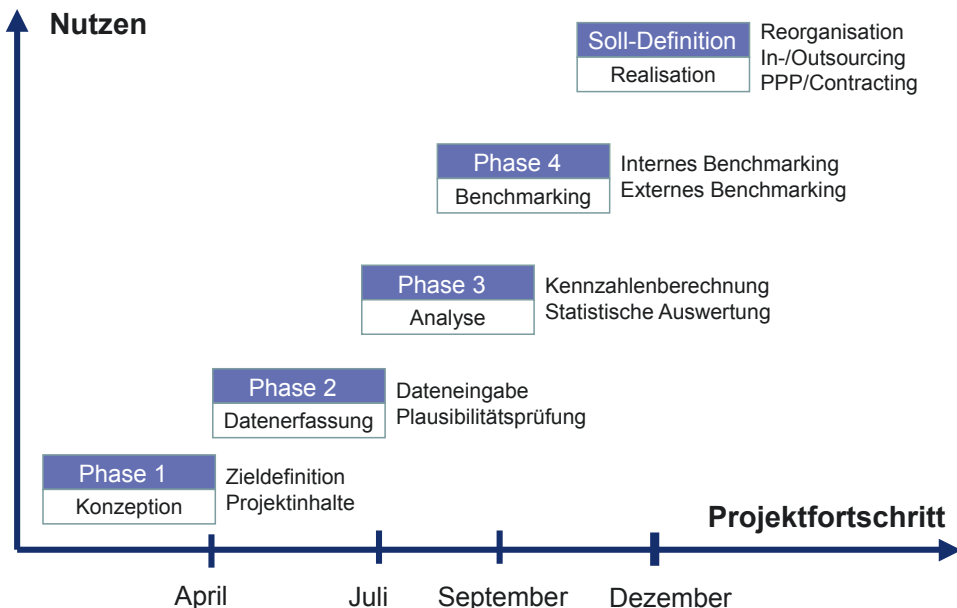


Abb. 8.44 Vorgehensweise und Projektphasen

Die Vergleichbarkeit der Immobilien ist die zentrale Herausforderung an das Benchmarking, um eine hohe Qualität und somit aussagekräftige Ergebnisse zu gewährleisten. In einem zweiten Schritt wurden aus der großen Anzahl unterschiedlicher Nutzungen im Kommunalbesitz (vom Rathaus bis zur Stadtmauer) diejenigen Nutzungsarten in Anlehnung an den Bauwerkszuordnungskatalog in der VDI 3807 Anlage A ausgewählt, die weitestgehend vergleichbar sind (Vgl. VDI 3807 2012). Folgende Nutzungsarten wurden analysiert:

- **Verwaltungsgebäude:** Gebäude mit normaler technischer Ausstattung (BWZ 1310): Ministerien (BWZ 1311), Ämtergebäude, Bauämter, Bürogebäude allgemein, Forstämter, Forstdirektionen, Gewerbeämter, Katasterämter, Kreiswehrratsämter, Postdirektionen, Schulämter, Statistische Ämter, Vermessungsämter, Wirtschaftsämter (BWZ 1312), Krankenkassengebäude, Rathäuser, Sozialämter (BWZ 1313), Arbeitsämter (BWZ 1314), Finanzämter (BWZ 1315), Versorgungsämter (BWZ 1316).
- **Schulen:** Allgemein bildende Schulen (BWZ 4100): Gesamtschulen, Gymnasien, Grundschulen, Hauptschulen, Realschulen Sekundärstufe I und II (studienbezogen).
- **Kinderbetreuung:** Kindertagesstätten (BWZ 4400): Kindergärten, Kinderhorte, Kinderkrippen, Kindertagesheime (BWZ 4410), Sonderkindertagesstätten, Kinderspielhäuser (BWZ 4420).
- **Feuerwehrgebäude:** Feuerwehrgebäude (BWZ 7760) der freiwilligen Feuerwehr, keine Berufsfeuerwehr.
- **Hallen:** Hallen (ohne Schwimmhallen) (BWZ 5100): Sporthallen, Sport- und Ausbildungshallen, Turnhallen, Doppelsporthallen (BWZ 5110), Gymnastikhallen (BWZ 5120), Mehrzweckhallen (BWZ 5130).

Anschließend wurden aus der Vielzahl der möglichen Daten diejenigen ausgewählt, die den nachfolgenden Kriterien entsprechen:

- Vergleichbarkeit der Daten bei den Teilnehmern (Grundlage für ein aussagefähiges Benchmarking)
- Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei der Datenerhebung (Erhebung der wesentlichen und beeinflussbaren Kostenarten)
- Grundlage für ein professionelles Gebäudemanagement (Daten müssen ohnehin bei den Kommunen erhoben werden)
- Ableitung konkreter Handlungsfelder/Maßnahmen.

Die ausgewählte Datenbasis teilt sich in Stammdaten der Kommune (Adressdaten, Daten zum Gebäudemanagement etc.) sowie in Gebäudedaten (baulich/technische Daten, Nutzungskosten etc.) auf.

Datenerfassung

Zur Unterstützung der Datenrecherche haben alle Teilnehmer die „Ausführlichen Erläuterungen“ sowie bei Bedarf weitere Hilfestellungen seitens des Projektteams (Telefon und

Email-Hotline) zur Datenrecherche und -eingabe erhalten. Die Datenerfassung erfolgte über ein Internetportal.

Anmeldung: Alle Teilnehmer haben eine Internet-Adresse sowie ein Passwort zugesandt bekommen. Die Dateneingabe erfolgte in einem gesicherten Bereich (HTTPS), in dem alle Daten verschlüsselt übertragen werden. Eine Einsichtnahme, Nutzung oder auch Manipulation der Daten durch Dritte ist nicht möglich.

Dateneingabe: Die Eingabe der Daten erfolgte übersichtlich in zwei verschiedenen Formularen:

- **Stammdaten:** Eingabe/Verwaltung der Stammdaten des Teilnehmers (übergeordnete Daten wie Ansprechpartner, Adresse etc.)
- **Gebäudedaten:** Eingabe/Verwaltung der Gebäudedaten (Daten für das einzelne Gebäude – bauliche/technische Daten, ausgewählte Kosten etc.)

Alle Eingabefelder sind übersichtlich angeordnet und enthalten - soweit notwendig - Hinweise zum Datenformat. Durch eine übersichtliche Navigation kann jederzeit zwischen den einzelnen Formularen gewechselt werden.

Datenexport und Weiterverwendung der Daten: Die Datenauswahl wurde so konzipiert, dass die erhobenen Daten die Grundlage für ein Immobilienmanagement/-controlling bilden. Daher können die eingegebenen Daten exportiert werden, damit sie entweder die Basis für eine eigene Datenbank darstellen oder in das bereits vorhandene IT-System integriert und weiterverarbeitet werden. Ein Datenexport in unterschiedliche Datei-Formate (z. B. CSV, txt) ist möglich. Somit können die Daten in nahezu allen Programmen (z. B. MS Excel, MS Access, StarOffice, OpenOffice etc.) weiter verarbeitet werden.

Qualitätssicherung

Viele Kennzahlenvergleiche und so genannte Benchmarking-Projekte „kranken“ an einer ungeprüften Übernahme der Daten. Die Folge sind verzerrte Ergebnisse, die einer Überprüfung in der Praxis nicht standhalten. Um eine hohe Qualität der Ergebnisse in diesem Projekt zu gewährleisten, wurde daher ein besonderes Augenmerk auf die Qualitätssicherung gelegt. Im Einzelnen kamen folgende Sicherheitsmechanismen zum Tragen:

1. Intensive Betreuung der einzelnen Kommunen durch eine Hotline und detaillierte Erläuterungen bei der Datenerhebung und -eingabe
2. Prüfung der Datenbasis und der Kennzahlen auf Plausibilität und ggf. anschließende Datenkorrektur durch die Teilnehmer
3. Durchführung einer zweiten Plausibilitätsprüfung nach dem Korrekturlauf und Entfernung der nicht plausiblen Daten vor Berechnung der internen Benchmarks
4. Vergabe der statistischen Analysen und Modellentwicklung für die Berechnung der Benchmarks an das renommierte statistische Beratungslabor der Ludwigs-Maximilians-Universität München (Vgl. Stablab [2001](#)).

Fehlerbericht – Plausibilitätskontrolle

Teilnehmer: Gebietskörperschaft MUSTER

Formular Stammdaten

Bezeichnung	Einheit	Wert	Range		Erläuterung	Vgl. Erläuterungen
			Min	Max		
Kosten für Grundstücke und bauliche Anlagen	€	12.000.000			Die Kosten für Grundstücke und bauliche Anlagen übersteigen den Verwaltungshaushalt, bitte überprüfen Sie Ihre Angaben.	Seite 25
...						

Abb. 8.45 Plausibilitätsprüfung (Auszug)

Die Prüfung der Datenbasis und der Kennzahlen auf Plausibilität wurde in diesem Projekt noch weiter professionalisiert ([Abb. 8.45](#)). Die Teilnehmer können nun noch schneller und einfacher mögliche Fehler beheben.

Die entscheidende Grundlage für die Qualität der Ergebnisse bleibt jedoch die Datenrecherche und -erhebung der Kommunen, mit der die Teilnehmer selbst die Grundlage für die Aussagefähigkeit und Qualität der späteren Ergebnisse legen.

Datenauswertung

Für die Auswertung gingen Stamm- und Objektdaten von 121 Teilnehmern sowie Kennzahlen von 1.257 Objekten ein. Dabei wird unterschieden in Kennzahlen, die ausschließlich auf Kommunalebene (Ergebnisbericht – Teil 2) berechnet werden (Verwaltungskennzahlen) und Kennzahlen, die zunächst auf der Ebene der Einzelobjekte (Ergebnisbericht – Teil 3) berechnet werden und erst in einem zweiten Schritt für die einzelnen Nutzungen zu einem Durchschnittswert auf Kommunalebene aggregiert werden (z. B.: Flächenbezogene Nutzungskosten). Nutzerbezogene Kennzahlen werden ausschließlich auf der Ebene der Einzelobjekte berechnet ([Abb. 8.46](#)).

Für die Flächenbezogenen Kennzahlen liegen meistens sowohl interne („Vergleichsgruppen-Benchmark“) als auch externe Benchmarks („Best Practice Wert“) vor. Lediglich für den Bereich Instandhaltung (KF 5) sowie seine Detailkennzahlen (KF 5a-d) konnten keine Benchmarks ausgewiesen werden. Bei den Verwaltungskennzahlen (VE1 bis VE3) wurden aus inhaltlichen Gründen keine Benchmarks ermittelt.

Datenqualität

Die Erfahrungen, die das Projektteam mit der fachlichen und inhaltlichen Begleitung der Teilnehmer bei der Datenerhebung und der Plausibilitätsprüfung gesammelt hat, lassen sich ebenso wie ausgewählte Projektergebnisse zu dem Fazit zusammenfassen, dass nicht

Kürzel	Kennzahl
Flächeneffizienz	
F 1	Fläche / Anzahl Nutzer
Flächenbezogene Verbräuche	
VF 1	Verbrauch Strom / Fläche
VF 2	Verbrauch Wasser / Fläche
VF 3	Verbrauch Heizung / Fläche
Nutzerbezogene Verbräuche	
VN 1	Verbrauch Wasser / Anzahl Nutzer
Nutzerbezogene Nutzungskosten	
KN 1	Kosten Wasser / Anzahl Nutzer
Flächenbezogene Nutzungskosten	
KF 1	Kosten Strom / Fläche
KF 2	Kosten Wasser / Fläche
KF 3	Kosten Heizung / Fläche
KF 4	Kosten Reinigung / Fläche
KF 4a	Kosten Unterhaltsreinigung / Fläche
KF 4b	Kosten Glas- u. Fassadenreinigung / Fläche
KF 7	Kosten Reinigung / (Fläche – Fläche TG)
KF 5	Kosten Instandhaltung / Fläche
KF 5a	Kosten Wartung / Fläche
KF 5b	Kosten Inspektion / Fläche
KF 5c	Kosten Instandsetzung / Fläche
KF 5d	Kosten Hausmeister / Fläche
KF 6	Gesamtkosten / Fläche
Verwaltungskennzahlen	
VE 1	Organisationskennzahl
VE 2	Kostengruppe 50&54 / Einwohner
VE 3	Kostengruppe 50&54 / Verwaltungshaushalt
CO2-Kennzahlen	
CO_1	Tonnen CO2 / Jahr pro Objekt
CO_3	Kilogramm CO2 / Jahr pro Nutzer (Objekt)

Abb. 8.46 Kennzahlenübersicht

Kürzel	Kennzahl	Ausfüllquoten				
		Verwaltung	Schule	Kinderbetreuung	Halle	Feuerwehr
Flächeneffizienz						
F1	Fläche / Anzahl Nutzer	94 %	97 %	96 %	94 %	93 %
Flächenbezogene Verbräuche						
VF1	Verbrauch Strom / Fläche	88 %	94 %	88 %	94 %	87 %
VF2	Verbrauch Wasser / Fläche	86 %	96 %	96 %	90 %	73 %
VF3	Verbrauch Heizung / Fläche	83 %	94 %	86 %	80 %	64 %
Nutzerbezogene Verbräuche						
VN1	Verbrauch Wasser / Anzahl Nutzer	87 %	96%	98 %	88 %	75 %
Nutzerbezogene Nutzungskosten						
KN1	Kosten Wasser / Anzahl Nutzer	90 %	62 %	98 %	90 %	78 %

Abb. 8.47 Ausfüllquoten für Kennzahlen FN1 - KN1

alle der teilnehmenden Kommunen vor dem Projekt auf lückenlose und qualitativ hochwertige Datenbestände im Bereich Gebäudebewirtschaftung zurückgreifen konnten. Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten bei der Datenerhebung sind darüber hinaus die häufig zersplitterten Zuständigkeiten im Gebäudemanagement.

Werden die erhobenen Daten im Detail betrachtet, so sind nachfolgende Erfahrungen aus dem Projekt bemerkenswert ([Abb. 8.47](#) und [8.48](#)):

- Die *Vollständigkeit der Daten* hat sich durch intensive Betreuung der Teilnehmer bei ca. 81 % eingespielt. Deutliches Optimierungspotenzial gibt es noch in den Detailbereichen Instandhaltung (KF 5a-d) und Reinigung (KF 4a-b).
- Hinsichtlich der Beurteilung der *Datenqualität* liegt die Zahl der plausiblen Ergebnisse pro Kennzahl im Schnitt bei rund 91 % - eine gute Grundlage für aussagefähige Ergebnisse.

8.2.5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die übergeordneten Ergebnisse der Teilnehmer, nach den folgenden Schwerpunkten, zusammengefasst:

- Ergebnisse zur Effizienz im Gebäudemanagement
- Ergebnisse zu den Bewirtschaftungskosten sowie
- Lösungsansätze zur Optimierung des Gebäudemanagements und
- Lösungsansätze zur Reduzierung der Bewirtschaftungskosten.

Kürzel	Kennzahl	Ausfüllquoten				
		Verwaltung	Schule	Kinderbetreuung	Halle	Feuerwehr
Flächenbezogene Nutzungskosten						
KF1	Kosten Strom / Fläche	93 %	63 %	92 %	96 %	88 %
KF2	Kosten Wasser / Fläche	85 %	61 %	87 %	86 %	67 %
KF3	Kosten Heizung / Fläche	89 %	62 %	90 %	84 %	67 %
KF4	Kosten Reinigung / Fläche	89 %	99 %	84 %	82 %	25 %
KF4a	Kosten Unterhaltsreinigung / Fläche	70 %	40 %	47 %	51 %	13 %
KF4b	Kosten Glas- und Fassadenr. / Fläche	59 %	36 %	37 %	31 %	4 %
KF7	Kosten Reinigung / (Fläche – Fläche TG)	94 %	82 %	90 %	78 %	81 %
KF5	Kosten Instandhaltung / Fläche	83 %	74 %	80 %	63 %	54 %
KF5a	Kosten Wartung / Fläche	83 %	74 %	80 %	63 %	54 %
KF5b	Kosten Inspektion / Fläche	19 %	3 %	4 %	4 %	1 %
KF5c	Kosten Instandsetzung / Fläche	48 %	19 %	24 %	22 %	10 %
KF5d	Kosten Hausmeister / Fläche	38 %	24 %	18 %	22 %	10 %
KF6	Gesamtkosten / Fläche	86 %	61 %	76 %	76 %	24 %
	Mittelwert Gesamt Kennzahlenbezogen	77 %	65 %	72 %	68 %	51 %

Abb. 8.48 Ausfüllquoten für Kennzahlen F1 - KF6

Effizienzanalyse des Gebäudemanagements

Die Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Bereitstellung der „Ressource Immobilie“ ist ein effizientes Gebäudemanagement. Daher wird für die einzelnen Teilnehmer die Effizienz der Organisation im Bereich Gebäudemanagement mittels der Kennzahl „Organisation“ (VE1) bewertet. Für diese Kennzahl wurde aus inhaltlichen Gesichtspunkten auf die Festlegung eines Benchmarks verzichtet. Als Zielwerte können die Ergebnisse der besten Teilnehmer (ca. 8 von 10 Punkten) herangezogen werden.

Die wesentlichen Kriterien, die eine effiziente Organisation charakterisieren, sind: Kostentransparenz, Wirtschaftlichkeit der Abläufe sowie Flexibilität und Transparenz der Organisation. Neun Faktoren, die Einfluss auf diese Kriterien und somit auf die Effizienz der Organisation haben, wurden im Rahmen der Studie erhoben (Abb. 8.49). Nachfolgend sind die Einflussfaktoren dargestellt, die für die Berechnung der Kennzahl „Organisation“ herangezogen wurden.

Diese Faktoren haben jedoch nicht alle den gleichen Einfluss auf oben genannte Kriterien und werden deshalb unterschiedlich gewichtet. Beispielsweise kann der Einsatz eines CAFM-Systems die Kostentransparenz einer Organisation in hohem Maße verbessern, die Flexibilität der Organisation wird hingegen nur gering beeinflusst. Als Ergebnis der

Einflussfaktor	Inhalt
Haushaltsführung	Haushaltsführung (Kameralistik, erweiterte Kameralistik, Doppik, Mischformen)
Organisationsform	In welcher Form ist das Gebäudemanagement organisiert: Zentral oder dezentral bzw. als Amt/Dezernat, Referat, Arbeitsbereich, Sachgebiet, Fachbereich, Stabstelle, GmbH, Sonstige
Flächeninformationen	Art und Umfang vorhandener Informationen zu den Gebäuden: Pläne in Papierform, digitalisiert, Raumbuch, CAD oder nicht vorhanden.
GLT-System	Einsatz eines Gebäudeleittechnik-Systems
CAFM-System	Einsatz und Leistungsbereiche eines Computerunterstützten Facility Management (CAFM) Systems.
Contracting	Umsetzung bzw. Planung von Contracting Modellen
PPP	Umsetzung bzw. Planung von PPP-Modellen
Outsourcinggrad Reinigung	Anteil der Leistungen im Bereich Reinigung (Unterhaltsreinigung, Fassadenreinigung), die von externen Firmen erbracht werden.
Outsourcinggrad Instandhaltung	Anteil der Leistungen im Bereich Instandhaltung, die von externen Firmen erbracht werden.

Abb. 8.49 Einflussfaktoren zur Bewertung der Effizienz des Gebäudemanagements

Nutzwertanalyse erhalten die Teilnehmer eine Art Schulnote, die Aufschluss über die Effizienz des kommunalen Gebäudemanagements gibt (Wertebereich von 1 = sehr mäßig bis 10 = sehr gut).

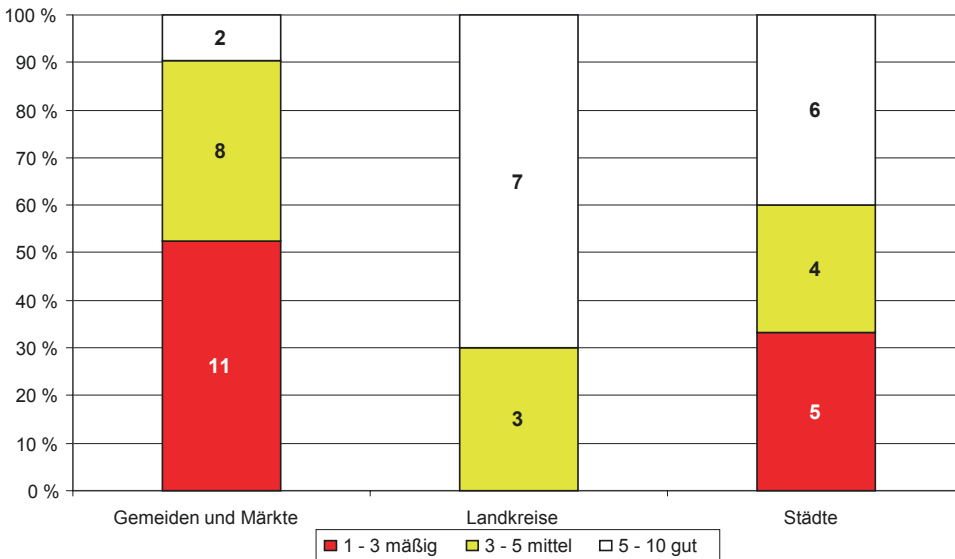
Ergebnisse der Effizienzanalyse

Um den unterschiedlichen Größen und den unterschiedlichen Professionalisierungsgrad des Gebäudemanagements von Städten, Gemeinden und Landkreisen Rechnung zu tragen, wurde diese Kennzahl getrennt ausgewertet und dargestellt. Insbesondere in den Bereichen Outsourcing, IT-Systemeinsatz und Bündelung der Organisation sind die Landkreise den anderen Kommunen häufig einen Schritt voraus.

Die [Abb. 8.50](#) zeigt die prozentuale Verteilung und die tatsächliche Anzahl an Teilnehmer in der jeweiligen Gruppe bei der Effizienz-Betrachtung der Organisation.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere in der Gebäudeverwaltung ein großer Handlungsbedarf bei den Kommunen besteht und sich ein Großteil der nennenswerten Potenziale bei den Nutzungskosten mit den ineffizienten Strukturen in der Gebäudeverwaltung erklären lässt ([Abb. 8.50](#)).

Der Vergleich der Ergebnisse in der [Abb. 8.50](#) zeigt insgesamt eine Verteilung auf mittlerem Niveau. Die Gemeinden und Märkte schneiden mit dem geringsten Anteil in der



Gebietskörperschaft	Prozentuale Verteilung Innerhalb der Effizienzklassen			Durchschnitts-note
	mäßig 1-3 Punkte	mittel 3-5 Punkte	gut 5-10 Punkte	
Gemeinden und Märkte	52 %	0 %	33 %	3,04
Landkreise	38 %	30 %	27 %	6,21
Städte	10 %	70 %	40 %	4,71

Abb. 8.50 Ergebnisse der Kennzahl Organisation abhängig von der Gebietskörperschaft

Gruppe „gut“ (bis 10 Punkte) mit einer Durchschnittsnote von nur 3,04 Punkten unterdurchschnittlich ab. Im Gesamtdurchschnitt liegen auch dieses Jahr wieder die Märkte mit einer durchschnittlichen Effizienz von 6,21 Punkten deutlich besser, als die Gruppe der Städte mit 4,71 Punkten. Insgesamt ragen jedoch nur 11 von allen 46 Kommunen mit Werten von über 6,0 bis 8,9 Punkten aus der großen Gruppe Kommunen mit einer Effizienz in dem Bereich „mittel“ (3 bis 5 Punkte) und der immer noch großen Gruppe mit einer Effizienz im Bereich „mäßig“ (bis 3 Punkte) heraus. **Der Gesamtdurchschnitt beträgt 4,08 von 10 Punkten**, was eine Verschlechterung von fast 0,3 Punkten im Vergleich zum Vorjahr bedeutet.

Die Kommunen, die in der Effizienzanalyse sehr gut abschneiden, erreichen dies überwiegend durch bereits abgeschlossene Projekte zur Reorganisation der Gebäudeverwaltung und durch den Einsatz unterstützender IT-Systeme. Die Themenbereiche Contracting und Public Private Partnership wurden bisher nur bei wenigen Teilnehmern durchgeführt.

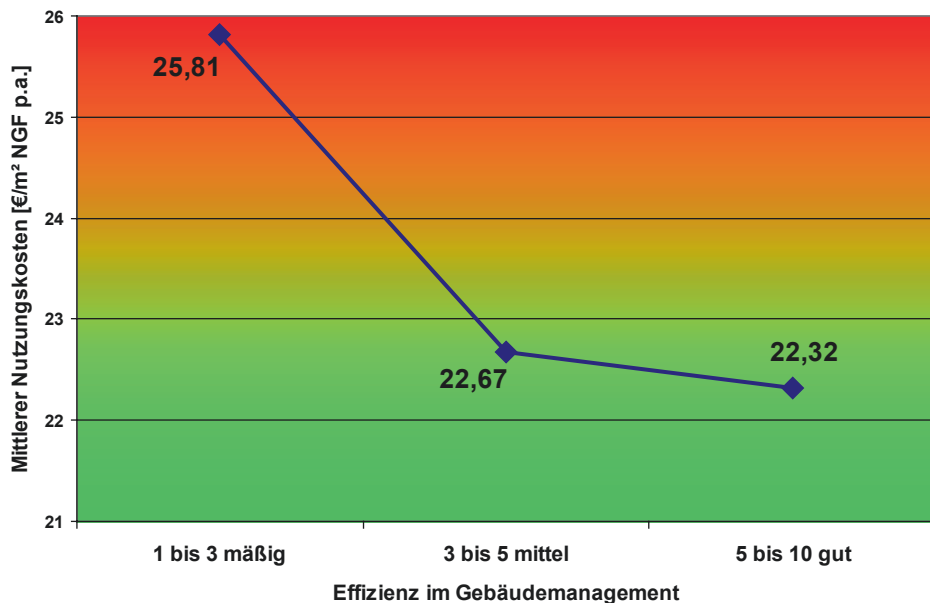


Abb. 8.51 Zusammenhang zwischen Gesamtkosten und der Effizienz der Organisation am Beispiel Schulen

Dagegen ist das Thema Outsourcing von (Dienst-)Leistungen bereits bei vielen Kommunen umgesetzt. Die weiteren Teilergebnisse zur Bewertung der Effizienz im Gebäudemanagement sind in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Gebäudemanagement beeinflusst Nutzungskosten

Bei der Auswertung der Kostenkennzahlen und der zuvor erwähnten Organisationskennzahl (Abb. 8.51) gibt es signifikante Zusammenhänge. So kann innerhalb dieses Vergleichs nachgewiesen werden, dass die Höhe der Gesamtkosten (ohne Instandhaltung) direkt durch die Effizienz der Organisation beeinflusst wird.

In Abb. 8.51 werden die mittleren Gesamtkosten (ohne Instandhaltung) innerhalb der Effizienzklassen am Beispiel Schulen dargestellt. Hier wird deutlich, dass sich bei einer optimierten Organisation die Gesamtkosten auf nur noch rund 85 % im Vergleich zu ineffizienten Organisationen belaufen. Exemplarisch wurden hier die Schulen dargestellt. Diese Gruppe stellt eine homogene Gruppe dar, welche mit 248 Gebäuden eine repräsentative Grundgesamtheit besitzt und zum anderen in jeder Effizienzkategorie mit ausreichend Objekten vertreten ist.

Entwicklung der Organisationskennzahl

Die Effizienz des kommunalen Gebäudemanagements steigt seit 2004 stetig an. Dieser Aufwärtstrend beruht auf den Verbesserungen bei den einzelnen Einflussgrößen. Die neun Einflussgrößen wurden in zwei Gruppen aufgeteilt: Konzeptionelle und technische

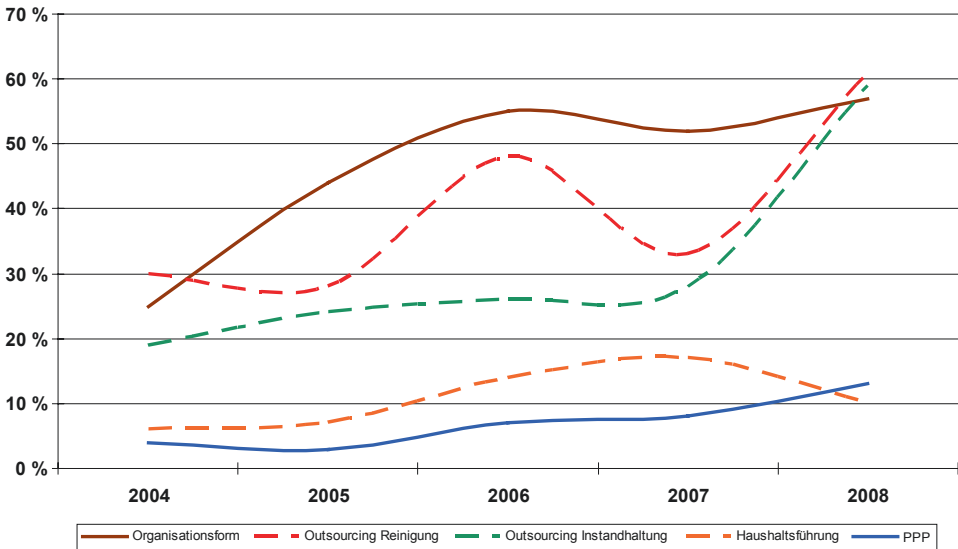


Abb. 8.52 Entwicklung der konzeptionellen Einflussgrößen der Organisationskennzahl

Konzeptionelle Einflussgrößen	Projekt					Beschreibung
	2004	2005	2006	2007	2008	
Organisationsform	25 %	44 %	55 %	52 %	57 %	Anteil von Kommunen mit zentraler Organisation im Bereich Gebäudemanagement
Outsourcing Reinigung	30 %	28 %	48 %	33 %	61 %	Anteil von Kommunen mit Outsourcinggrad größer als 75 % im Bereich Reinigung
Outsourcing Instandhaltung	19 %	24 %	26 %	28 %	59 %	Anteil von Kommunen mit Outsourcinggrad größer als 75 % im Bereich Instandhaltung
Haushaltsführung	6 %	7 %	14 %	17 %	10 %	Anteil von Kommunen mit modernen Buchführungs-Methoden
PPP	4 %	3 %	7 %	8 %	13 %	Anteil von Kommunen mit umgesetzten PPP-Projekten

Abb. 8.53 Entwicklung der konzeptionellen Einflussgrößen der Organisationskennzahl

Einflussgrößen. Diese Aufteilung erfolgt rein aus inhaltlichen Gesichtspunkten und hat keine Auswirkung auf die Gewichtung bzw. Auswertung bei der Nutzwertanalyse.

In den Abbildungen (Abb. 8.52, 8.53, 8.54, 8.55 und 8.56) wird die Entwicklung dieser Einflussgrößen seit dem Projekt 2004 grafisch dargestellt. Für alle Faktoren ließ sich bis 2006 ein klarer Aufwärtstrend, d. h. ein verstärkter Einsatz in der kommunalen Praxis, erkennen. In der diesjährigen Auswertung ist zu erkennen dass der letztjährige Rückgang beim Outsourcing mehr als wettgemacht wurde, hier werden heuer die höchsten Anstiege und höchsten Gesamtwerte seit Projektbeginn erzielt. Alle anderen Einflussgrößen blieben

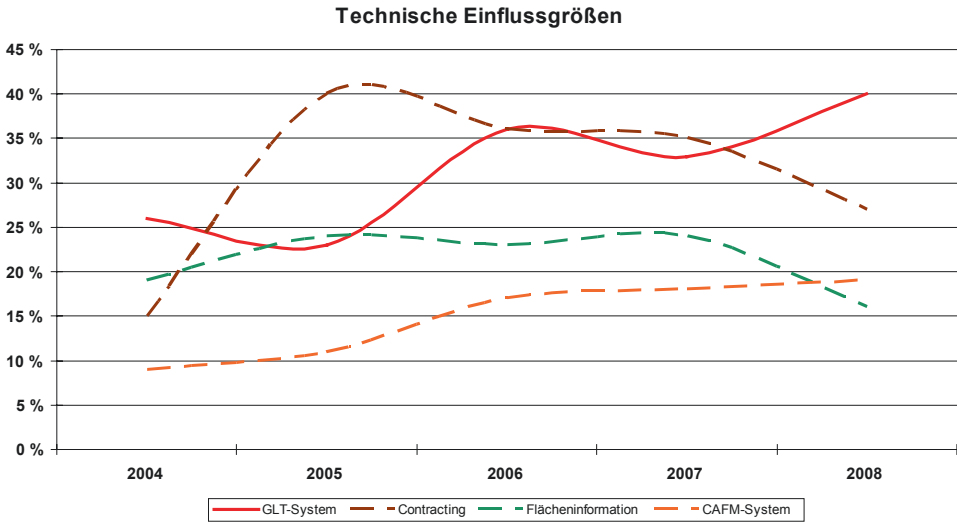


Abb. 8.54 Entwicklung der technischen Einflussgrößen der Organisationskennzahl

Technische Einflussgrößen	Projekt					Beschreibung
	2004	2005	2006	2007	2008	
GLT-System	26 %	23 %	36 %	33 %	40 %	Anteil von Kommunen mit GLT-Systemen
Contracting	15 %	40 %	36 %	35 %	27 %	Anteile von Kommunen, die Contractingmodelle umgesetzt haben
Flächeninformation	19 %	24 %	23 %	24 %	16 %	Anteil digitaler Flächeninformationen an den Gesamtflächeninformationen
CAFM-System	9 %	11 %	17 %	18 %	19 %	Anteil von Kommunen mit CAFM-Systemen

Abb. 8.55 Entwicklung der technischen Einflussgrößen der Organisationskennzahl (Tabelle)

relativ konstant, eindeutige Gewinner sind die technischen Lösungen in Form von GLT und CAFM.

Im Jahr 2008 ist wieder ein eindeutiger Trend bei der Reduzierung der Nutzungskosten zu erkennen – die eher magere Performance aus dem Jahr 2007 ist mehr als deutlich kompensiert worden. Die in Abb. 8.56 exemplarisch aufgeführten Werte für die Nutzungsart Verwaltung zeigen, dass sich seit 2004 die Nutzungskosten bis ins Jahr 2008 reduzierten. Bei dieser Auswertung kann man das erste Mal von einem Ergebnis im Bereich der Zielwerte sprechen.

Haushaltsführung

Hinsichtlich einer Bewertung der Effizienz im Gebäudemanagement ist der Bereich der Haushaltsführung relevant, da sich mit der doppelten Buchführung Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger leichter und übersichtlicher nachweisen lassen. Darüber hinaus

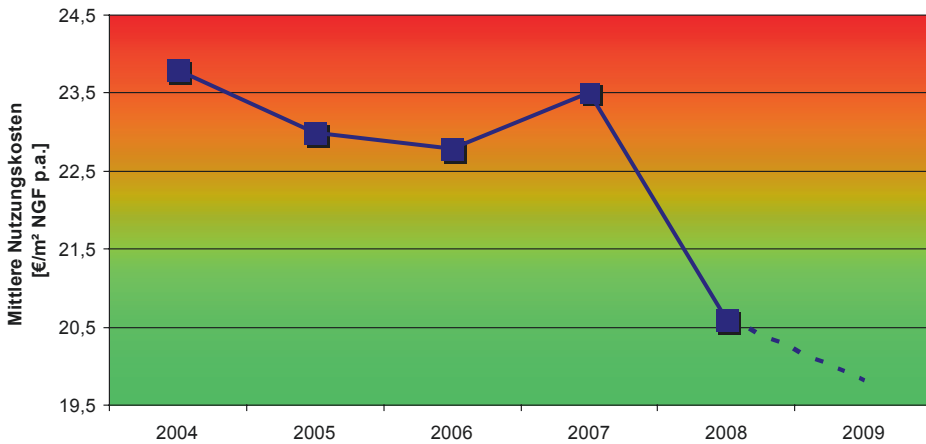


Abb. 8.56 Entwicklung der Nutzungskosten am Beispiel Verwaltung

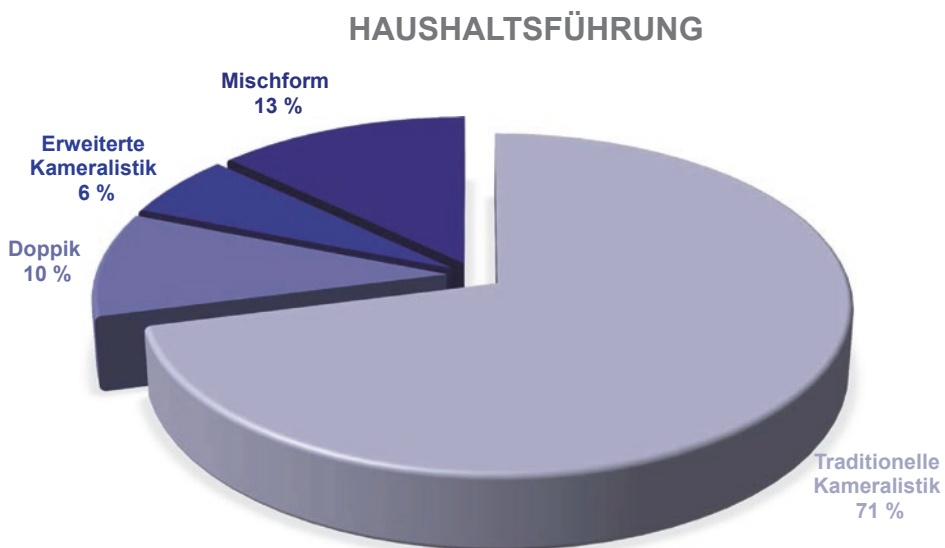


Abb. 8.57 Art der Haushaltsführung

ist die Kameralistik nicht in der Lage, auch bei Führung aller vorgeschriebenen Nebenbücher, beispielsweise langfristige Miet- und Pachtverträge zu erfassen und buchhalterisch darzustellen.

Die Verwendung der traditionellen Kameralistik sank um über 12 % im Vergleich zum Vorjahr. Den größten Zugewinn bei den „neuen“ Methoden der Haushaltsführung konnte die Doppik mit über 7 % verzeichnen. Die übrigen 5 % verteilen sich auf die erweiterte Kameralistik bzw. Mischformen (Abb. 8.57).

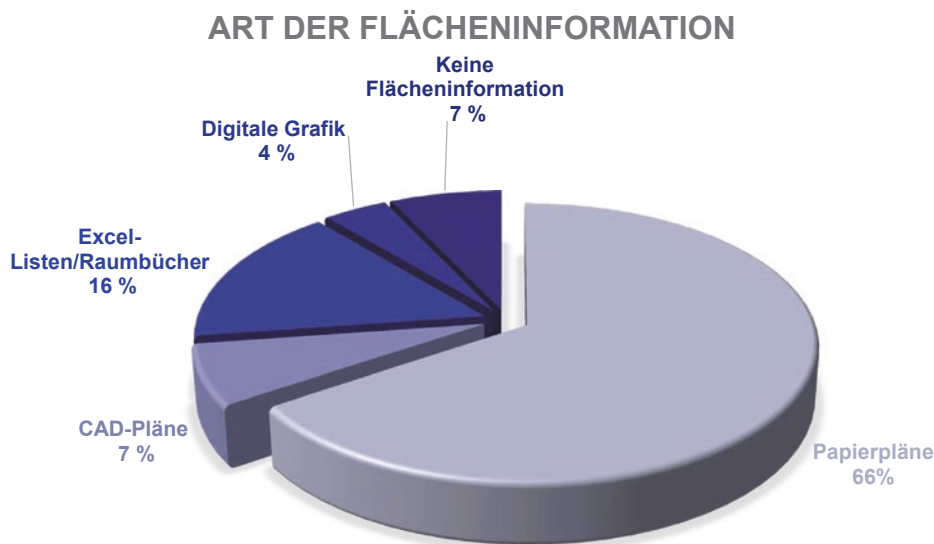


Abb. 8.58 Art der Flächeninformationen

Art der Flächeninformationen

Wie deutlich in [Abb. 8.58](#) zu erkennen ist, ist der überwiegende Teil der Flächeninformationen immer noch in Form von Papierplänen vorhanden. Kritisch zu betrachten ist, dass für 7 % der gesamten bewirtschafteten Flächen bei den Teilnehmern keine Flächeninformationen vorliegen. Positiv anzumerken ist, dass 27 % der Flächeninformationen bereits in elektronischer Form vorliegen.

Computerunterstütztes Facility Management System und Gebäudeleittechnik

Der Einsatz von CAFM-Systemen ([Abb. 8.59](#)) unter den Teilnehmern ist mit 20 % immer noch gering, und stieg im Vergleich zum Vorjahr auch nur um 2 % an. Es ist allerdings anzumerken, dass der sinnvolle Einsatz von komplexen IT-Systemen, gerade bei kleinen Kommunen, genau vorbereitet und abgewogen werden muss. Oftmals ist aus rein ökonomischer Sicht auch „weniger mehr“.

Bei den CAFM-Nutzern werden am häufigsten die Einsatzfelder Flächenmanagement (Belegungsplanung und Umzugsmanagement), Energiemanagement und Instandhaltung verwendet ([Abb. 8.60](#)).

Im Bereich der Gebäudeleittechnik (GLT) haben dieses Jahr bereits 40 % der Kommunen Erfahrungen gesammelt ([Abb. 8.61](#)). Der Betrieb von entsprechenden Systemen ist nicht so „pflegeintensiv“ wie bei CAFM-Systemen und bereits der lokale Einsatz, z. B. innerhalb eines Gebäudes, kann sinnvoll sein.

Organisationsform

Die zersplitterte Aufteilung von Verantwortlichkeiten im kommunalen Gebäudemanagement bleibt ein wesentlicher Kritikpunkt im Bereich der kommunalen Gebäudemanagement

EINSATZ VON CAFM

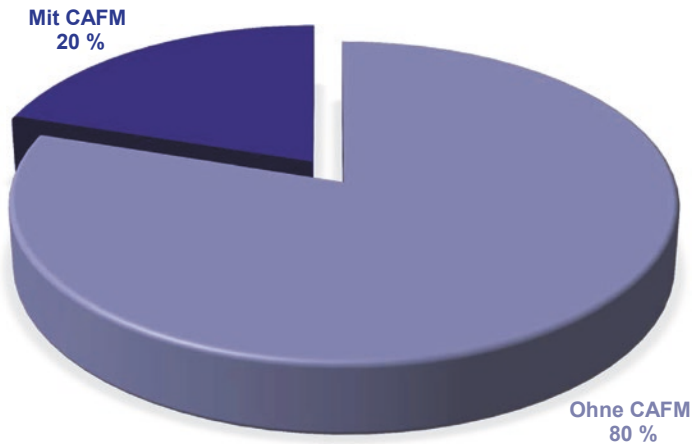


Abb. 8.59 Einsatz von CAFM-Systemen

CAFM -EINSATZFELDER

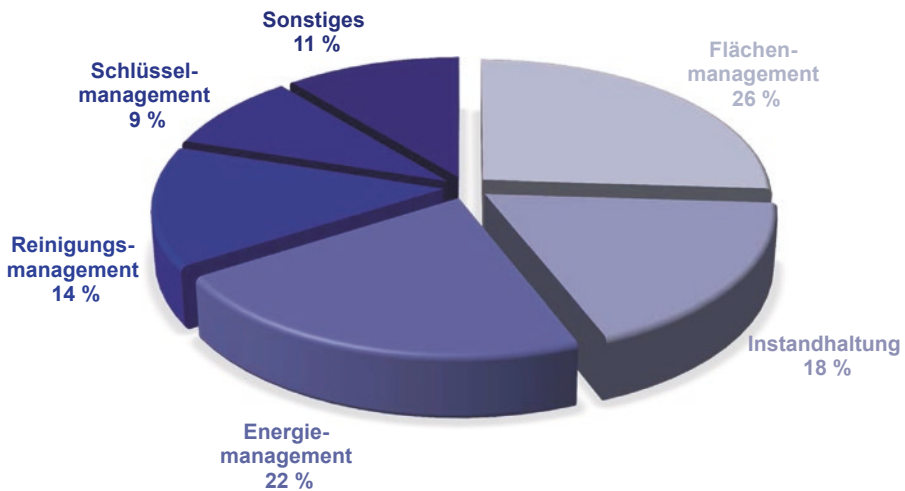


Abb. 8.60 Konzeptionelle Einflussgrößen CAFM-Einsatzfelder

Organisation. Laut den Angaben der diesjährigen Teilnehmer in [Abb. 8.62](#) agiert nur knapp die Hälfte der Gebäudemanagement-Einheiten aus einer zentralen Organisationseinheit heraus.

[Abb. 8.63](#) verdeutlicht, dass zu einem überwiegenden Teil das zentral organisierte Gebäudemanagement in Sachgebieten, Ämtern/Dezernaten und Fachbereichen gebündelt ist.

GEBÄUDELEITTECHNIK

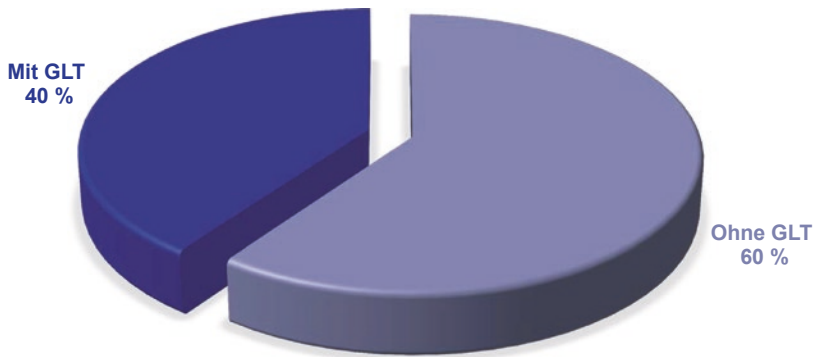


Abb. 8.61 Einsatz von GLT-Systemen

ORGANISATIONSFORM

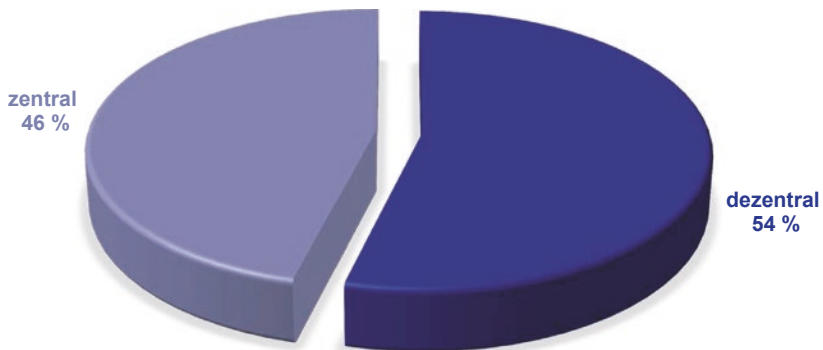


Abb. 8.62 Organisation des Gebäudemanagements

Public Private Partnership und Contracting

In Zeiten leerer Haushaltskassen sind Varianten, um erforderliche Investitionen im Rahmen neuer Gestaltungsmöglichkeiten zu tätigen, besonders interessant. Dennoch spielt der Ansatz Public Private Partnership (PPP) bislang noch eine untergeordnete Rolle (Abb. 8.64).

Bei den teilnehmenden Kommunen, die PPP-Modelle schon umgesetzt haben bzw. in der Umsetzung sind, beläuft sich das Investitionsvolumen jedoch schon auf beachtliche 790 Mio. € (der überwiegende Teil stammt von einer Kommune). Es bleibt abzuwarten,

ART DER ORGANISATIONSEINHEIT

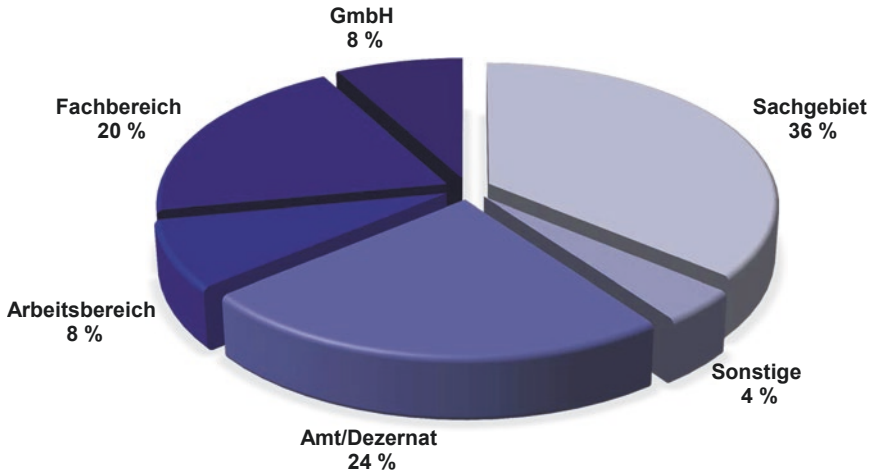


Abb. 8.63 Verteilung der zentralen Organisationseinheiten

PPP-MODELLE

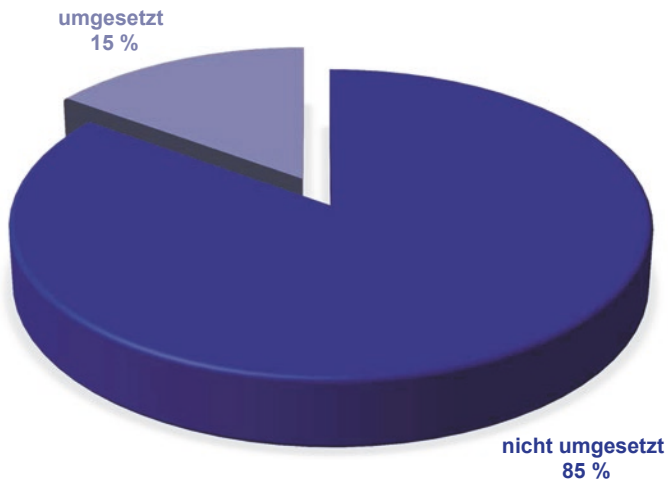


Abb. 8.64 Umsetzung von PPP-Modellen

welchen Einfluss die ersten Erfahrungen mit umfassenderen PPP-Projekten auf die Umsetzung in weiteren öffentlichen Bereichen haben.

Im Gegensatz zum Jahr 2004, in dem Contracting-Modelle (Abb. 8.65) eine eher untergeordnete Rolle spielten (15 % vorhanden), lässt sich jetzt mit 27 % von einer breiteren Zustimmung dieses Modells bei den Kommunen sprechen. Bei den verschiedenen Arten

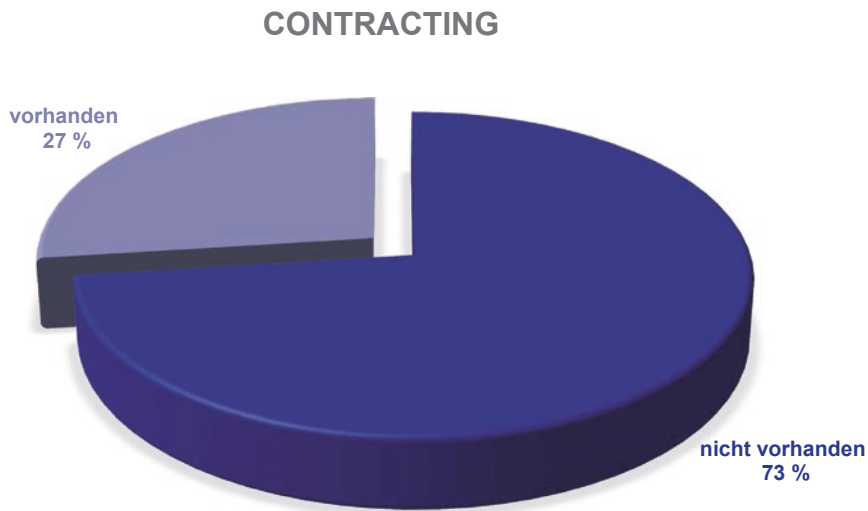


Abb. 8.65 Einsatz von Contracting Modellen

des Contractings ist festzustellen, dass Energiespar-Contracting, als das meist sowohl ökonomisch als auch ökologisch sinnvollste Modell, den Favoriten in [Abb. 8.66](#) darstellt. Positiv zu verzeichnen ist auch, dass sich dieser Wert von über 30 % über die letzten Jahre konsolidiert hat.

Analyse der Bewirtschaftungskosten

In [Abb. 8.67](#) werden die Einsparpotenziale aus dem Vergleich der Ist-Kennzahlen der Gebäude mit den jeweiligen externen Benchmarks abgeleitet. Bei dieser Analyse werden die Median-Werte der Kennzahlen, die im Gegensatz zu anderen Mittelwerten resistent gegenüber Ausreißer sind, für die verschiedenen Nutzungsarten (Verwaltung, Kinderbetreuung, Schule allg., Feuerwehr und Halle) berechnet und externen Benchmarks gegenübergestellt. Hierbei ergeben sich bei den 551 Objekten je Kennzahl und Nutzungsart folgende Potenziale.

Es wird deutlich, dass für manche Bereiche der Nutzungskosten Potenziale von bis zu 75 % (Strom) vorliegen. Eine Ursache für diese Situation könnte in dem beinahe allorts dramatischen Instandhaltungsrückstau liegen, der sich insbesondere in den Bereichen Strom und Heizung bemerkbar macht.

Aus der Hochrechnung der Potenziale auf die vorhandenen Kosten ergibt sich ein **Einsparvolumen von über 25 Mio. € bei den gesamten Nutzungskosten** (ohne Instandhaltung). D. h. bei Verwaltung und Schule könnten im Durchschnitt jährlich 27.000 bis 39.000 € pro Gebäude eingespart werden, bei Kinderbetreuung ca. 9000 €, bei Feuerwehr ca. 4.000 € und schließlich bei Hallen über 11.000 €.

ART DES CONTRACTINGS

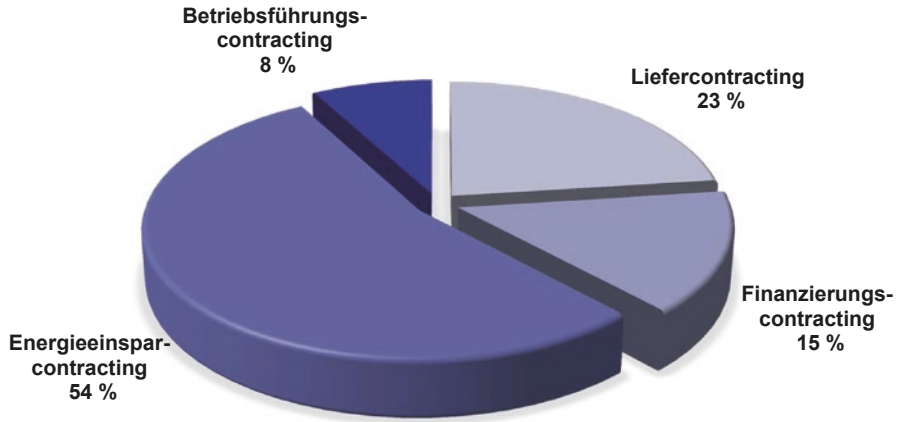


Abb. 8.66 Art des Contractings

Kürzel	Kennzahl	Einheit	Theoretische Einsparpotenziale				
			Verwaltung	Kinderbetreuung	Schule	Feuerwehr	Halle
Flächenbezogene Verbräuche							
VF1	Verbrauch Strom / Fläche	kWh / m ² NGF	62 %	46 %	48 %	71 %	54 %
VF2	Verbrauch Wasser / Fläche	kWh / m ² NGF	55 %	56 %	58 %	83 %	69 %
VF3	Verbrauch Heizung / Fläche	kWh / m ² NGF	41 %	56 %	52 %	48 %	50 %
Flächenbezogene Nutzungskosten							
KF1	Kosten Strom / Fläche	€ / m ² NGF	62 %	52 %	53 %	75 %	54 %
KF2	Kosten Wasser / Fläche	€ / m ² NGF	50 %	55 %	67 %	86 %	68 %
KF3	Kosten Heizung / Fläche	€ / m ² NGF	41 %	54 %	53 %	57 %	47 %
KF4	Kosten Reinigung / Fläche	€ / m ² NGF	20 %	52 %	27 %	12 %	46 %
KF6	Gesamtkosten* / Fläche	€ / m ² NGF	38 %	53 %	40 %	56 %	49 %

* Gesamtkosten ohne Instandhaltung KF5; KF6= KF1+KF2+KF3+KF4

Abb. 8.67 Übersicht der Einsparpotenziale bei den Nutzungskosten

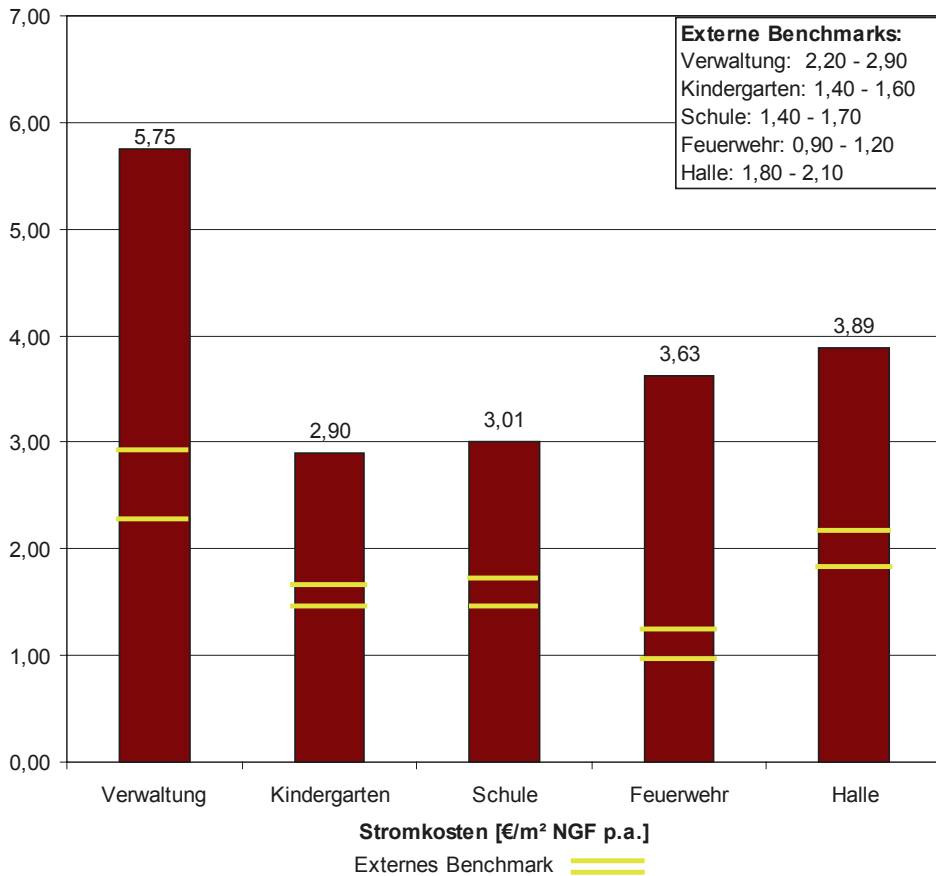


Abb. 8.68 Mittlere Stromkosten je Nutzungsart

Für die Instandhaltungskosten wurden im Rahmen der Erhebung keine „Einsparpotenziale“ ermittelt. Die Instandhaltungskosten, die in den letzten Jahren meistens unterhalb plausibler Größenordnungen lagen weisen heuer einen deutlichen Anstieg auf. Die Ergebnisse lassen daher den Rückschluss zu, dass bei zahlreichen Gebäuden nun die erforderlichen Maßnahmen durchgeführt werden, um einen übermäßigen Werteverzehr der Gebäudesubstanz zu verhindern. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass der vorhandene Instandhaltungsrückstau aktuell abgearbeitet wird.

Strom

Beim Ergebnis der Stromverbräuche in [Abb. 8.69](#) ist auffällig, dass die Verwaltungsgebäude einen deutlich höheren Verbrauch und entsprechende Kosten ([Abb. 8.68](#)) haben als die anderen Nutzungsarten. Grund hierfür ist sicherlich die nutzerspezifische Ausstattung (EDV, Küchen etc.) sowie der z. T. höhere Technisierungsgrad mit Klimatisierung etc., die einen erhöhten Verbrauch (und somit auch höhere Kosten) an elektrischer Energie verursachen.

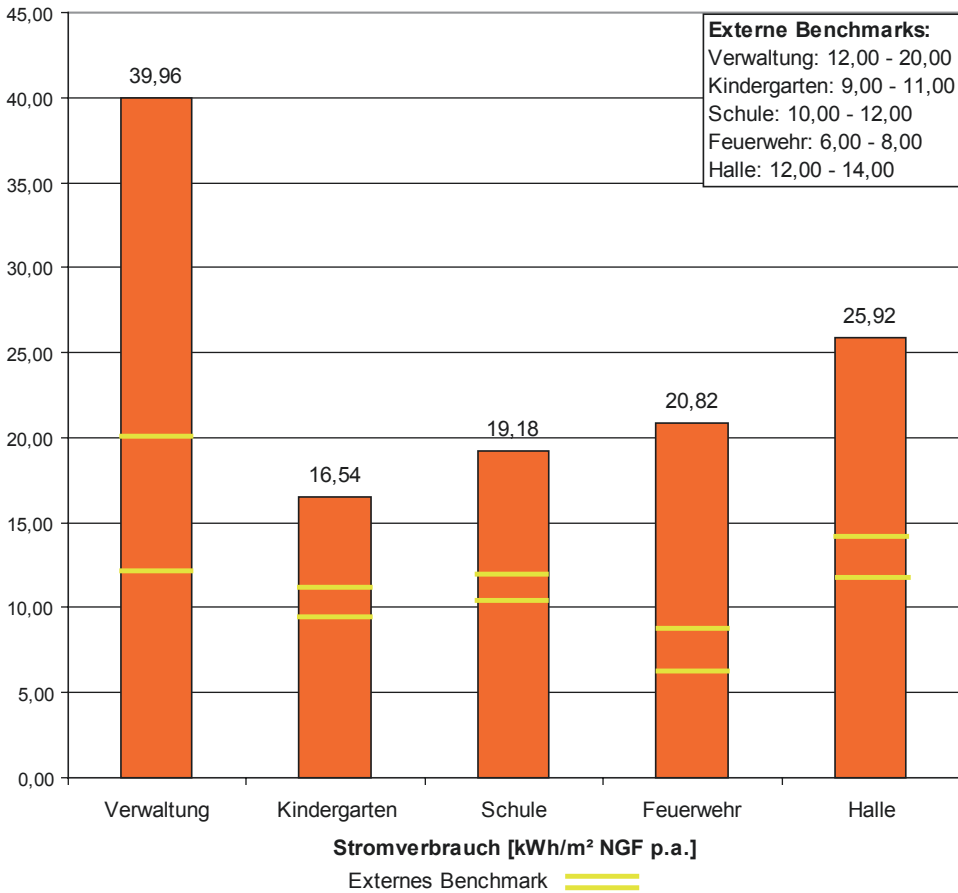


Abb. 8.69 Mittlerer Stromverbrauch je Nutzungsart

Wasser

Die spezifischen Wasserkosten und -verbräuche (Abb. 8.70 und 8.71) liegen bei der Kinderbetreuung (wie jedes Jahr) sehr hoch. Ursache hierfür kann, wie bei anderen Verbrauchskennzahlen auch, in der höheren Flächenbelegung bei der Kinderbetreuung (weniger qm je Kind) liegen. Die durchschnittliche Flächeneffizienz bei der Kinderbetreuung liegt bei ca. 9,5 qm NGF je Kind. Im Vergleich dazu liegen die Schulen bei ca. 13,5 qm NGF je Schüler, also 30 % mehr. Erwartungsgemäß lieferte die betrachtete Nutzungsart Schule 3 (mit Schwimmbad) sehr hohe Werte.

Heizung

Im Bereich der Heizenergie liegen Schulen (Schule 1 und Schule 2 mit Turnhalle) und Feuerwehrgebäude relativ eng zusammen. Erwartungsgemäß hohe Werte ergeben sich bei Schulen mit Schwimmbad (Schule 3). Bemerkenswert ist, dass die Feuerwehrgebäude,

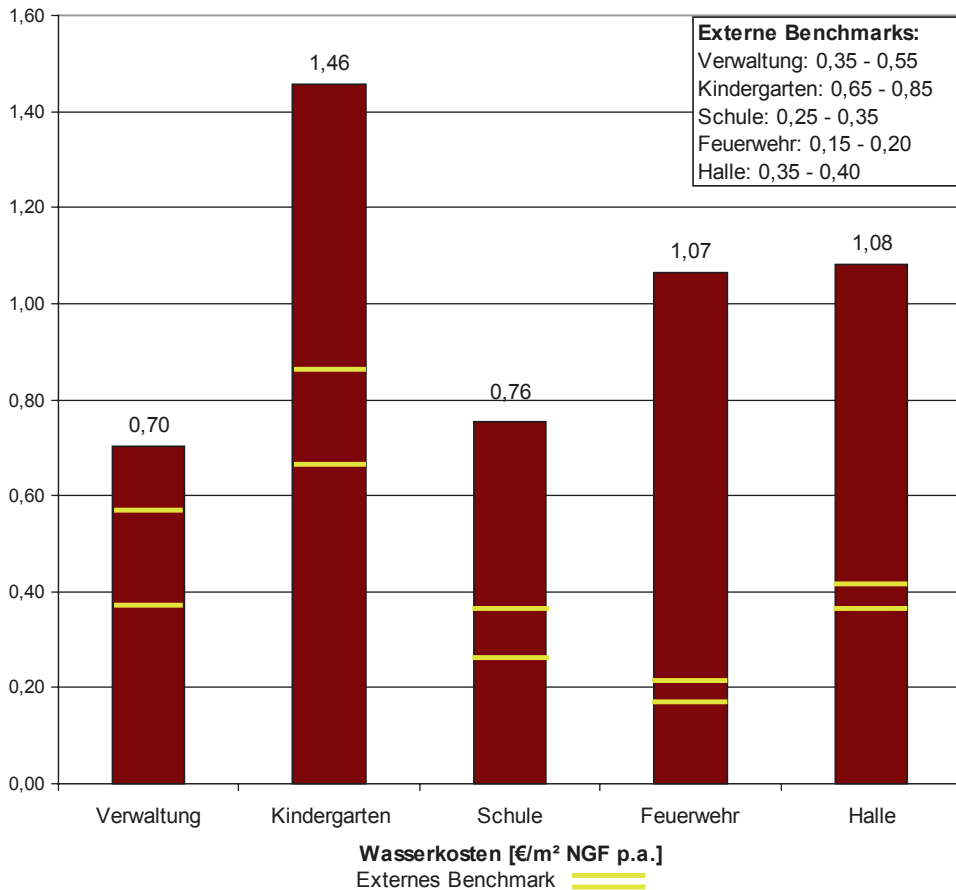


Abb. 8.70 Mittlere Wasserkosten je Nutzungsart

obwohl sie meistens nur unregelmäßig genutzt werden, mit hohen Heizkosten (Abb. 8.72) und Verbräuchen (Abb. 8.73) zu Buche schlagen.

Bei allen Nutzungsarten stellen sich erhöhte Energiekosten ein. Die Preissteigerungen zum Vorjahr betragen bis zu 17 %. Bei den Schulen und Kinderbetreuung konnten sogar leicht niedrigere Werte als im Vorjahr erreicht werden. Starke Ausreißer (im positiven Sinn) stellen die Verwaltungsgebäude dar, hier konnten um ca. 15 % niedrigere Werte erreicht werden.

In Abb. 8.74 ist zu erkennen, dass das Heizmedium Erdgas bei den Teilnehmern die größte Verbreitung (über 65 %) hat. Dagegen haben Heizmedien wie Flüssiggas, Regenerative Energien und Sonstige derzeit im kommunalen Bereich kaum nennenswerte Verbreitung gefunden. Heizöl und Fernwärmeversorgung bilden größtenteils den Gegenpart zum Erdgas. Da sich Strom als Heizmedium für die Raumheizung in den meisten Fällen als unwirtschaftlich herausgestellt hat, ist es sehr erfreulich, dass es nur von 2 % der Teilnehmer eingesetzt wird.

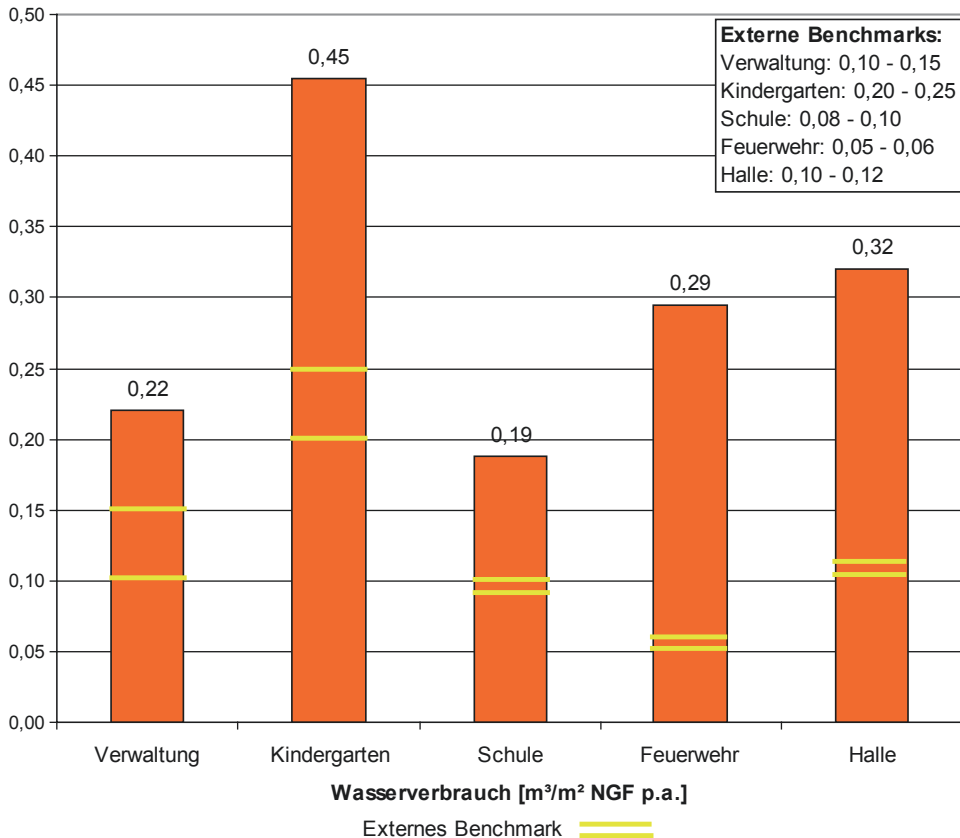


Abb. 8.71 Mittlerer Wasserverbrauch je Nutzungsart

Bei den verwendeten Heizkesselarten bildeten die Niedertemperaturkessel, die derzeit als Stand der Technik gelten, in [Abb. 8.75](#) die größte Gruppe. Doch dieses Jahr erreichte der Einsatz von neuer Brennwerttechnik einen deutlich höheren Wert (32 %). Der hohe Prozentsatz bei den nicht vorhandenen Kesseln lässt sich durch den Einsatz von Fernwärme, Strom und sonstiger Energieträger erklären. Die 14 % der Gebäude, die einen atmosphärischen Kessel (eine veraltete Bauart) in Betrieb haben, lassen sich durch Baujahre vor 1979 erklären. Ca. 72 % aller betrachteten Gebäude wurden vor 1979 gebaut. Bei 23 % dieser Gebäude fand seit der Errichtung keine Modernisierung statt oder der Zeitpunkt der letzten technischen Modernisierung liegt vor dem Jahr 1979.

Reinigung

In [Abb. 8.76](#) ist der Outsourcinggrad im Bereich der Reinigungsleistungen dargestellt. Es wird ersichtlich, dass über 64 % der kommunalen Immobilien vollständig oder überwiegend durch externe Dienstleister gereinigt werden. Diese Verteilung dokumentiert den

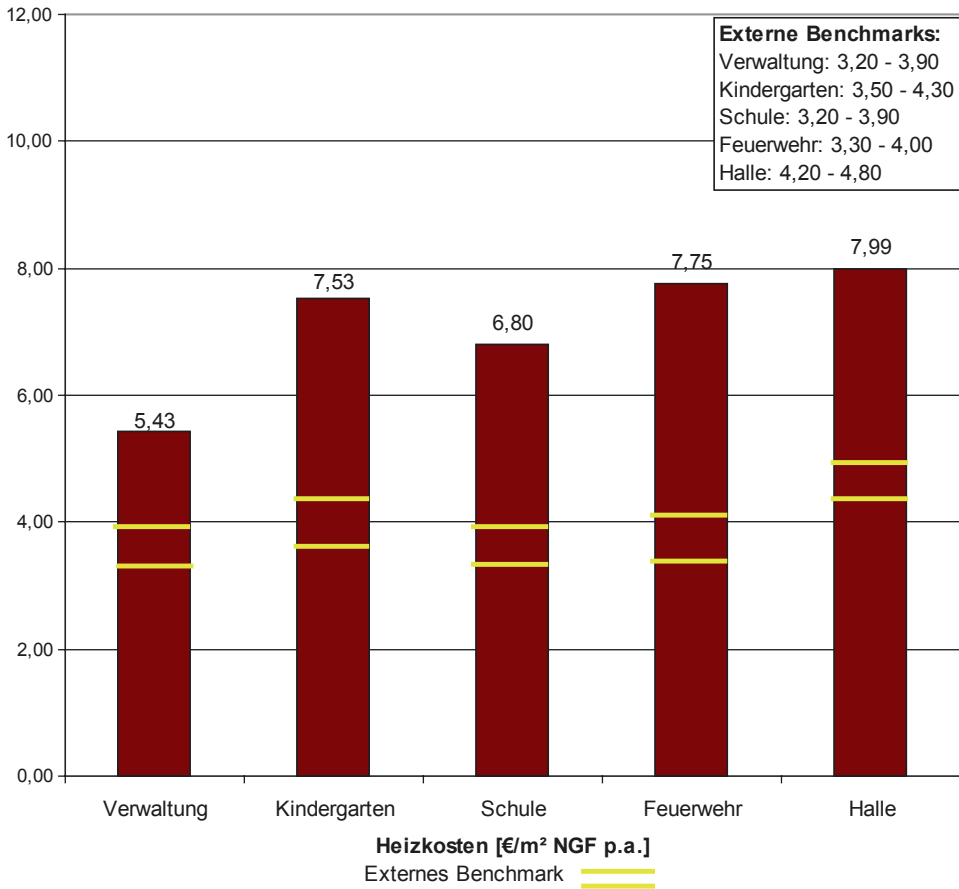


Abb. 8.72 Mittlere Heizkosten je Nutzungsart

aktuellen Trend im Gebäudemanagement hin zu einer externen Vergabe dieser Dienstleistung, verbunden mit einer Reduzierung des eigenen Personals. Deutlich wird aber auch, dass viele der kommunalen Objekte nicht (19 %) oder nur in sehr geringem Umfang (13 %) extern gereinigt werden.

Über die Vor- und Nachteile des Themas „Outsourcing“ wird seit Jahren eine sehr engagierte Diskussion geführt und nicht für alle Bereiche ist Outsourcing eine sinnvolle Vorgehensweise. Für den Bereich Reinigung, das zeigen die Erfahrungen in der Praxis und die Ergebnisse dieses Projektes, ist eine externe Vergabe in den meisten Fällen die ökonomisch sinnvollere Vorgehensweise. Allerdings spielt bei einer Entscheidung zum Thema Outsourcing speziell bei Kommunen natürlich auch die politische Dimension eine wichtige Rolle.

Über die Qualität der Leistungen sowie die Zufriedenheit der Nutzer mit der internen und externen Leistungserbringung können im Rahmen dieses Projektes keine Aussagen getroffen werden.

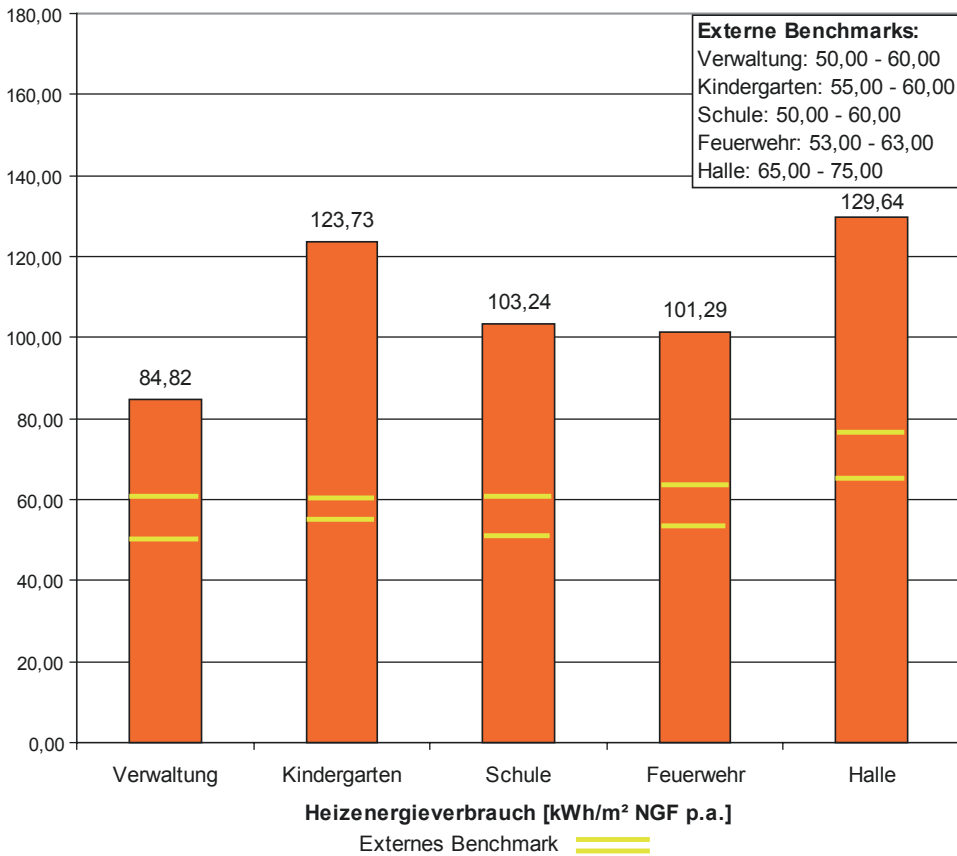


Abb. 8.73 Mittlerer Heizenergieverbrauch je Nutzungsart

Ziel ist es daher, die in [Abb. 8.77](#) aufgezeigten jährlichen Einsparpotenziale (die Reinigungskosten sind monetär einer der Hauptkostenblöcke) zu realisieren. Die Einsparungen sollten aber keinesfalls zu Lasten der Qualität gehen. Daher ist im Ausschreibungsverfahren und bei den anschließenden Vertragsverhandlungen von entscheidender Bedeutung, klar definierte Standards festzulegen und einen Controlling-Prozess zu definieren.

Dass die externe Vergabe von Reinigungsleistungen nicht automatisch zu sinkenden Kosten und gleichzeitig hohen Qualitätsstandards führt, zeigen die nachfolgenden Beispiele aus der Praxis:

- Ausscheidende Mitarbeiter werden durch verschiedene externe Dienstleister ersetzt.
- In diesem Fall wurden bisher selbst gereinigte Objekte häufig an verschiedene externe Dienstleister vergeben. Die Folgen sind dabei häufig unterschiedliche Standards, Verträge und Konditionen. Diese Situation führt zu unübersichtlichen, nicht mehr kontrollierbaren Strukturen sowie zu Preisen, die über dem Marktniveau liegen.

HEIZUNGSARTEN

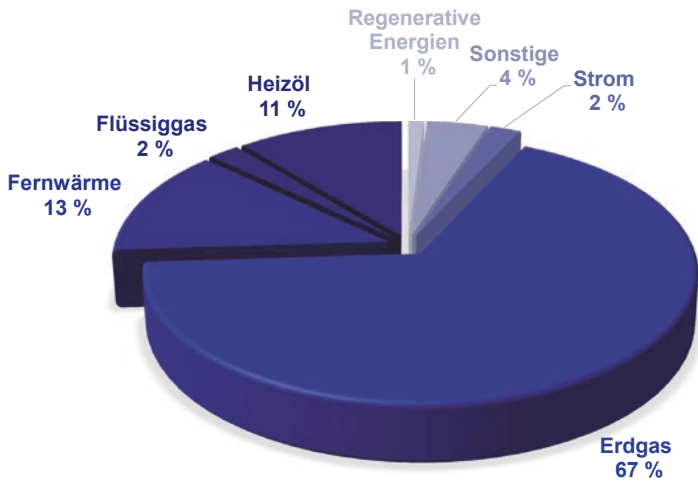


Abb. 8.74 Verteilung der Heizungsarten

HEIZKESSELARTEN

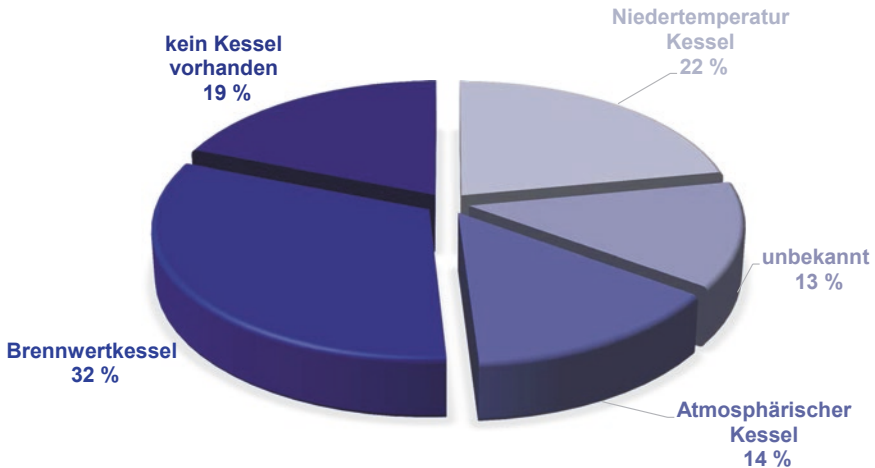


Abb. 8.75 Verteilung der Heizkesselarten

OUTSOURCING REINIGUNG

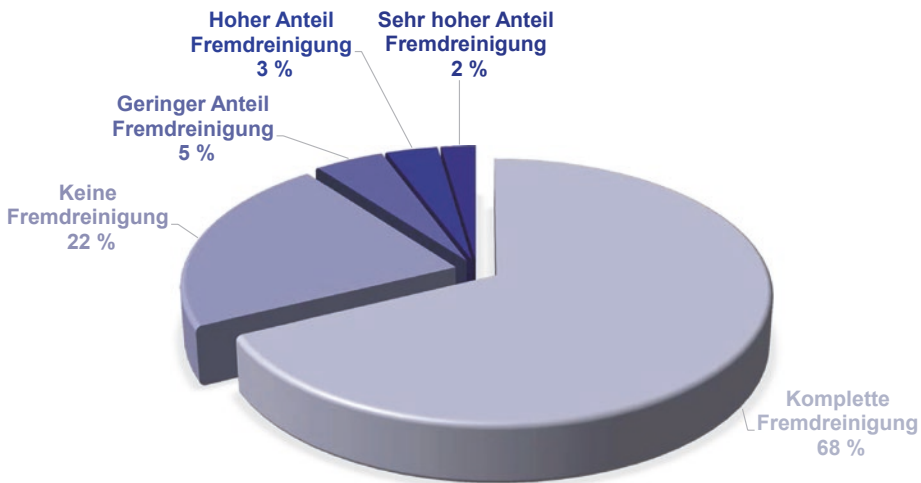


Abb. 8.76 Outsourcing im Bereich Reinigung

	Einheit	Verwaltung	Kinderbetreuung	Schule	Feuerwehr	Halle
Interne Reinigungskosten	€/m ² NGF p.a.	15,55	16,88	15,81	2,63	9,29
Externe Reinigungskosten	€/m ² NGF p.a.	8,1	12,01	9,62	2,15	7,52
Externes Benchmark	€/m ² NGF p.a.	7,80 - 9,00	12,10- 14,90	7,90- 10,80	2,20 - 2,40	5,80 - 7,20

Abb. 8.77 Vergleich der Reinigungskosten

- Ausschreibung und Vergabe der externen Dienstleistung erfolgt ohne ausreichende Fach- und Marktkenntnis. Hier besteht die Gefahr, dass aufgrund mangelnder Sach- und Marktkenntnis die tatsächlichen Spielräume bei Qualität, Kosten, Prozessen und Strukturen nicht optimal umgesetzt werden.

Die Reinigungskosten in [Abb. 8.78](#) bei der Kinderbetreuung sind mit 25,35 € je m mehr als doppelt so hoch, wie die Werte bei Schulen (max. 10,80 € je m). Mögliche Ursachen für die höheren Kosten sind:

- Die oft kleinteiligeren Flächen der Kinderbetreuung, die weniger effizient gereinigt werden können.
- Der meist höhere Reinigungslevel bei der Kinderbetreuung.

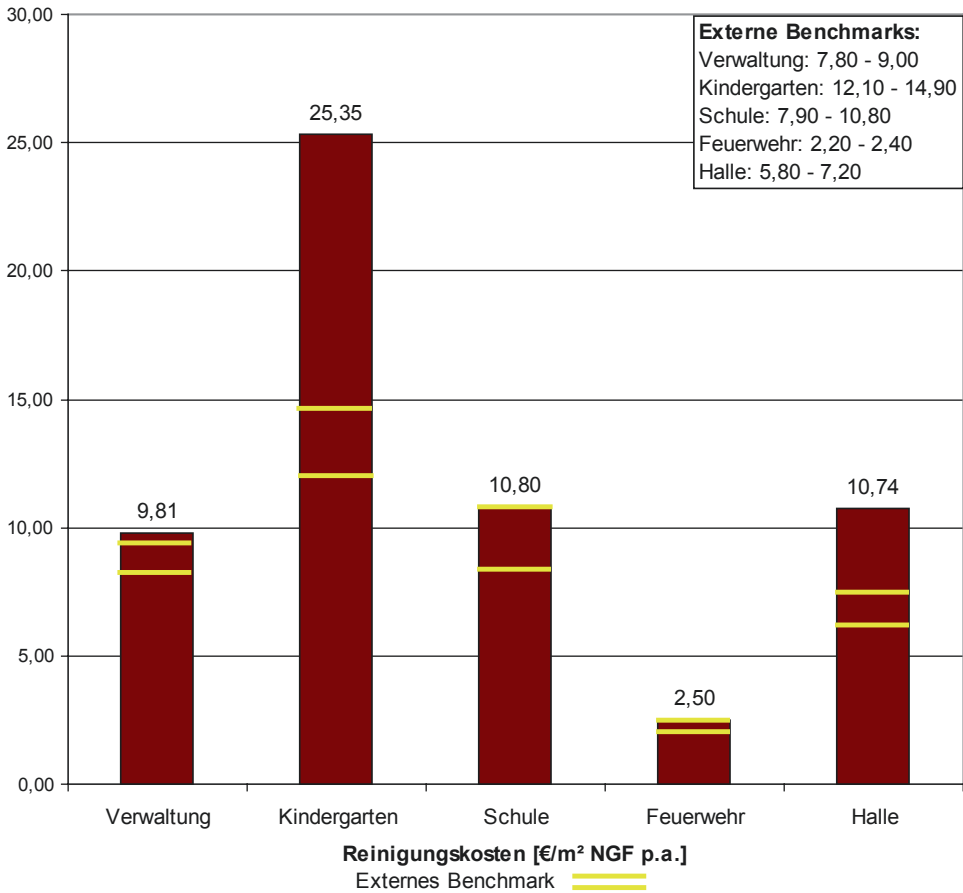


Abb. 8.78 Mittlere Reinigungskosten je Nutzungsart

- Die i.d.R. größeren Funktions- und Nebennutzflächen bei Schulen, die den flächenbezogenen Wert beeinflussen.

Der sehr geringe Wert bei den Feuerwehrhäusern lässt sich durch die oft unentgeltliche Eigenleistung der Feuerwehr selbst erklären.

Instandhaltung

Die nachfolgende Abbildung zeigt den Outsourcinggrad im Bereich Instandhaltung. Nahezu vollständig an externe Dienstleister vergeben sind rund ein Viertel der Objekte. Der Anteil der Objekte, die überwiegend von eigenem Personal bearbeitet werden, ist mit 68 %, um 4 % höher als im Bereich Reinigung. Hier zeigt sich, dass immer noch einige Kommunen die Instandhaltungsleistungen z. B. über interne Hausmeister erbringen lassen.

OUTSOURCING INSTANDHALTUNG

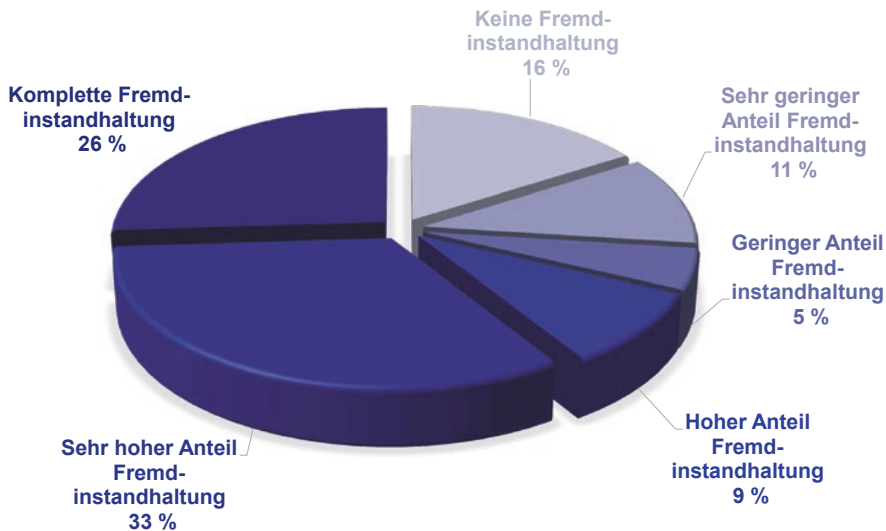


Abb. 8.79 Outsourcing im Bereich Instandhaltung

Die klassische Situation, in der ein Hausmeister seine Wohnung in einem Objekt bewohnt und für dieses verantwortlich zeichnet, wird noch bei einer ganzen Reihe von Gebäuden, speziell bei Schulen angetroffen. Immer mehr Kommunen sind aber auch in diesem Themenfeld – bei interner Leistungserbringung – auf dem Weg hin zu effizienteren Strukturen und Prozessen. Eine Variante ist z. B. die Zusammenfassung von intern beschäftigten Mitarbeitern zu „Hausmeister-Pools“, die für eine bestimmte Gruppe von Objekten zuständig sind und von einer zentralen Einheit gesteuert werden.

Für den Bereich Instandhaltung, das zeigen die Erfahrungen in der Praxis und die Ergebnisse dieses Projektes, ist die Beurteilung des Outsourcinggrades in [Abb. 8.79](#) nicht so einfach vorzunehmen, wie im Bereich der Reinigungsleistungen. Dennoch ist davon auszugehen, dass speziell Leistungen, die sehr spezifisches Know-how erfordern (sofern am Markt zu erhalten) durchaus extern erbracht werden können.

Über die Qualität der Leistungen sowie die Zufriedenheit der Nutzer mit der internen und externen Leistungserbringung können im Rahmen dieses Projektes keine Aussagen getroffen werden. Die viel zu geringen Kosten bei der Instandhaltung erklären den gemeldeten Instandhaltungsrückstau von rund 66 Mio. € der teilnehmenden Kommunen.

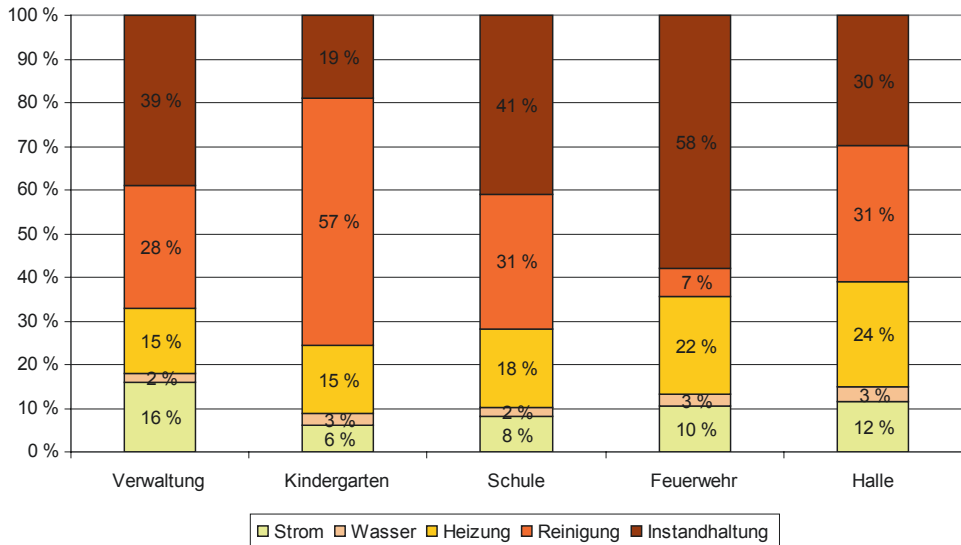


Abb. 8.80 Übersicht der Nutzungskosten für die einzelnen Nutzungsarten

Kostenart	Durchschnittskosten [€/m ² NGF p.a.] nach Nutzungsart				
	Verwaltung	Kinderbetreuung	Schule	Feuerwehr	Halle
Strom	5,75	2,90	3,01	3,63	3,89
Wasser	0,70	1,46	0,76	1,07	1,08
Heizung	5,43	7,53	6,80	7,75	7,99
Reinigung	9,81	27,47	11,52	2,28	10,33
Instandhaltung	14,08	9,23	15,35	20,33	9,98
Gesamt (mit Instandhaltung)	35,78	48,58	37,44	35,05	33,28
Gesamt (ohne Instandhaltung)	21,70	39,35	22,09	14,72	23,30

Abb. 8.81 Übersicht der Nutzungskosten für die einzelnen Nutzungsarten

Übersicht der Nutzungskosten

In [Abb. 8.80](#) sowie [Abb. 8.81](#) wird deutlich, welchen hohen Einfluss der Bereich Dienstleistungen (Reinigung und Instandhaltung) bei den untersuchten Nutzungskosten darstellt. Dagegen fallen andere Kostenarten wie Wasser und Strom eher gering aus. Dies zeigt, in welchen Bereichen eine Optimierung die größten monetären Einsparungen erzielen kann.

8.2.6 Potenzialhebung

Mit der Beteiligung an dem aktuellen Benchmarking-Projekt ist es den Teilnehmern gelungen, in einem ersten Schritt die notwendige Transparenz für eine Weiterentwicklung im Immobilienbereich zu schaffen. Dabei wurden über den Abgleich der Ist-Kennzahlen mit den Benchmarks die Potenziale auf Objekt- und auf Kommunenebene aufgedeckt. In Folge geht es darum, diese Potenziale zu realisieren und die hierfür notwendigen konkreten Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren und in Folge anzustoßen.

Zunächst scheint es nahe liegend, mit den Erkenntnissen aus dem Benchmarking-Projekt sofort in die operative Umsetzung zu gehen. Doch um hier die konkreten Ansatzpunkte herausarbeiten zu können und den ganzen Prozess in der Kommune zielgerichtet und effizient zu steuern, sollten zunächst weitere „Hausaufgaben“ erledigt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sich isolierte Erfolge ohne klare Zielvorgaben nur als ein kurzfristiges „Strohfeuer“ z. B. sinkender Kosten entpuppen, die aufgrund fehlender Management- und Controllinginstrumente bzw. unklarer Verantwortlichkeiten nur eine begrenzte Zeit wirken werden und die Sparkasse somit in wenigen Jahren wieder vor vergleichbare Herausforderungen stellt.

Stattdessen ist es sinnvoll die Ziele für die kommunal genutzten Immobilien festzulegen und anschließend eine umfassende Immobilienstrategie für die Entwicklung des Portfolios, der Organisation sowie zum Einsatz von unterstützenden IT-Systemen etc. zu definieren. Nachfolgende Fragen sind z. B. im Rahmen einer **Strategiedefinition** zu beantworten:

- Welche Aufgaben und Prozesse müssen im Rahmen der Bewirtschaftungsstrategie abgebildet werden, um diese Ziele zu erreichen?
- Ist die bestehende Organisationsstruktur geeignet, diese Aufgaben optimal abzuwickeln? Sind die Verantwortlichkeiten klar festgelegt? Welche Ergebnisse sollen abgebildet werden? Welche Kennzahlen braucht man für das Immobilien-Controlling? Existieren IT-Werkzeuge zur Dokumentation und Steuerung der Bewirtschaftung?
- Welche Bereitstellungsform (Eigentum, Anmietung oder Entscheidung im Einzelfall) soll für die genutzten Immobilien zukünftig gewählt werden?
- Welche Ressourcen und Kompetenzen sind im eigenen Haus vorhanden und sind diese ggf. durch externes Know-how zu ergänzen, um eine straffe und nachhaltige Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen?

Bei der **Umsetzung der Immobilienstrategie** in den einzelnen Objekten sollten die nachfolgenden Ziele stets im Auge behalten werden:

- Erreichen einer ganzheitlichen und interdisziplinären Betrachtung der Immobilienbewirtschaftung
- Reduzierung von Reibungsverlusten durch organisationsgerechte und eindeutige Definition von personellen Zuständigkeiten (Aufbau-/ Ablauforganisation)

- Vermeiden von Organisationslücken und Verantwortungsdefiziten
- Straffen der Organisation, Ableitung von Synergieeffekten zur Reduzierung von Personalkosten
- Aufbereiten der immobilienbezogenen Datenbestände.

Lösungsansätze zur Optimierung des Gebäudemanagements

Die Grundvoraussetzung für eine wirtschaftliche Bereitstellung der „Ressource -Immobilie“ ist neben der Definition einer Immobilien- und Bewirtschaftungsstrategie ein effizient aufgestelltes Gebäudemanagement. Dessen positiver Einfluss wurde im Projektverlauf mit Hilfe statistischer Analysen mathematisch bestätigt. Der dargestellte Zusammenhang (Abschn. 4.4) zwischen den Bewirtschaftungskosten pro Quadratmeter beweist die positiven Effekte eines optimierten Gebäudemanagements.

Anpassen der Haushaltsführung

Die gegenwärtige Einführung der Doppik bei den Kommunen, soll die besonderen Bedingungen der Kommunalpolitik berücksichtigen. So wird gefordert, nicht zu Lasten nachfolgender Generationen zu wirtschaften. Die Vorschriften zur Rechnungslegung werden dieser Anforderung entsprechend angepasst.

Mit der erfolgreichen Ergänzung der Kameralistik um die Doppik nach § 33 a HGGrG erwarteten die öffentlichen Verwaltungen mehr Kostentransparenz, Kostenvorteile und ein insgesamt effizienteres Arbeiten. Doppik ist die Abkürzung für „Doppelte Buchführung in Konten“. Jeder doppische Buchungssatz besteht, im Gegensatz zur Kameralistik (einfache Buchführung), aus zwei wertgleichen Buchungen (Soll und Haben), das bedeutet jeder Geschäftsvorfall wirkt sich mindestens auf zwei Konten aus. Um die Bilanz im Gleichgewicht zu halten, muss jeder Vorgang, der ein Bestandskonto der Vermögensrechnung verändert, noch eine zweite Position betragsgleich verändern. Doppelte Buchführung bedeutet „doppelt“ in dreifacher Hinsicht:

- Jeder Geschäftsvorfall wird auf zwei Konten (Soll an Haben) betragsgleich gebucht
- Das Periodenergebnis wird doppelt ermittelt, sowohl aus der Veränderung des Eigenkapitals in der Bilanz als auch aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen.
- Jeder Geschäftsvorfall wird in zwei Büchern (Journal/Zeitbuch und Haupt-/Sachbuch) erfasst.

Die Doppik erfasst über die reinen Ein- und Auszahlungen bzw. Einnahmen und Ausgaben (wie in der Kameralistik) hinaus, in der Erfolgsrechnung Erträge und Aufwendungen, wodurch der Ressourcenverbrauch abgebildet wird. Forderungen und Verbindlichkeiten; Bestände an Vermögen und Schulden werden automatisch und gleichzeitig bei der Buchung ohne Nebenaufzeichnungen mitgeführt. Aufgrund der vollständigen Erfolgs- und Vermögenserfassung kann die Doppik unmittelbar um eine Kosten- und Leistungsrechnung erweitert werden. Die Doppik erfasst sämtliche Geschäftsvorfälle, durch die sich Vermögenswerte ändern, während die Kameralistik das Vermögen lediglich in einer optionalen Vermögensübersicht ausweisen kann.

Die Anschaffung eines Gegenstandes des Anlagenvermögens führt in der doppelten Buchführung zum Ausweis in der Bilanz. Die Anschaffungskosten werden dann über die Nutzungsdauer verteilt und als Aufwand des jeweiligen Geschäftsjahres durch die Abschreibungen erfasst. Auf diese Weise kann der Ressourcenverbrauch der einzelnen Jahre zutreffend dargestellt werden. Die Kameralistik dagegen erfasst Investitionen im Anschaffungsjahr in der Höhe der Ausgaben. Eine Verteilung der Anschaffungskosten über den Nutzungszeitraum erfolgt nicht. Insofern vermittelt die Kameralistik kein zutreffendes Bild über den Ressourcenverbrauch des Haushaltsjahres.

Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit kommunaler Leistungen und alternativer Bewirtschaftungsmodelle, der Aufbau eines Immobiliencontrollings und internen Benchmarkings auf Grundlage der Doppik ist als ein positiver Folgeeffekt zu sehen, der in der Handhabung kommunaler Immobilien noch einmal zu Effizienzsteigerungen im Sinne von Einsparungen und der besseren Allokation der eingesetzten Mittel führt. Gemessen an den aufgedeckten Synergien und unter Nutzung der selbigen lässt sich für Kommunen ein „Ideal-Pfad“ zur Einführung der Doppik erstellen:

1. Einbezug des Gebäudemanagements in die Doppik-Projektgruppe im Rahmen der Vorbereitungen als Grundstein für die Schaffung eines zentralen Gebäudemanagements.
2. Ausschreibung und Auswahl von geeigneten Softwaresystemen unter den Aspekten des Gebäudemanagements.
3. Erstellung von Erfassungsrichtlinien, die auf die speziellen Anforderungen des Gebäudemanagements eingehen.
4. Erfassen der Daten.
5. Bewertung der Liegenschaften und Vermögensgegenstände.
6. Erstabbilanzierung und Betrieb der Doppik.

Neuausrichtung des Gebäudemanagements

Da die Aufgaben in einer Kommune rund um das Thema Immobilie sehr vielfältig sind, wuchs mit der Zeit eine auf viele Ämter verteilte „Organisation“ heran. Diese erledigt die an sie gestellten Aufgaben meist strikt arbeitsteilig. Hierbei gibt es die verschiedensten Formen, u. a.:

- Arbeitsteilung nach Aufgaben
- Arbeitsteilung nach selbst genutzten Gebäuden

Festzuhalten ist, dass bei vielen Kommunen das Gebäudemanagement nicht in einer zentralen Organisationseinheit zusammengefasst ist. Nachfolgende Abbildung stellt eine Beispiel-Kommune dar, bei der die Zersplitterung der Aufgabenbereiche in [Abb. 8.82](#) in Anlehnung an die GEFMA 100 Richtlinie (Vgl. GEFMA 100 2004) veranschaulicht wird.

Die Zersplitterung der Aufgabenverteilung führt zu unklaren Zuständigkeiten innerhalb der Organisation. Aufgrund dieses Zustands werden Arbeiten oft parallel ausgeführt und binden unnötige Personal-Ressourcen. Eine ähnlich unzureichende Strukturierung wie bei den Arbeitsabläufen ist bei den gebäuderelevanten Daten (Flächen- und Verbrauchszahlen,

	Hauptamt	Rechnungsprüfungsamt	Stadtkämmerei	Ordnungsamt	Sozialamt	Jugendamt	Stadtbauamt	Baubetriebshof	Stadtentwicklungsamt	Stadtwerte	Bauhof
Beispiel-Kommune											
Facility Management											
Baumaßnahmen											
Neubau	x	x		x			x		x	x	
Umbau, Nutzungsänderung	x	x					x		x	x	
Sanierung, Modernisierung, Wertverbesserung	x	x					x		x	x	
Abriß							x		x	x	
Gebäudemanagement											
Technisches Gebäudemanagement											
Technisches Objektmanagement											
Betriebsführung Technik										x	
Unterhaltung (Großinstandhaltung)				x		x	x	x	x	x	
Energiemanagement										x	
Versorgen									x	x	
Transportdienste (technische Leistungen)	x										
Sonstige technische Leistungen											
Infrastrukturelles Gebäudemanagement											
Flächenmanagement	x										
Reinigungsdienste	x			x		x		x		x	
Sicherheitsdienste	x										
Hausmeisterdienste	x								x		
Dienste in Außenanlagen								x			
Speisenverpflegung/ Kantine/ Catering				x							
Umzugsmanagement											
Entsorgen									x		x
Büro-Service											
Sonstige Dienste											
Kaufmännisches Gebäudemanagement											
Kostenabrechnung & Controlling (Verwaltung)	x			x	x	x	x		x		x
Objektbuchhaltung (gebäudebezogen)		x	x	x		x			x		x
Vertragsmanagement (gebäudebezogen)				x		x			x		x
Vermarktung von Mietflächen						x					

Abb. 8.82 Zersplitterte Aufgabenverteilung beim kommunalen Gebäudemanagement

Verträge etc.) zu erkennen. Auch hier gibt es viele Insellösungen und nicht einen zentralen Daten-Pool.

Diese Umstände in Verbindung mit der immer noch vorherrschenden Kameralistik, die eine verursachergerechte Zuordnung von Kosten und Verbräuchen kaum zulässt, erschweren eine transparente Betrachtung der Kosten. Auch die Etablierung von Anreizsystemen zur Kosteneinsparung ist in einem kommunalen Gebäudemanagement kaum zu realisieren, da hierzu die gesetzlichen Rahmenbedingungen meist fehlen. Zu den Maßnahmen gehören:

- **Aufbauorganisation bündeln:** Wie die allgemeinen Ergebnisse dieses Projekts deutlich machen, ist bei einer großen Zahl der Kommunen der erste Schritt zu einer optimierten Gebäudemanagement-Organisation noch nicht vollzogen worden. Bei nur 46 % der diesjährigen Teilnehmer wurden die Aufgaben des Gebäudemanagements in einer zentralen Stelle gebündelt.

- **Ablauforganisation verschlanken:** Deswegen stellt sich bei den meisten Kommunen immer noch die Frage, welche Abteilungen sind für das Gebäudemanagement verantwortlich? Doch es gibt noch eine weitere Frage die es zu stellen lohnt: Führen wir unsere Gebäudemanagement-Prozesse (Arbeitsabläufe) effektiv und effizient aus? Um diese Frage zu beantworten zu können, hat sich in vielen Praxisbeispielen die Analyse der Gebäudemanagement-Prozesse bewehrt. Durch diese Methode ist es möglich, die Abläufe transparent darzustellen und gesamthaft zu dokumentieren. Die Erfahrung zeigt, dass einige wenige Schlüsselprozesse innerhalb des Gebäudemanagements einen immensen Einfluss auf die Effektivität und Effizienz der Gebäudebewirtschaftung ausüben. Dazu zählen vor allem folgende Arbeitsabläufe:

- Wartungsmanagement
- Instandhaltungsmanagement
- Reinigungsmanagement
- Energiemanagement
- Controlling.

Um die komplexen Abläufe dieser Schlüsselprozesse darstellen zu können, ist eine Visualisierung mit Hilfe einer Prozessmodellierungs-Software der derzeitige Stand der Technik. Mit diesen Werkzeugen werden die Abläufe nicht nur klar und präzise veranschaulicht, sondern es ist darüber hinaus möglich weitere Informationen zu hinterlegen, wie z. B.:

- Zuständigkeiten
- Verwendete Dokumente wie Mustervorlagen für Verträge, Bestellungen usw.
- Tätigkeitsbeschreibungen
- Prozess-Kennzahlen.

Besonders geeignet sind Software-Lösungen, die eine einfache und intuitive Bedienung erlauben. Diese Kombination bieten Prozessmodellierungsprogramme auf Basis von Standard-Office Anwendungen wie z. B. Microsoft Visio. Schon während der Ausarbeitung der eigenen Prozesse erkennen die Zuständigen, wo Ihre Defizite begründet sind. Es wird erkannt, dass

- viele Instanzen innerhalb der Abteilung mit der Bearbeitung betraut sind,
- Medienbrüche innerhalb eines Prozesses auftreten (digital zu Papier) und
- es Schnittstellen zu anderen Abteilungen gibt.

Diese Unregelmäßigkeiten gilt es im Zuge der Optimierung zu beheben oder zu entschärfen. Die optimierten Prozesse sollen geradlinig und wenn möglich durch eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern bearbeitet werden können. Die klare Definition von Verantwortlichkeiten trägt auch wesentlich zur effizienten Organisation innerhalb geregelter Prozesse bei. Wenn die Schlüsselprozesse derart modelliert und optimiert werden, sind diese als IST-Prozesse in das Organisationshandbuch des Gebäudemanagements zu integrieren. Mit den modellierten Schlüsselprozessen ist ein relevanter Schritt in die Neustrukturierung des Gebäudemanagements erfolgt.

- **Organisationshandbuch erstellen:** Ein Organisationshandbuch soll die Transparenz für eine weiterführende Analyse sowie Entwicklung und Umsetzung erkannter

organisatorischer Optimierungsmaßnahmen liefern. Gerade bei den Querschnittsaufgaben des Immobilien- und Gebäudemanagements ist es wichtig, allen Raum nutzenden und an der Verwaltung und Bewirtschaftung mitwirkenden Instanzen klar darzustellen. Insbesondere gesetzliche Anforderungen, Prüfzyklen und die Erfüllung von Wartungsvorschriften lassen sich eindeutig den Verantwortlichen zuordnen und gemäß den gesetzlichen Erfordernissen dokumentieren. Diese Art von Dokumentation erleichtert es den Kommunen Ihrer Betreiberverantwortung (Vgl. GEFMA 190 2004) nachzukommen, da hier alle relevanten Themen rechtsicher hinterlegt werden können, wie z. B.:

- Definition des Gebäudemanagements
- Ziele und Strategie des Immobilien- und Gebäudemanagements
- Kunden und Produkte
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation – Prozessmanagement
- Controlling und Nutzungskosten
- Externe Dienstleistungen
- EDV-Unterstützung

Aufbauend auf ein derart vorliegendes Gebäudemanagement Handbuch können kontinuierlich Weiterentwicklungen der gesamten Organisation umgesetzt werden.

Datenlage verbessern

Als ein zentraler Prozess bei der Reorganisation des Gebäudemanagements soll hier das Konzept zur Erfassung und Verarbeitung von Gebäudedaten exemplarisch aufgeführt werden. Die Vollständigkeit der relevanten Gebäudedaten ist eine wesentliche Voraussetzung, um auf lange Sicht ein funktionierendes und erfolgreiches Gebäudemanagement etablieren zu können.

Priorität hat dabei die Hinterlegung bzw. Zugänglichkeit der Daten für alle Beteiligten. Grundsätzlich werden diese Voraussetzungen durch moderne Gebäudedaten-Werkzeuge (CAFM-Systeme) erfüllt. Im ersten Schritt ist die systematische Ablage der Daten (auch in Papier) ausreichend.

Eine Erfassung der Flächen, Kosten, Verbräuche und des baulichen Zustands kann mittels Checklisten erfolgen. Im ersten Schritt kann man hierfür die bei der Initiative angebotenen Erfassungsbögen verwenden. Die Ermittlung der Kosten- und Verbrauchswerte sollte bis auf einzelne Nutzer bzw. Nutzergruppen (wenn möglich) durchgeführt werden. Die Erfassung des Inventars ist sicherlich der aufwendigste Teil und sollte nicht zu sehr vertieft werden. Die notwendigen Informationen zur verbauten Technik sind über die Wartungs- und Anlagenbücher zu erlangen. Darüber hinaus findet sich bei prüfpflichtigen Anlagen beim TÜV eine verkürzte Zweitschrift dieser Unterlagen.

Sollte eine Detaillierung auf Raum-, Technik- und Inventarebene gewünscht bzw. notwendig sein, so sind professionelle Datenerfasser ein probates Mittel.

- Sobald die Grunddaten der Gebäude erfasst wurden, ist es unbedingt notwendig die kaufmännischen Daten detaillierter zu betrachten. Eine Analyse der vorhanden

Verträge und Verbindlichkeiten ist dabei unabdingbar. Beide Kenngrößen, Bestandsdaten und kaufmännischen Daten sind in einer einheitlichen Systematik pro Gebäude bzw. Gebäudekomplex zu hinterlegen.

- **IT-Unterstützung etablieren:** Eine optimale Steuerung des kommunalen Gebäudemanagements durch das Aufdecken von Kostenstrukturen, das Herstellen von Leistungs- und Kostentransparenz und dem Einsatz von Instrumenten, wie z. B. dem Benchmarking zur Erkennung und Optimierung vorhandener Potenziale, kann nur mit einer einheitlichen und zeitgemäßen Datenhaltung und -pflege bewältigt werden. Die Unterstützung durch IT-Systeme gewährleistet die Versorgung von Entscheidungsträgern und Organisationen mit aktuellen und aussagefähigen Informationen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: “Welche IT-Unterstützung im Bereich Immobilien- bzw. Gebäudemanagement gibt es und in welchem Umfang kann dies für die Unterstützung der eigenen Prozesse im Gebäudemanagement optimal eingesetzt werden?” In der folgenden Betrachtung beschränken wir uns auf zwei Systeme:
 - CAFM (Computer Aided Facility Management) System
 - GLT (Gebäudeleittechnik) System

Auch Prozesse und Workflows, wie z. B. die Beauftragung, die Abwicklung und das Überwachen von Leistungen und Projekten, werden durch den Einsatz von Software unterstützt bzw. beschleunigt und optimiert. Grundlage für den Einsatz von IT-Unterstützung im Gebäudemanagement ist allerdings eine ausreichende (elektronische) Datenbasis. Beginnend bei Grundrissen und Plänen der Gebäude über Anlagenbücher und Listen, bis hin zu Zusatzinformationen von Gebäuden und Räumen, wie z. B. der Bodenbelag, Reinigungsintervalle, Schließung und Belegung, werden diese Informationen in Raumbüchern, Katalogen und Reports den Anwendern in grafischer und alphanumerischer Form zur Verfügung gestellt.

- **CAFM Systeme:** In CAFM-Systemen werden die erfassten gebäuderelevanten Daten in elektronischer Form (z. B. CAD-Pläne) verwaltet und bieten zusätzlich die Möglichkeit graphische Flächeninformationen mit weiteren Informationen zu verknüpfen. So werden z. B. digitale Pläne verknüpft mit Elementen in einer Datenbank, beispielsweise Informationen über die Möblierung, die EDV bzw. technische Ausstattung oder den Nutzer eines Raumes. Durch die Verknüpfung von Flächeninformationen mit weiteren Informationen bietet ein CAFM-System eine Vielzahl von Funktionalitäten:
 - Planung von Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen
 - Verwalten und Pflegen der Belegung der Immobilien (Leerstandmanagement)
 - Flächen- bzw. Umzugsmanagement (Variantenplanung)
 - Schließ- und Kabelmanagement
 - Verwaltung von Besprechungs- und Konferenzräumen.

Die Systemauswahl eines CAFM-Systems bildet die Grundlage zur Einrichtung eines immobilienbezogenen Informationssystems. Dabei sind Fragen der Kosten, Anwenderfreundlichkeit, Kompatibilität, Erweiterbarkeit und Verbreitung des zu wählenden Systems zu berücksichtigen. Weiterhin ist die Einrichtung von Schnittstellen vorzunehmen, um eine doppelte Bearbeitung von Vorgängen ([Abschn. 5.2](#)) zu vermeiden. Durch

die optimierten Prozesse und einen zentralen Daten-Pool gibt es innerhalb des Gebäudemangements keine redundante Datenhaltung. Die wesentlichen Nutzenpunkte sind:

- Übernahme und zentrale Verarbeitung vorhandener Datenbestände
- Permanente Dokumentationsaktualisierung
- Zeitersparnis bei der Informationsbeschaffung
- Einfache Selektion der Daten aus der Datenbank
- Vermeidung von Redundanzen.

Mit Hilfe der erfassten Daten ist man in der Lage detaillierte Auswertungen über den Immobilienbestand zu erstellen, und es lassen sich wirtschaftliche Entscheidungen über Renovierungs- und Sanierungsvarianten treffen. Darüber hinaus lassen sich mit einer gut gepflegten Datenbank weitere gezielte Umsetzungen anstoßen, wie z. B.:

- Immobilienbewertung für das neue Steuerungsmodell
- graphische Übersicht der Katastrophenschutz-relevanten Objekte
- Massenermittlung für Ausschreibungen
- Übersicht über Vertragsfristen
- Kostentransparenz
- Erhöhung des Flächennutzungsgrades durch Simulation und Variantendarstellung.

Bei der Überlegung in welcher Form ein entsprechendes System eingesetzt werden soll, spielen folgende Punkte eine wesentliche Rolle:

- Kosten der Systemeinführung (Auswahlprozess, Lizenzen, Systemanpassung, Schulung, Datenerfassung etc.)
 - Wirtschaftlichkeit der Systemeinführung und des Systembetriebs
 - Analyse, ob nicht vorhandene Systeme Leistungen abdecken (z. B. Microsoft Visio) oder die Erweiterung bestehender Lösungen eine sinnvolle Alternative bieten
 - gesamte IT-Strategie der Verwaltung und die Integration in eine bestehende Systemlandschaft.
- **GLT-System:** GLT-Systeme bündeln und visualisieren Daten, die beim Betrieb von Anlagen in Gebäuden gemessen werden (Verbrauchsmengen [m³, kWh, l], Temperaturen, Drücke etc.) und lassen gleichzeitig die zentrale Steuerung bzw. Reaktionen auf bestimmte Ereignisse zu. Hierdurch werden schnelle Reaktionszeiten erreicht. Durch das elektronische Erfassen der Daten aus dem Betrieb von Anlagen über zeitliche Intervalle können Optimierungspotenziale erkannt und in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden. Erhebliche Kosteneinsparungen in der Betriebsphase von Gebäuden können durch Einsparungen von Energie (Strom und Heizung) erzielt werden. Die Lebensdauer bzw. Störanfälligkeit von technischen Anlagen und somit die Kosten für deren Instandhaltung können ebenfalls gesenkt werden. Weiterhin wird der Komfort für die Nutzer eines Gebäudes und somit auch nachhaltig dessen Wert gesteigert.
 - GLT-Systeme können dezentral in einzelnen Gebäuden eingesetzt werden, allerdings bietet sich gerade im kommunalen Bereich eine zentrale Anbindung von verschiedenen Gebäuden in einem System an. GLT Systeme können auch an CAFM-Systeme über Schnittstellen angebunden werden und untereinander Daten austauschen. Der Einsatz

von GLT-Systemen ist abhängig von der Art der Gebäude und der sie betreibenden bzw. verwaltenden Organisation und deren Ansprüchen an die IT-Unterstützung.

- Grundsätzlich gewährleisten GLT-Systeme eine zeitgemäße und systematisierte Datenhaltung, die für einen wirtschaftlichen Gebäudebetrieb unerlässlich ist. Der zeitnahe Zugriff auf aktuelle Daten für alle Personen, die eine Berechtigung dafür besitzen, wird durch den Einsatz dieser Systeme ebenso gewährleistet, wie die Vermeidung von redundanten Datenhaltung. Zeit-, Ressourcen- und somit Kostenersparnis sind die Folge.

Moderne Kooperationsmodelle

Contracting ist eine Kooperationsform zwischen privatem und kommunalem Sektor und beschreibt die Übertragung von eigenen Aufgaben auf ein Dienstleistungsunternehmen. Dieses ist vor allem in der Versorgungswirtschaft weit verbreitet, im Speziellen die Bereitstellung bzw. Lieferung von Betriebsstoffen (Wärme, Kälte, Strom, Dampf, Druckluft usw.) und der Betrieb dazugehöriger Anlagen. Für diese Leistungen erhält der Contractor vom Contractingnehmer (der Kommune) ein regelmäßiges Entgelt, so dass hohe einmalige Investitionen für die Kommune entfallen.

Ursache für Kommunen auf Contractingverträge zurückzugreifen, sind meist knappe Haushaltsmittel, wodurch dringend erforderliche Investitionen in die Anlagenmodernisierung oder -erneuerung nicht auf einmal durchgeführt werden können.

Eine Verzögerung ist vor allem unter dem Kontext permanent steigender Energiepreise nicht sinnvoll, da sich die laufenden Kosten für Energie durch die geringeren Verbräuche durch moderne Anlagen deutlich senken lassen. Positiver Nebeneffekt: Contractingverträge amortisieren sich durch die aus dem hohen Anteil der Energie an den Anlagengesamtkosten schneller.

Beim **Energiespar-Contracting** oder Performance-Contracting geht es grundsätzlich um die Modernisierung und Optimierung aller gebäudebezogenen Energieanwendungen. Besonderes Merkmal beim Energiespar-Contracting ist die systematische Erschließung von Einsparpotenzialen im gesamten Gebäude von der Energieversorgung über die Verteilung bis hin zur Energienutzung. Der Contractor erschließt auf eigenes Risiko Einsparungen von Energie- und Betriebskosten für den Gebäudeeigentümer bzw. -betreiber. Die Einsparung wird dabei über die Laufzeit vertraglich garantiert. Die Refinanzierung erfolgt aus den eingesparten Energiekosten. Die neu errichteten Anlagen gehören nach Inbetriebnahme dem Gebäudeeigentümer. Während der Vertragslaufzeit übernimmt der Contractor das Controlling des Energieverbrauchs. Der Betrieb liegt weiterhin beim Nutzer.

Energiespar-Contracting-Projekte werden im Rahmen einer Energiesparpartnerschaft zwischen Gebäudeeigentümer/-betreiber und Contractor in einem Phasenmodell entwickelt. Die einzelnen Phasen mit Leistungsumfang und zugehörigen Entscheidungsmöglichkeiten stellen sich in [Abb. 8.83](#) dar.

Phase 1: Analyse: Gebäudeeigentümer/-betreiber und Contractor legen gemeinsam fest, welche Gebäude im Rahmen einer **Energiestudie** vom Contractor untersucht werden. Die Energiestudie zeigt auf, welche Energieeinsparpotenziale realisiert werden können, welche Maßnahmen hierzu erforderlich sind und welche Kosten diese Maßnahmen verursachen

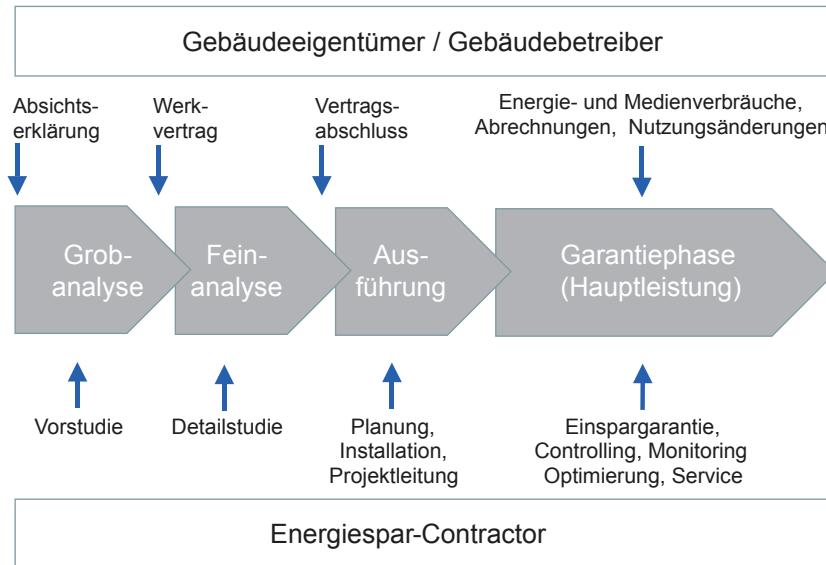


Abb. 8.83 Energiespar-Contracting-Prozess

werden. Die Ergebnisse der Energiestudie versteht der Contractor als Grundlage für konkrete Vertragsverhandlungen. Beide Seiten können nach Abschluss der Phase 1 frei und ohne jede Kostenhaftung entscheiden, ob das besprochene Projekt abgebrochen oder in verbindliche Bahnen gelenkt wird. Weist die Energiestudie nennenswerte Energieeinsparpotenziale aus, kann der Gebäudeeigentümer/-betreiber mit dem Contractor einen Energiespar-Garantievertrag abschließen.

Phase 2: Ausführung: Wird ein **Energiespar-Garantievertrag** geschlossen, betrachtet der Contractor die Energiestudie als vorvertraglichen Aufwand. Die Ergebnisse der Energiestudie sind Bestandteil des Energiespar-Garantievertrages. Nach Abschluss des Energiesparvertrages folgen die Planung, Lieferung und Installation durch den Contractor.

Phase 3: Garantiephase: Mit Fertigstellung der Einsparmaßnahmen beginnt das **Garantieversprechen**, also das Sicherstellen der garantierten Einsparung. Durch kontinuierliches Controlling des Energieverbrauchs, Optimierungs- und Servicemaßnahmen werden die Einsparergebnisse überwacht.

Public Private Partnership (Abkürzung PPP), auch Öffentlich-Private Partnerschaft (ÖPP), bezeichnet die Mobilisierung privaten Kapitals und Fachwissens zur Erfüllung staatlicher Aufgaben. Beim Public Private Partnership handelt es sich um eine langfristig vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft bei der öffentliche Aufgaben durch privates Kapital und Know-How komplementiert und so entstehende Synergien genutzt werden können. Die öffentliche Hand lässt dabei eine bislang öffentlich wahrgenommene Aufgabe teilweise los und lässt diese durch ein privates Unternehmen erbringen, behält aber trotzdem die Erfüllungsverantwortung über diese inne.

Folgende Modelle finden derzeit Anwendung:

Betreibermodell: Das Betreibermodell sieht in der Regel vor, dass der private Unternehmer auf Basis einer ihm nach öffentlicher Ausschreibung erteilten Konzession ein Infrastrukturprojekt weitestgehend im eigenen Risiko plant, errichtet, finanziert und betreibt. Er hat auch die Bauherreneigenschaft und trägt das wirtschaftliche Risiko.

Betriebsführungsmodell: Das *Betriebsführungsmodell* stellt eine Weiterentwicklung und modernere Form des Betreibermodells dar. Hier bleibt die Öffentliche Hand anders als beim Betreibermodell selbst Eigentümerin und Betreiber der Anlage. Das Modell sieht lediglich vor, dass der private Betriebsführer auf vertraglicher Basis gegen Entgelt Anlagen des öffentlichen Aufgabenträgers in dessen Namen betreibt. Typischerweise umfasst dabei die übertragene Betriebsführung den Betrieb, die Wartung und die Instandhaltung der Anlagen. Daneben umfasst sie die technische und kaufmännische Verwaltung der Anlage.

Betriebsüberlassungsmodell: Zwischenform zwischen dem Betreibermodell und dem Betriebsführungsmodell gilt das sog. *Betriebsüberlassungsmodell*. Die Öffentliche Hand zieht sich mehr aus dem laufenden Betrieb der Anlage zurück. Der private Betriebsführer hat einen weitergehenden Gestaltungsraum, darf z. B. oft außenwirksam handeln.

Projektbeispiele wie das Schulprojekt in Offenbach (90 Schulen durch SKE und Hoch-tief betreut) zeichnen sich durch folgende Ergebnisse/Erkenntnisse aus:

- Einsparungen bei der Sanierung von Schulgebäuden von bis zu 18,5 % wurden erzielt (im Vergleich zur internen Finanzierung bzw. Leistungsübernahme)
- Kürzere Reaktionszeiten bei Instandsetzungen und somit erhöhte Sicherheit im Schulbetrieb wurden erreicht
- Effiziente Bewirtschaftung der Gebäude und dadurch langfristig gesicherte Arbeitsplätze in der Region können gewährleistet werden
- Langfristige und fest kalkulierbare Mittelbereitstellung der Kommune (Kreis)
- Unabhängigkeit von Kapitalmarktschwankungen
- Konzentration der Verwaltung auf ihre Kernkompetenz.

Die Existenz von Chancen wird aber immer von bestehenden Risiken bzw. Problemen begleitet. Hauptsächlich liegen diese bei PPP-Modellen in der asymmetrischen Informationsverteilung. Es ist anzunehmen, dass der private Partner bessere Informationen über Markt und Investitionsmöglichkeiten besitzt als die kommunalen Stellen. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Qualität und Leistungsfähigkeit des privaten Partners sind unsicher
- die Kommune muss sich vor Projektbeginn ausreichend und fundiert informieren.

Lösungsansätze zur Reduzierung der Bewirtschaftungskosten (Themengebiet: Strom)

Die vorherigen Kapitel befassten sich mit der organisatorischen Umgestaltung des Gebäudemanagements, und zielten darauf ab, dass durch eine optimierte Organisation die Handlungsfelder bei den Immobilien schneller erkannt werden. In diesem Kapitel wollen

wir Ihnen konkrete Maßnahmen für die Themengebiete der analysierten Bewirtschaftungskostenblöcke liefern.

Wie die aktuelle Benchmarkingauswertung zeigt entfällt derzeit knapp ein Drittel der Bewirtschaftungskosten auf die Kostenart Beleuchtung, Kraft und Wasser.

Beleuchtung Die Einsparpotenziale beim Stromverbrauch, die auf die Beleuchtung zurückzuführen sind, werden von den Nutzern oft unterschätzt. Dazu ist es notwendig, dass ein bewusstes Nutzerverhalten im Umgang mit der Beleuchtung erfolgt. Im Folgenden werden die organisatorischen und investiven Maßnahmen erläutert.

Organisatorische Maßnahmen

- Anzahl der Lampen reduzieren, wenn Helligkeitsrichtwert überschritten ist. Für die Beleuchtung von Arbeitsplätzen gibt es die Richtlinie DIN EN 12464 (Vgl. DIN EN 12464 2003). Ergibt die Messung der Beleuchtungsstärke eine Überschreitung der Nennbeleuchtungsstärke, sollte die Anlage auf Überdimensionierung überprüft werden.

Raumart	Beleuchtungsstärke (lux)
Büro:	500
Besprechungsraum:	300
Kantine:	200
Treppenhaus:	100

- Reduktion der Betriebszeit der Hauptbeleuchtung. Die Überprüfung der Bedarfszeit der Hauptbeleuchtung, egal ob manuell geschaltet oder zentral gesteuert, kann überflüssige Brenndauern aufdecken.

Investive Maßnahmen

- Ersetzen von Glühlampen durch Energiesparlampen und herkömmliche Leuchtstofflampen durch moderne Dreiband-Leuchtstofflampen. Bei Energiesparlampen mit integriertem Vorschaltgerät, führt die geringere Leistungsaufnahme gegenüber Glühlampen zu einem hohen Einsparpotenzial. Des Weiteren überzeugen Kompaktleuchtstofflampen durch ihre lange Lebensdauer. Bei der Modernisierung von Leuchtstofflampen sollten Dreiband-Leuchtstofflampen zum Einsatz kommen, da diese eine höhere Lichtausbeute, bessere Farbwiedergabeeigenschaften sowie ein Vorschaltgerät zum begrenzen des Lampenstroms haben.
- Beleuchtungsregelungen anwenden. Das manuelle Zu- und Abschalten der Beleuchtung kann durch den Einsatz von Zusatzgeräten ersetzt werden, z. B. Bewegungsmelder, Präsenzmelder, Dämmerungsschalter, Treppenhausautomatik, Zeitschaltuhren.

- Einbau einer zentralen Steuerung. Generell ist bei einem Neubau der Einbau einer zentralen Steuerung sinnvoll, z. B. bei der Flurbeleuchtung. Inzwischen gibt es Systeme, die das vorhandene Stromnetz zu Datenübertragung nutzen können, um die Beleuchtung zu steuern. Diese Systeme lassen sich auch für andere Steueraufgaben nutzen, wie Jalousien, Heizung, etc.
- Gebäude und Fenster hinsichtlich maximaler Tageslichtnutzung optimieren. Der Anteil der Tageslichtnutzung ist für den Energiebedarf von entscheidender Bedeutung. Zusätzlich erhöht der Tageslichtanteil den visuellen Komfort. Durch innovative Licht lenkende Systeme werden der Tageslichteinlass und die Raumtemperatur gesteuert. Die Schaltung der Glasflächen kann entweder manuell oder automatisch in Abhängigkeit von der Einstrahlung bzw. der Raumtemperatur erfolgen. Die inzwischen marktreifen Fenstersysteme bieten einen großen gestalterischen Spielraum, da sie sich sowohl in Teilbereichen der Fassade, als auch in Dachfenstern und Atrien einsetzen lassen.

Lüftung und Klimatisierung (Kühlung) Lüftungs- und Klimaanlage sind häufig eine ertragreiche Quelle für Energiebedarfsminderung und Kostenreduktion. Viele Anlagen werden nur unzureichend gewartet oder lassen sich nur schlecht steuern und regeln. Um eine bestmögliche Wirkung zu erzielen, ist es notwendig, dass Fenster und Türen geschlossen bleiben. Bei modernen Haustechniken sind Fenster in Klimatisierungsphasen automatisch verriegelt.

Organisatorische Maßnahmen

- Regelmäßige Wartung und Instandhaltung. Häufig schließen die Lüftungsklappen nicht mehr richtig, oder die Abluftkanäle sind verstopft. Zusätzlich muss geprüft werden, ob die Außenluft- bzw. Luftwechselraten dem tatsächlichen Bedarf entsprechen.
- Optimierung der Betriebstemperatur. Nach Rücksprache mit den betroffenen Mitarbeitern wird geklärt, bei welcher Raumtemperatur sich die Klimaanlage einschaltet. Eine 1 °C höhere Raumtemperatur bedeutet ca. 4 % weniger Strombedarf für die Kühlung.
- Bedarfsgerechter Betrieb bei mehrstufigen Lüftungs- und Klimaanlage. Die meisten Ventilatoren sind mehrstufig, laufen aber unnötigerweise dauerhaft auf der höchsten Stufe.

Investive Maßnahmen

- Nachtlüftung. Mithilfe der kühlen Nachtluft werden die Innenwände abgekühlt. Die Lüftung ist wirksam ab einen 3-fachen Luftwechsel und Außenlufttemperaturen, die mindesten 2 °C kühler als die Raumluft sind.
- Sonnenschutz für Fenster. Um im Sommer die Wärmelast zu reduzieren, eignen sich vor allem Sonnenschutzsysteme wie z. B. Jalousien oder Lamellen an den Südfenstern eines Bürogebäudes.

- Effiziente Ventilatoren und moderne Regelungen. Die Auswahl es Ventilators mit den richtigen Zu- und Abströmbedingungen trägt erheblich zur Effizienz einer Lüftungsanlage bei. Eine stufenlose Regelung ermöglicht es, den Luftvolumenstrom bedarfsgerecht z. B. den Außenlufttemperaturen und der Nutzung anzupassen. Bei Anlagen mit Volumenstromreglern und Mindestvolumenströmen ist abzuschätzen, welchen Einfluss der Ventilortausch auf die Anlage hat. Im Rahmen einer Anlageninspektion können oft typische Einbau- und Anschlussfehler anderer Anlagenteile aufgedeckt werden, die sich negativ auf den Anlagenwirkungsgrad auswirken (z. B. engmaschige Berührungsschutzgitter, zu kleine Eintrittsquerschnitte).
- Nutzung von Abwärme durch Wärmerückgewinnung. Für die Wärmerückgewinnung eignen sich besonders Lüftungsanlagen mit hohen Außenlufttraten und geringem Umluftanteil. Der Wirkungsgrad der Anlage kann durch die Außenlufttemperatur, ab der die Wärmerückgewinnung einsetzt, je nach Umluftanteil unterschiedlich gewählt werden.
- Kühlung mit Sorptionskältemaschinen. Sorptionskältemaschinen sind eine interessante Alternative wenn ausreichend Niedrigtemperaturabwärme, z. B. aus industriellen Prozessen, einem Blockheizkraftwerk, Fernwärme, vorhanden ist. Sie benötigen keinen Kompressor, sondern erzeugen mittels eines Stoffpaares, welches sich unter Wärmezufuhr trennt und unter Wärmeabfuhr vereint. Da sie Abwärme nutzen und vom Anlagenaufbau verschleiß- und wartungsärmer sind, ist ihr Betrieb kostengünstiger.
- Büro und Elektrogeräte. Der Stromverbrauch von Informations- und Kommunikationstechnologie ist heutzutage ähnlich hoch wie die der Beleuchtung. Konsequentes Abschalten, von Bürogeräten in Pausen und nach Arbeitsende, ist die einfachste und kostengünstigste Methode um den Stromverbrauch zu sparen. Mithilfe eines Sparschalters lässt sich ein Bürogerät direkt in den Stand-by Modus schalten. Energieverluste durch Steckernetzteile lassen sich im Büro wirkungsvoll durch Steckerleisten mit einem Netzgerät verhindern. Weitere Nutzerverhalten sind z. B. möglichst auf den Aufzug verzichten, Kaffeemaschine mit Thermoskanne nutzen.

Organisatorische Maßnahmen

- Powermanagement bei Bürogeräten. Das Powermanagement schaltet Funktionen, die im Leerlaufbetrieb nicht länger benötigt werden, nach einer vorstellbaren Zeit ab und senkt somit den Stromverbrauch der Geräte. Die Einstellungen des Powermanagement bei Kopierern, Druckern, Scannern ist wesentlich einfacher zu steuern als bei PCs
- Bei Anschaffung von Elektrogeräten auf Energieverbrauch achten. Die Auswahl von neuen Geräten mit Blick auf einen niedrigen Energieverbrauch ist ein geringer organisatorischer Mehraufwand und sollte als Beschaffungskriterium hinzugezogen werden.
- Getränkeautomaten nachts und an arbeitsfreien Tagen abschalten. Getränkeautomaten müssen nicht durchgängig betrieben werden, sondern lassen sich entweder automatisch programmieren oder wenn dies nicht möglich ist durch den Einbau eines Vorschaltgerätes steuern.

Investive Maßnahmen

- Zusatzenergiespargeräte einsetzen. Zusatzenergiespargeräte überwachen den Zustand des abzuschaltenden Bürogerätes und trennen es nach einer einstellbaren Zeit vom Stromnetz. Hilfreich wenn kein Powermanagement vorhanden ist. Eine andere Möglichkeit ist der Einbau einer Zeitschaltuhr wenn die Nutzungszeiten relativ fix sind.
- Intelligentes Fahrten-Management für Aufzüge. Beim Start verbrauchen Aufzüge den meisten Strom. Durch verschiedene Sammelbetriebsmodi wird im Gegensatz zum geschlossenen Betriebsmodus weniger Strom verbraucht. Zusätzlich sollten Aufzüge mit frequenzgeregelten Antrieben genutzt werden. Sie haben geringere Wartungskosten und einen höheren Komfort.
- Stromlastgeräte. In Gebäuden mit unterschiedlichen Nutzungsbereichen, wie z. B. Kantine, Produktion, Prüflaboren usw., kann der Einsatz eines Stromlastmanagements zu umfangreichen finanziellen Einsparpotenzialen führen. Der Lastabwurf wird automatisch gesteuert wobei sichergestellt wird, dass sicherheitsrelevante Maschinen jederzeit einsetzbar sind.

Lösungsansätze zur Reduzierung der Bewirtschaftungskosten (Themengebiet: Heizung)

In Heizperioden sollten außerhalb der Arbeitszeiten oder in nicht genutzten Räumen die Fenster und Türen geschlossen sein. Stoßlüftung für schnellen Luftaustausch ist für Räume bis zu 80m² geeignet. Auf elektrische Zusatzgeräte sollte zur Beheizung von Räumen verzichtet werden. Die richtige Wahl der Raumtemperatur sollte den Nutzern bekannt sein. Damit wird erreicht, dass es keine Temperaturüberschreitungen der Normtemperaturen mehr gibt. Zusätzlich Thermostatventile einsetzen und die Funktionsweisen den Nutzern bekannt machen. Wärmestau bei Heizkörpern vermeiden, wie z. B. Heizkörper mit Möbeln zustellen.

Organisatorische Maßnahmen

- Drehzahl der Heizungspumpen verringern: Viele Heizungspumpen sind überdimensioniert. Mehrstufige Pumpen können häufig in einer niedrigeren Stufe betrieben werden.
- Nachtabschaltung. Moderne Heizungsregelungen können die Heizung ab einer bestimmten Außentemperatur nachts abschalten.

Investive Maßnahmen

- Zeitschaltuhr für elektrische Warmwasserboiler. Elektrisch betriebene Warmwasserboiler können mit geringem Aufwand mit einer Zeitschaltuhr ausgerüstet werden. Dadurch lassen sich Einsparungen von mindestens 10 % erzielen.

Lösungsansätze zur Reduzierung der Bewirtschaftungskosten (Themengebiet: Reinigung)

Der Trend geht aktuell eindeutig in Richtung der externen Leistungserbringung. Für den Bereich Reinigung, das zeigen die Erfahrungen in der Praxis und die Ergebnisse dieses Projektes, ist eine externe Vergabe in den meisten Fällen die ökonomisch⁵ sinnvollste Vorgehensweise. Über die Qualität der Leistungen und die Zufriedenheit der Kommunen mit der jeweiligen Leistungserbringung können im Rahmen dieses Projektes keine Aussagen getroffen werden.

Ziel muss es daher sein, die aufgezeigten jährlichen Einsparpotenziale (die Reinigungskosten sind ein Hauptkostenblock) zu realisieren. Die Einsparungen dürfen aber – insbesondere in den sensiblen Bereichen (Schulen und Kindergärten etc.) – keinesfalls zu Lasten der Qualität gehen. Daher ist es im Ausschreibungsverfahren und bei den anschließenden Vertragsverhandlungen von entscheidender Bedeutung, klar definierte Standards festzulegen und einen Controlling-Prozess zu definieren.

Dass die externe Vergabe von Reinigungsleistungen nicht automatisch zu sinkenden Kosten und gleichzeitig hohen Qualitätsstandards führt, zeigen Beispiele aus der Praxis. Die nachfolgenden „Fälle“ trifft man vor Ort nicht selten an:

- Ausscheidende Mitarbeiter werden schrittweise durch externe Dienstleister ersetzt.
- In diesem Fall sind bisher immer wieder einzelne Objekte an verschiedene Dienstleister vergeben worden. Die Folgen sind häufig unterschiedliche Standards, Verträge und Konditionen und damit unübersichtliche, nicht mehr controllingfähige Strukturen sowie Preise, die deutlich über dem Marktniveau liegen.
- Ausschreibung und Vergabe erfolgt ohne ausreichende Fach- und Marktkenntnis.
- Hier besteht die Gefahr, dass aufgrund eingeschränkter Sach- und Marktkenntnis die tatsächlichen Spielräume bei Qualität, Kosten, Prozessen und Strukturen nicht optimal umgesetzt werden. In diesem Fall hat sich die Einschaltung eines externen Beraters bewährt, sofern im Beratungsprozess ein Know-how-Transfer zu den eigenen Mitarbeitern stattfindet und die Kosten für die Beratungsleistung sich spätestens innerhalb eines Jahres amortisieren.

Lösungsansätze zur Reduzierung der Bewirtschaftungskosten (Themengebiet: Instandhaltung)

Für den Bereich Instandhaltung, das zeigen die Erfahrungen in der Praxis und die Ergebnisse dieses Projektes, ist eine externe Vergabe in den meisten Fällen die ökonomisch sinnvollste Vorgehensweise. Über die Qualität der Leistungen im Vergleich sowie die Zufriedenheit der Kommunen mit der internen und externen Erbringung der Leistungen kann im Rahmen dieses Projektes keine Aussage getroffen werden.

⁵ Bei einer Entscheidung zum Thema „Outsourcing“ spielt bei den Sparkassen natürlich auch die politische Dimension eine wichtige Rolle.

Besondere Brisanz bekommt diese Thematik vor dem Hintergrund der Betreiberverantwortung, die jedem Immobilieneigentümer obliegt. In den letzten Jahren haben sich zudem die Anforderungen des Gesetzgebers an die sorgfältige Wahrnehmung von Verantwortung durch Unternehmen/Kommunen und die darin handelnden Personen verschärft. Die Betreiber und Eigentümer von Gebäuden werden verstärkt Haftungsrisiken ausgesetzt. Wobei sich die Führungskräfte gar nicht den möglichen Folgen bewusst sind, die sich aus Fehlern oder Versäumnissen ihrer Unternehmen bzw. Kommunen ergeben können.

Neben dem Outsourcing von Leistungen ist die Einführung eines aktiven Instandhaltungsmanagements die Grundlage für eine deutliche Kostenreduzierung. Die Instandhaltungsstrategie orientiert sich dabei an der Bewirtschaftungsstrategie des Bestandes. Über eine Planung, Bündelung, Kontrolle und rechtzeitige Budgetierung von Maßnahmen (z. B. in Form einer Mittelfristplanung) sowie eine Automatisierung der Abläufe gelingt es, Arbeitsabläufe und Beschaffungsmaßnahmen zu optimieren und eine insgesamt höhere Qualität bei sinkenden Kosten zu erreichen.

8.2.7 Ausblick und Vision

Inhalte der Schlussbetrachtung sind die Zusammenfassung der Ergebnisse, wesentliche Erkenntnisse, die Vorwegnahme möglicher Einwände sowie der Ausblick. Im Nachgang an die Analyse und die geschaffene Transparenz geht es darum, die aufgezeigten Potenziale auch zu heben und die hierfür notwendigen konkreten Maßnahmen abzuleiten, zu priorisieren und anzustoßen. Dabei sollte es nicht nur darum gehen, einzelne aufgezeigte Potenziale auf der operativen Ebene zu realisieren. Vielmehr ist es von grundlegender Bedeutung, zunächst auf Leitungsebene eine gemeinsame Zielrichtung für den Immobilienbereich und damit letztendlich eine Immobilienstrategie, ggf. auch im Sinne der Reinvestition, zu definieren und in der Kommune aktiv zu kommunizieren.

Anschließend kann die konkrete Umsetzung der Themen Reorganisation Gebäudeverwaltung, Immobiliencontrolling, IT-Systeme sowie die Realisierung der aufgezeigten Kostenpotenziale – zum Beispiel im Reinigungsbereich – angegangen werden. Dies kann zum Beispiel die Durchführung einer detaillierten Analyse im Bereich Energiekosten oder gar die Umsetzung eines Energieeinsparcontractings sein oder „nur“ die Neuausschreibung von Dienstleistungen.

Insbesondere in der Sicht auf den heutigen Energiepreis, den lähmenden Instandhaltungsstau bei der öffentlichen Hand und noch mehr auf die geradezu verschwindend geringe Quote an alternativen Heizmedien, gilt es im Sinne des öffentlichen Auftrages intensiv nach Potenzialen zu suchen und diese auch unter Zuhilfenahme moderner Finanzierungsmöglichkeiten zu heben. Als im Juni 1992 auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro die Agenda 21 unter dem Stichwort Nachhaltigkeit von 179 Staaten unterzeichnet wurde, hatten wohl nur die Wenigsten eine so rasante Entwicklung der Energiepreise im Hinterkopf. 70 \$ aufwärts für ein Barrel Öl war zu diesem Zeitpunkt und im Ausblick auf das Jahr 2005 noch kein greifbares Szenario.

In der politischen Entwicklung und politischen Lage unserer Republik ist heute nichts aktueller als jenes Ziel aus 1992: Das „magische Dreieck der Nachhaltigkeit“ aus zukunftsfähigen, dauerhaft tragfähigen Entwicklungsprozessen, dem ökologischen Gleichgewicht, der ökonomischen Sicherheit und sozialen Gerechtigkeit zu schaffen.

Insgesamt so die vorliegende Benchmarking-Studie lassen sich rund 20 Mrd. € jährlich in den kommunalen Haushalten sparen – allein bei den Bewirtschaftungskosten“. Dem gegenüber steht jedoch auch ein immenser Instandhaltungsstau der mehrere Hundert Milliarden Euro betragen dürfte und dessen Auswirkungen schon heute teilweise nicht mehr zu revidieren sind.

Notwendige Veränderungen

Die drei zu nennenden Varianten (Vgl. Seebauer 1999, S. A-29):

1. Outsourcing von Teilleistungen,
2. Cost- und Service-Center und
3. externer Service-Betrieb,

sind entsprechend der aktuellen Erkenntnisse weiterzuentwickeln und darüber hinaus den Anforderungen eines modernen Immobilienmanagements anzupassen.

Die bei der Analyse von Modellen anderer Gebietskörperschaften festgestellten Verbesserungspotenziale gelten in vollem Umfang ebenso für die bisherige Liegenschaftsverwaltung. In der weiteren Ausarbeitung sind die Vor- und Nachteile der drei Modellvarianten deutlich aufzuzeigen und mit Hilfe einer Nutzwertanalyse zu bewerten. Wesentliche Gesichtspunkte sind der Kostenaspekt und die gesetzlichen Vorschriften für die Bewirtschaftung kommunaler Immobilien. Hierfür ist letztlich der Bürgermeister als Entscheider verantwortlich. Die drei genannten Varianten können somit als Entscheidungshilfe für den Entscheider und alle politischen Entscheidungsträger dienen.

Es ist aus der vorliegenden Untersuchung ersichtlich, dass aus den bestehenden Liegenschaftsverwaltungen leistungsfähige Dienstleistungseinrichtungen zu entwickeln sind, die einer zeitgerechten Bewirtschaftung der Kommunen genügen. Die Aufbau- und Ablauforganisation der mit der Immobilienbewirtschaftung betrauten Ämter sind einer kritischen Prüfung im Hinblick auf Effektivität („Die richtigen Dinge tun“) und Effizienz („Die Dinge richtig tun“) zu unterziehen. Alle Aufgaben müssen auf Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit geprüft werden.

Auf Grundlage einer Schnittstellenuntersuchung sind in enger Abstimmung mit den Ämtern Vorschläge zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisationen vorzulegen. Diese werden jeweils von den örtlichen Rahmenbedingungen bestimmt, können jedoch modifiziert auf andere Kommunen übertragen werden. Die Zeitspanne für eine interne Reorganisation der Kommune beträgt etwa ein Jahr – dies wird auch durch die getroffenen Aussagen aus bereits weitestgehend umgesetzten Maßnahmen der Benchmarking-Teilnehmer belegt.

Wichtig ist, dass zunächst die Anzahl der Zuständigkeitsüberschneidungen reduziert und eine Erhöhung der Kapazitätsauslastung möglichst in allen Bereichen angestrebt wird, bspw. durch Zusammenarbeit von mehreren Kommunen in einer Arbeitsgemeinschaft oder Organisation. Freiwillige Kooperationsvereinbarungen mit anderen Kommunen sind überall dort sinnvoll, wo einerseits die Vergrößerung der Volumina eine bessere Verhandlungsbasis mit Lieferanten bzw. Dienstleistern bietet, andererseits Spezialwissen gefordert ist, das für eine einzelne Kommune nicht kapazitätsauslastend vorgehalten werden kann.

Eine wesentliche Grundlage für die angestrebten Effizienz-Effekte ist darüber hinaus die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung auf die Ebene der Ämter bzw. Fachbereiche:

- Die Möglichkeit, im Rahmen genannten Modelle über entsprechende Budgets frei verfügen zu können, setzt Anreize zu einer wirtschaftlichen Verwendung der zur Verfügung gestellten Finanzmittel und verstärkt die eigenständigen Anstrengungen zur Aufdeckung von weiteren Einsparungspotenzialen. In privaten Unternehmen ist dies schon vielfach realisiert. Die nutzenden Geschäftsbereiche werden mittels Umlageschlüsseln nach Flächen- und Energieverbrauch mit Kosten belegt.
- Der Aufbau eines modernen Immobilienmanagements erfordert einen teilweise erheblichen Zeit- und Kostenaufwand. Letzterer entsteht durch u. a. die Hinzuziehung externer, unabhängiger Fachkräfte zur Optimierung der gesamten liegenschaftsbezogenen Abläufe. Insbesondere bei der Ermittlung der wirtschaftlichsten Lösung im Management der Kommune sowie die weitere Verbesserung des Angebots an Analysen, Untersuchungen, gültigen Daten und deren konsequente Umsetzung in der Praxis sind diese temporär notwendig.
- Der Reorganisationsprozess ist transparent, effizient und effektiv zu gestalten und darf unter keinen Umständen – auch nicht teilweise – zu einer geheimhaltungsbedürftigen Angelegenheit gemacht werden.

Unabhängig vom derzeit noch bestehenden Organisationsgefüge mit einem dezentralen Liegenschaftsbetrieb, sollten die Kommunen die ersten Schritte in Richtung einer effizienten und wissenschaftsnahen Verwaltung der Immobilien der öffentlichen Hand weitergehen und sich auf unabhängige und wettbewerbsorientierte Lösungen konzentrieren.⁶

Vorwegnahme möglicher Einwände

Betroffene Mitarbeiter, Entscheidungsträger und mögliche Partnerunternehmen haben unterschiedliche Interessen und werden die vorgeschlagenen Modellvarianten kritisch

⁶Die Kanzler und Kanzlerinnen der Universitäten des Landes Nordrhein-Westfalen, „Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung eines Sondervermögens „Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW“ und zum Erlass personalvertretungsrechtlicher Regelungen“, nicht veröffentlicht, Düsseldorf, 23.10.2000.

hinterfragen. Über die in der Untersuchung getroffenen Aussagen hinaus interessiert hier insbesondere:

- die Qualifikation des vorhandenen Personals,
- die Umsetzbarkeit von Gesetzesänderungen,
- die Beteiligung am freien Markt sowie
- die Höhe der Implementierungskosten.

Vorhandenes Personal weiter qualifizieren

Sollten die vorhandenen Qualifikationen des Personals nicht den erhöhten Anforderungen eines kosten- und leistungsorientierten Unternehmens genügen, können diese zum größten Teil durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erfüllt werden, die inzwischen von zahlreichen Einrichtungen angeboten werden (Vgl. Deutscher Fachverlag 2002). Die Maßnahmen sind jeweils auf die besonderen Erfordernisse der den Mitarbeitern übertragenen Aufgaben hin auszurichten (Vgl. Heffels und Muschietti 2014, S. 12f.).

Gesetzesänderungen bzw. Rahmenbedingungen kurz- und mittelfristig nicht umsetzbar

Die erforderlichen Rahmenbedingungen stellen die Voraussetzung für ein effizientes Management und hier insbesondere des Liegenschaftsmanagements dar. Hier sind zunächst die politischen Entscheidungsträger gefordert, weitgehende Änderungen vorzunehmen. Als Ausweichmöglichkeit kann die Gründung einer privaten Gesellschaft dienen, für die erheblich bessere Rahmenbedingungen vorzufinden sind.

Konkurrenz für den freien Markt und Privatisierung zu teuer

Sollte aus politischen Gründen ein Tätigwerden des neuen Immobilienmanagements am freien Markt nicht erwünscht sein, kann dies durch einen entsprechenden Ausschluss verhindert werden.

Die Privatisierung des kommunalen Immobilienmanagements ist nicht zwingend notwendig. Nur dort, wo durch die Privatisierung erhebliche wirtschaftliche Vorteile und eine mittelfristig erreichbare Amortisierung der Implementierungskosten zu erwarten sind, sollte dieser Schritt vollzogen werden.

Entwicklung

Der Bund, einige Länder sowie Kommunen unternehmen erste konkrete Schritte zur Umsetzung eines Public Real Estate Managements. Das Spektrum der Umstrukturierungen in der öffentlichen Verwaltung reicht von der internen Reorganisation durch die Schaffung einer optimierten Verwaltungslösung (Profit-/Cost-Center) über die begrenzte wirtschaftliche und organisatorische Selbständigkeit innerhalb der Verwaltung (Sondervermögen) bis hin zum Verzicht und zur Abgabe von Teilleistungen an private Unternehmen (Outsourcing/Privatisierungen).

Der Nutzwert der beispielsweise eingeführten Mieter-/Vermieter-Modelle ist jedoch noch deutlich zu steigern, da marktnahe Modelle in den meisten Fällen noch nicht erreicht werden. Sie sind meistens das Ergebnis von Kompromissen, die aus politischen Gesichtspunkten getroffen werden, ergo die maximale Potenzialentfaltung nicht zulassen.

Der vorgezeichnete Weg wird mit zunehmender Realisierung zu weiteren Entscheidungen führen müssen, ob den Kommunen nicht über ihren jetzigen Status hinaus eine noch größere Veränderung zuzumuten ist. Es liegt auf der Hand, dass dabei auch alternative Organisationsmodelle zu thematisieren sind, zu deren Essentials schon aus Gründen der notwendigen Kostensenkungsmaßnahmen ein eigenverantwortliches und umfassendes Immobilienmanagement gehört.

Vor diesem Hintergrund sind Kommunen auf Grund ihres verfassungsrechtlich geschützten Selbstverwaltungsrechtes angewiesen auf ein eigenständiges Immobilienmanagement.⁷

Kommunen sind unter der Voraussetzung der Nichtschlechterstellung bereit und teilweise heute schon in der Lage, die von ihnen genutzten Immobilien vollständig zu managen und zu bewirtschaften. Insbesondere sind die Bauverfahren zu vereinfachen und sollten wettbewerbsorientiert ausgestaltet werden. Unter dem großen Finanzierungsdruck und dem Streben der Kommunen nach größerer Gestaltungsfreiheit werden die Rahmenbedingungen für effizientere Gestaltungsformen des Immobilienmanagements geschaffen werden.

Literatur

- AGES (2005) Verbrauchskennwerte. Energie- und Wasserverbrauchskennwerte in der Bundesrepublik Deutschland. Forschungsbericht der ages GmbH, Münster
- DB (2006) In Anlehnung an die Internetpräsenz der Deutsche Bahn AG: www.db.de. Zugegriffen: 05. Jan. 2006
- Deutscher Fachverlag Hrsg (2002) Studien- und Ausbildungsführer 2002: Nachweis über Ausbildung und Studium im Facility- und Gebäudemanagement. Deutscher Fachverlag, Frankfurt
- DIN EN 12464 (2003) Beleuchtung mit künstlichem Licht - Richtwerte für Arbeitsstätten in Innenräumen und im Freien. Deutsches Institut für Normung e.V. Beuth-Verlag, Berlin
- GEFMA 100 (2004) Facility Management; Grundlagen; Leistungsspektrum. German Facility Management Association, Berlin
- GEFMA 190 (2004) Betreiberverantwortung im Facility Management. German Facility Management Association, Berlin
- Heffels FW, Muschietti M (2014) Bedarfsorientierte Personalentwicklungskonzepte für das Facility Management. Seminar der Akademie für Facility Management AFM, Wuppertal
- Horváth (2002) Erhebungsunterlagen BSR-Benchmarking 2002/2003 von Horváth & Partner. 12. September 2002
- Mehdorn H (2004) 10 Jahre Deutsche Bahn AG – die Bahn macht mobil. Deutsche Bahn AG, Berlin
- Neumann G (2004) Abschlussdokumentation Projekt BEST. CREIS Real Estate Solutions, Dezember 2004, CREIS GmbH, nicht veröffentlicht

⁷ Artikel 28 (2) Satz 1 GG – Grundgesetz.

- OSCAR (2002) OSCAR-Büronebenkostenanalyse. JLL, Düsseldorf und Hamburg, 2002
- OSCAR (2008) OSCAR-Büronebenkostenanalyse. JLL, Düsseldorf und Hamburg, 2008
- Schulte KW, Pierschke B (2000) Facilities Management. Rudolf Müller-Verlag, Köln.
- Schweiger M (2004) Wertorientierte Steuerungssysteme für das betriebliche Immobilienmanagement, Konzeption von Balanced Scorecards zur Wertsteigerung von Konzernimmobilien. Technische Universität München. Diss. München.
- Seebauer (1999) Untersuchung der Liegenschaftsverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Gutachten, (Seite A-29, nicht veröffentlicht)
- Stablab (2001) Statistisches Beratungslabor der Ludwig-Maximilians-Universität, Webadresse: <http://www.stablab.stat.uni-muenchen.de>
- VDI 3807 (2012) VDI 3807 – Verbrauchskennwerte für Gebäude; Grundlagen. VDI Verein Deutscher Ingenieure. Beuth-Verlag, Berlin

Tilman Reisbeck und Lars Bernhard Schöne

Im Folgenden werden die wesentlichen Anbieter von Immobilien-Benchmarking im deutschsprachigen Raum, deren Untersuchungsschwerpunkte bzw. durchgeführte Beispielprojekte und die wesentlichen Ergebnisse dargestellt. Die Anzahl der bedeutenden Anbieter ist deshalb überschaubar, weil die Konzeption, Implementierung und der Betrieb eines EDV-gestützten Immobilien-Benchmarking umfangreiches Methoden- und Immobilien-Know-how und nicht unerhebliche Anfangsinvestitionen erfordern.

Nur wenigen Unternehmen gelingt es deshalb, sich dauerhaft am Markt zu etablieren. Es ist darüber hinaus zu erkennen, dass das Produkt Immobilien-Benchmarking in einigen Fällen nicht das Kerngeschäft der Unternehmen darstellt, sondern vielmehr als Marketinginstrument genutzt wird.

Auf die individuellen Vorgehensweisen, die verwendeten Instrumente und Kosten für die Teilnahme wird jeweils nach einer kurzen Unternehmensdarstellung bei folgenden Anbietern und Produkten eingegangen:¹

¹ Die aufgeführten Projekte und Unternehmen sind soweit möglich objektiv und in alphabetischer Reihenfolge dargestellt. Dieses Kapitel erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

T. Reisbeck (✉)
DB Netz AG, I.NFR,
Weilburger Straße 22, 60326, Frankfurt,
Deutschland
e-mail: tilman.reisbeck@deutschebahn.com

L.B. Schöne
Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45, 63743
Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

- Akademie für technische Gebäudeausrüstung (ATGA)
- CREIS® mit Fokus auf Corporates und Property Companies
- fm.benchmarking
- immobench.de für Wohnimmobilien
- iSCORE® und WohnCom® mit Fokus auf Wohn- und Gewerbeimmobilien
- Institut für Technologie und Management
- JLL – Nebenkostenanalyse „OSCAR“.

9.1 Akademie für technische Gebäudeausrüstung (ATGA)

Die ATGA (Vgl. ATGA 2016) ist ein Institut für Facility Management (FM) und Technische Gebäudeausrüstung (TGA) in Wien. Es ist seit über 20 Jahren im Facility Management Benchmarking tätig mit dem Ziel, Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, Kennzahlen zu vergleichen und mit anderen Gebäudebetreibern zu diskutieren.

Vor dem Hintergrund, dass ein zeitgemäßes Facility Management zukunftsorientierte Werkzeuge und Strategien erfordert, bietet die ATGA für dieses Aufgabenfeld umfangreiches Know How und internationale Netzwerke an. Im Bereich Benchmarking werden von der ATGA unterschiedliche Benchmarking-Pools vorgehalten:

- Büroimmobilien
- Technologiezentren
- Industriezentren.

Darüber hinaus werden folgende Benchmarking-Produkte angeboten:

- FM Quick Check für Büroimmobilien, Theater und Veranstaltungshäuser,
- Kennzahlen (CRE, Gebäudebetrieb, FM-Services, Organisation) und
- Betriebskosten Check.

Als Ziel der Benchmarking-Pools wird das Erarbeiten von Verbesserungsmöglichkeiten gesehen: Der Schwerpunkt liegt hierbei im Erfahrungsaustausch über FM-Prozesse im Rahmen von Workshops und Arbeitsgruppen. Kennzahlen und Charts liefern zwar interessante Ergebnisse, stellen jedoch lediglich die Grundlage für Verbesserungen und Festlegungen neuer Strategien dar.

Benchmarking als kontinuierlicher Prozess bietet den Kunden der ATGA die Möglichkeit, ständig über Prozesse, Arbeitsweisen, Ansätze bzw. Lösungswege nachzudenken und sie gegebenenfalls zu optimieren bzw. zu verbessern. Jeder Teilnehmer kann erkennen, wo er im Vergleich mit anderen steht bzw. wie er sich weiterentwickelt hat. Durch die

Erfassung der FM-Kosten wird ersichtlich, wo die Schwachstellen liegen und in welchen Bereichen Optimierungen angezeigt sind:

- Durch die Diskussion von Kennzahlen, können die relevanten Prozesse und Abläufe analysiert und bewertet und dadurch die Best Practice gefunden werden.
- Durch die Aufbereitung gezielter Auswertungen werden die Teilnehmer unterstützt, die wichtigsten Erkenntnisse ihren Organisationen auch intern zu verkaufen und zu nutzen.

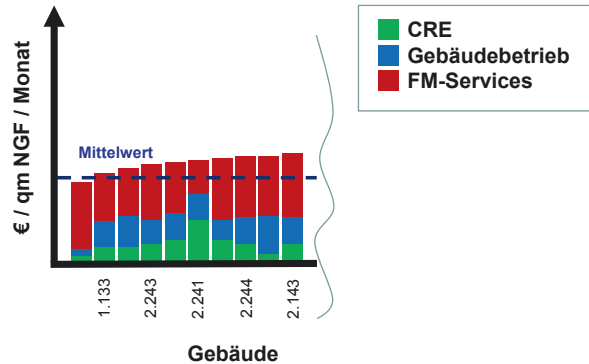
Projektablauf und -ergebnisse: Im Rahmen der Projekte wird von der ATGA folgende Vorgehensweise vorgegeben:

- Mehrere Unternehmen mit vergleichbaren Immobilien, z.B Büros, Shopping Center, Industriestandorten etc. legen eine gemeinsame Kosten- und Datenstruktur fest.
- Von der ATGA werden zur Erfassung dieser Daten eine Software und ein Handbuch mit allen getroffenen Festlegungen zur Verfügung gestellt. Jeder Teilnehmer erfasst die Kosten gem. vereinbarter Kostenstruktur (z. B. Reinigungskosten, Energiekosten, Kosten für Catering, Miete etc.) sowie Immobilien- und Organisationsdaten (z. B. Flächen, Technisierungsgrad, Service Levels, Umzugsraten etc.)
- Die Auswertung durch das Institut erfolgt anonymisiert, so dass kein Rückschluss auf einzelne Unternehmen möglich ist. Die von den Teilnehmern zur Verfügung gestellten Daten werden auf Plausibilität geprüft und vor dem ersten Diskussionsforum den Unternehmen wieder zur Verfügung gestellt. Dieser Workshop dient dem ersten Erfahrungsaustausch und der Ermittlung von Problemfeldern, Themenfindungen und deren Priorisierung.
- Die wichtigsten Themen werden im Anschluss an den ersten Workshop einzeln, in Arbeitsgruppen bzw. vom Institut bearbeitet und im Rahmen der weiteren Workshops präsentiert, diskutiert und weiterentwickelt. Sofern von den Teilnehmern erwünscht, werden die erarbeiteten Benchmarking-Pools fortgeführt.

Benchmarking-Pool Büroimmobilien: Dieser Pool ([Abb. 9.1](#)) besteht aus deutschen und österreichischen Unternehmen. Er steht allen offen, die bereits einmal an einem Benchmarking Pool teilgenommen oder einen FM Quick Check absolviert haben. Der Pool umfasste in 2008 rund 50 Objekte mit 1,2 Mio. qm Nettogrundfläche (NGF). Neben den Datenvergleichen wird auch eine Vielzahl weiterer Erfahrungen ausgetauscht. Derzeitige Schwerpunktthemen sind u. a.:

- aktuelle Auswertung der Daten
- Steigerung des Informationsinhaltes der Daten

Abb. 9.1 Benchmarking-Pool für Büroimmobilien



- Betriebskostenvergleiche
- Haftungsfragen des Facility Managements
- Risikomanagement
- Energie- Gebäudezertifizierung
- IT - Systemlandschaften
- etc.

Das beschriebene Vorgehen gilt ebenso für die Benchmarking-Pools Technologie- bzw. Industriezentren, wobei jedoch andere Schwerpunktthemen im Vordergrund stehen.

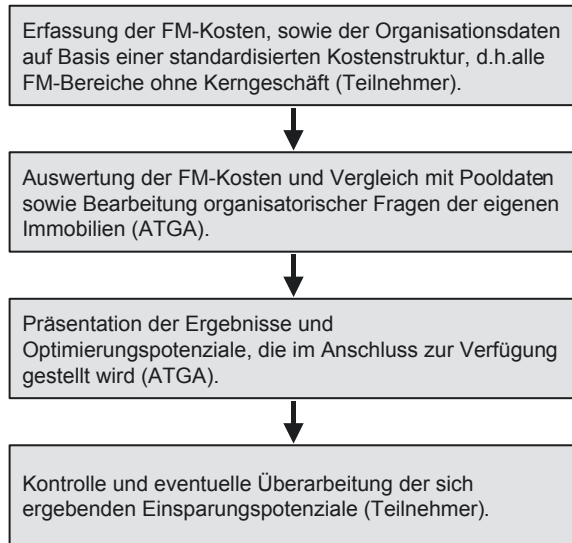
Facility Management Quick Check Büroimmobilien: Beim Facility Management Quick Check werden signifikante FM-Kennzahlen von Unternehmen bzw. Organisationen mit breit abgesicherten Benchmarks verglichen und ermöglichen eine rasche und kostenoptimale Statusbestimmung der eigenen Facility Management Organisation und ist damit ein effektives Instrument zur Prüfung und Optimierung der Performance des Facility Managements.

Mit geringem Aufwand wird – an Hand aktueller und der jeweils „besten“ Vergleichspartner - geprüft, wo das eigene Unternehmen steht. Dabei werden mögliche Einsparungspotenziale im Facility Management transparent und strategische Entscheidungen aufgezeigt (Abb. 9.2).

Ausgehend von der gemeinsamen Erfassung der Organisationsdaten (Mitarbeiter, Flächen etc.) und Kosten im Facility Management, vergleicht das Institut diese Kostenstrukturen mit den Pooldaten, arbeitet erkennbare Optimierungspotenziale heraus und stellt die Ergebnisse in Form einer ausführlichen Präsentation zur Verfügung.

Das beschriebene Vorgehen bezieht sich auch auf den FM Quick Check bei Theater- und Veranstaltungshäusern, wobei jedoch andere Schwerpunktthemen im Vordergrund stehen. Als Nutzen des FM Quick Checks werden genannt:

Abb. 9.2 Ablaufschema FM Quick Check



- Möglichkeit, gute Performance bzw. Einsparungspotenziale zu erkennen
- Entscheidungsgrundlage für die strategische FM-Planung
- klarer und einfacher Überblick über den aktuellen Status Quo

Kennzahlen im Facility Management: An Hand dieser Kennzahlen kann ein erster Vergleich angestellt werden, wie hoch die Kosten und welche Qualität die Dienstleistungen im Vergleich zu anderen Gebäudebetreibern sind. Für die Teilnehmer besteht die Möglichkeit, über 80 Kennzahlen die für das jeweilige Unternehmen interessantesten Benchmarks aus den Bereichen CRE, Gebäudebetrieb und den einzelnen FM Services, anzufordern. Jeder Auswertung wird eine Übersicht über die Struktur des Pools sowie eine detaillierte Beschreibung der Kosteninhalte, der Bezugsgrößen und der Service-Levels beigelegt. Zusätzlich werden die jeweiligen Durchschnittswerte, Minima und Maxima und der Anteil der betrachteten Kennzahlen an den Gesamtkosten ausgewiesen.

Der Benchmarking-Pool, aus dem diese Zahlen stammen, bestand in 2008 aus rd. 20 Organisationen, die insgesamt 67 Gebäude miteinander verglichen haben. Der überwiegende Anteil der betrachteten Objekte wird als Bürogebäude genutzt, wobei die Gesamtfläche der Gebäude bei ca. 1.8 Mio. m² NGF liegt und somit einen repräsentativen Querschnitt bildet.

Betriebskosten Check: Das Institut hat in den letzten Jahren umfangreiche Daten zu Betriebskosten von Großgebäuden gesammelt und analysiert. Die Datenbestände und die ATGA Betriebskosten-Richtlinie erlauben einen Vergleich von Betriebskosten, sofern deren Höhe und deren Leistungsinhalt bei den Teilnehmern bekannt sind. Nach Übergabe durch den Teilnehmer werden diese Betriebskosten von der ATGA geprüft und ein Bericht mit Vergleichswerten erstellt.

Kosten: Die Kosten sich für die Teilnehmer in Abhängigkeit der jeweiligen Produkte wie folgt dar:

• Benchmarking-Pool:	rd. EUR 2.500 Euro (netto)
• FM Quick Check:	rd. 4.950 EURO (netto) Bürogebäude
	rd. 7.500 EURO (netto) Theater- und Veranstaltungshäuser
• Kennzahlen im FM:	rd. 129 EURO (netto) je Kennzahl
• Betriebskosten Check:	rd. 1.350 EURO (netto)

9.2 CREIS Real Estate Monitor (REMO)

Unternehmen

Wachsende Komplexität und fortschreitende Dynamisierung in den Märkten stellen Unternehmen bei der Bewertung daraus resultierender Chancen und Risiken vor neue Herausforderungen. Diese Veränderungen treffen die Immobilienwirtschaft in einem besonderen Maße. Haben Immobilien in Unternehmen bisher überwiegend zur Bedarfsdeckung betrieblicher Ansprüche gedient, so haben sie zunehmend - getrieben durch internationale rechtliche Anpassungen wie IFRS, Basel II oder Solvency II - zusätzlich ihre Rolle als Asset wahrzunehmen.

Bei Kapitalanlagegesellschaften hat sich die Immobilie mittlerweile als eigene Assetklasse emanzipiert. Heutzutage ist es für Investoren aus den unterschiedlichsten Bereichen selbstverständlich, einen Teil ihrer investierten Mittel in Immobilien zu binden. Zur Steuerung der Bestände verlangen die Verantwortlichen nunmehr zu Recht eine Informationsbasis, wie sie es von anderen Anlageformen her gewohnt sind.

Gesucht werden deshalb verstärkt geeignete Strukturen und Analyseinstrumente für ein effektives Immobilien- und Dienstleistungs-Controlling und ein auf die speziellen Bedürfnisse von Corporates und Property-Unternehmen zugeschnittenes neutrales Performance Measurement System, das belastbare, aussagefähige Benchmarks zur eigenen Standortbestimmung generiert.

CREIS (Vgl. Neumann 2016) unterstützt seit 1995 Bestandhaltende Unternehmen bei der Verbesserung ihrer eigenen Business-Performance in den Immobilien und den immobilienbezogenen Prozessen mit strukturierten wertorientierten Führungskennzahlen. Mit der 4. Generation seiner Dokumentations- und Performance Measurement Software hat CREIS erstmals eine web-basierte Lösung auf Grundlage der.net-Technologie mit dem Namen REMO (Real Estate Monitor) realisiert. Die Sicherheit aus technischer Sicht garantiert dabei das Datenmodell bzw. der SQL-Server. Die Vertraulichkeit und die Anonymität der Daten wird durch das Produktionsmodell gewährleistet. Der Provider garantiert eine Erreichbarkeit des Servers von 99 %. Die Datenübertragung zwischen Client (Browser) und Server erfolgt über https. Einfaches Handling, praxisorientierte Analysen und belastbare Marktdaten unterstützen Unternehmen effektiver bei der

Optimierung ihres Immobilienportfolios bzw. der Umsetzung ihrer Investitionsstrategie (Abb. 9.3).

Das Ziel von REMO ist das Ermitteln von Best-Practice/Best-Performance. Kennzahlen bilden dafür das geeignetste Transportmittel. Dabei bietet REMO die Möglichkeit, Immobilien entsprechend nachfolgend beschriebener Sichtweisen zu betrachten:

- **Die Immobilie als Vermögenswert:** Wertsicherung und Wertsteigerung sind Ziel der Bestandhaltung! REMO liefert zeitnah genau die Informationen, die dafür benötigt werden. Mit Kennzahlen z. B. zu Zukunftsfähigkeit, Mieterlösen, Kosten, Ressourceneinsatz und Leerständen erfährt man, welche Merkmale die eigenen Gebäude von den „Klassenbesten“ unterscheiden. So können Verbesserungspotentiale gezielt aufgedeckt werden. REMO schafft damit Transparenz in den Beständen und liefert verlässliche und marktrelevante Informationen für spezielle Fragestellungen. Auf diese Weise stellt REMO ein effektives Werkzeug zur Steuerung des Immobilienportfolios dar.
- **Die Immobilie als Betriebsmittel:** Kostensenkungen sollen nicht zu Lasten der Produktivität realisiert werden! REMO schafft die Grundlage für Effizienzsteigerungen der Immobilien und immobilienbezogenen Dienstleistungen. Der (Selbst-) Nutzer erfährt, wie die Senkung der laufenden Kosten zu einem definierten Servicelevel bei optimalem Ressourceneinsatz erreicht werden kann. Die Orientierung an „Best Practices“ liefert die Grundlage für eine gezielte Kostenreduktionen und Erhaltung des Nutzwertes der baulichen Anlagen. Auf diese Weise stellt REMO eine effektive Steuerung der betriebsnotwendigen Objekte sicher.
- **Die Immobilie als Element der Wertschöpfung:** Der Verwalter/Dienstleister zieht seine Wertschöpfung aus der professionellen Betreuung der ihm anvertrauten Immobilien. Ziel dabei ist es, die Anforderungen der Kunden mit einem effizienten Ressourceneinsatz zu erfüllen und die bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Informationen und Leistungen zu gewährleisten. REMO schafft eine gemeinsame Kommunikationsbasis mit dem Auftraggeber, unterstützt bei der Optimierung sowohl der kundenbezogenen Leistungen als auch der eigenen Ressourcen und bildet somit ein professionelles Steuerungsinstrument für die betreuten Portfolios.

REMO besteht aus einem Dokumentations- und einem Auswertungsteil. Bei der Dokumentation werden Informationen von der Unternehmens- über die Objekt- bis hin zur Vertrags- oder Kostenstellenebene strukturiert erfasst. Um den Aufwand für den Anwender an die jeweiligen Anforderungen anzupassen, besteht die Möglichkeit, in unterschiedlichen Detaillierungsgraden zu dokumentieren. Dieser Detaillierungsgrad spiegelt sich auch in der Auswertung wider. Erfasst und bewertet werden dabei:

- Strukturdaten des Unternehmens
- Strukturdaten des Objektes
- Qualitäts- und Zustandsdaten des Objektes
- Flächen



Abb. 9.3 Eingabemaske des Benchmarking-Systems REMO

- Erträge und Kosten
- Servicelevel
- Eingesetzte Ressourcen.

Projekttablauf und -ergebnisse

Im Rahmen vorbereitender Arbeiten beim Kunden erfolgt das Harmonisieren und Qualifizieren der Daten sowie das Anlegen der Portfoliostruktur und der Nutzerrechte. Darüber hinaus werden die Art des Datenimports und -exports und mögliche individuelle Anpassungen von REMO an unternehmensspezifische Anforderungen festgelegt.

Die Vorgehensweise beim Anlegen und Auswerten wird durch einen intelligenten Workflow unterstützt. Die Objekte werden nach Sichtweise, Nutzung und Jahrgang angelegt. Themenbäume führen durch die zu erfassenden Leistungsteile. Ein 2-stufiger Plausibilisierungsprozess garantiert dabei belastbare Kennzahlen.

Bei der Auswertung in [Abb. 9.4](#) kann man sich sowohl über das Gesamtportfolio als auch über das Teilportfolio auf die Objektebene herunter hangeln oder direkt in ein zu analysierendes Objekt springen. Dabei werden in einer Clustermaske die Anforderungen an die eigenen und die Vergleichsobjekte definiert. Für die umfangreichen Standardauswertungen sind die Kennzahlen zu entsprechenden Gruppen in einem konsistenten Kennzahlensystem zusammengefasst und unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zugeordnet:

- Leistungszahlen des Unternehmens: Diese Leistungsdaten zeigen sowohl den Einfluss der Immobilien auf Bilanz und G + V, als auch die in immobilienbezogenen Leistungen gebundenen Ressourcen auf.

- Gebäudepass: Im 3-teiligen Gebäudepass sind alle wesentlichen Informationen wie Bestandsdaten, Performancecheck und Potenzialanalyse strukturiert und aussagekräftig dokumentiert.
- Objekt-Rating: Im Objekt-Rating wird die Zukunftsfähigkeit eines Objektes in den Kategorien: Umfeld, Grundstück, Gebäude, Nutzung bewertet und zu einem Gesamtscore zusammengezogen.
- Gebäudeökonomische Kennzahlen: Gebäudeökonomische Zahlen bewerten die Qualität der Immobilie hinsichtlich Flächeneffizienz und Flächenverbrauch (z. B. m² pro Arbeitsplatz).
- Ertrags-/Kostenkennzahlen: Als Herzstück der Auswertung bilden diese Kennzahlen Rendite, Cash-flow oder Cost-Performance unter Berücksichtigung definierter Wertetreiber wie z. B. Alter ab.
- Produktivitätskennzahlen: Produktivitätskennzahlen zeigen den Personalressourceneinsatz für einzelne Leistungen auf und sind damit ein wichtiges Instrument für die Ressourcenplanung.

Die Nutzenpunkte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Als Investor, Eigennutzer, Mieter oder Dienstleister betrachtet man die Immobilie als Asset oder Betriebsmittel und sucht Benchmarks, die der eigenen Sichtweise entsprechen.
2. International investierte Unternehmen suchen länder- und/oder branchenspezifische Benchmarks für einen länderübergreifenden Vergleich.
3. REMO bietet Vergleichsdaten für z. B. Büro, Wohnen, Einzelhandel, Hotel oder Logistik. So lassen sich auch gemischt genutzte Objekte mit homogenen Nutzungen vergleichen.
4. Investoren/Eigennutzer wollen den Wertschöpfungsprozess über Kennzahlen steuern. Dabei sollen die Dienstleister mit einbezogen werden - oder als Asset-, Real Estate-, Property- oder Facility Manager sucht man eine Plattform, auf der man mit seinen Kunden kommunizieren kann.

REMO stellt die Daten zur Verfügung, die im Unternehmen eine Wertschöpfung durch Transparenz, Entscheidungsfundierung, Effizienzgewinnung und Qualitätssteigerung erzeugen. Wichtig ist dabei, dass REMO das Tagesgeschäft nicht belastet, sondern ressourcenschonend und intuitiv bedienbar ist. Hierfür wurden ein intelligenter Work-Flow, unterstützende Hilfetexte sowie einfache Im- und Exportfunktionen incl. Schnittstellen zu Vorkomplexen wie z. B. SAP entwickelt.

In REMO sind Ende 2008 ca. 3400 Gewerbeobjekte unterschiedlicher Nutzungen mit über 31 Mio. m² NGF – teilweise über mehrere Jahre - von ca. 150 Unternehmen zur eigenen Standortbestimmung bewertet worden. Damit hat sich REMO als neutrales standardisiertes Immobilien-Dokumentations- und Performance Measurement-System zur Beurteilung von Strukturen, Prozessen, Standards und sich daraus ergebender Renditen, Kosten und Ressourcenverbräuche im Markt etabliert.

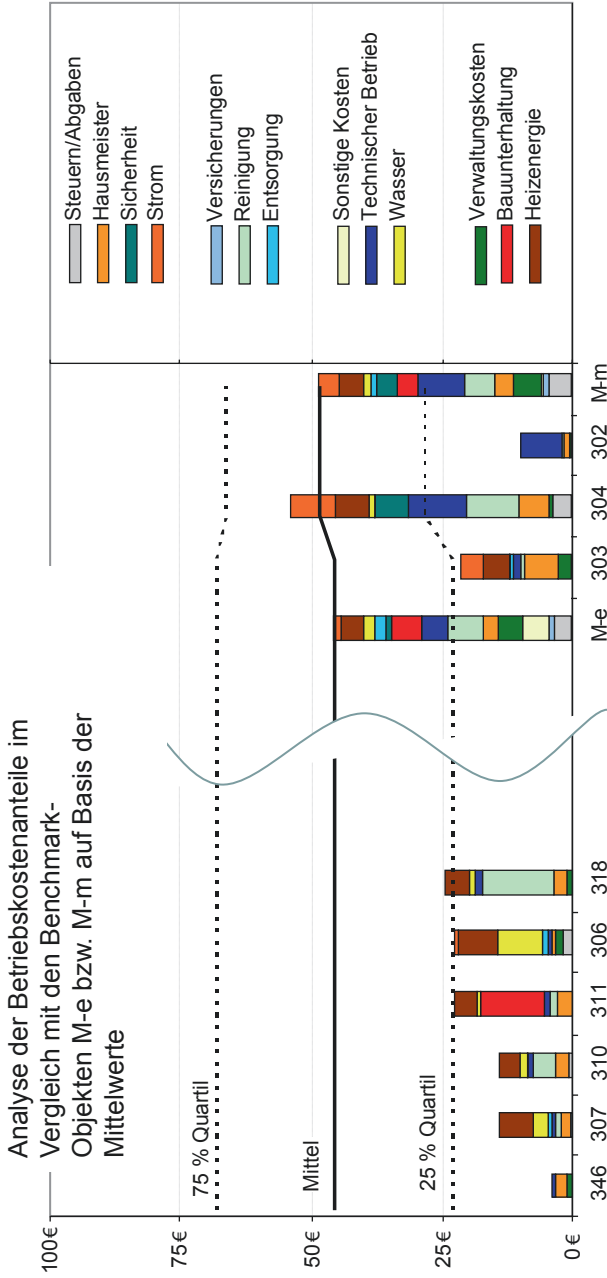


Abb. 9.4 REMO Auswertungsbeispiele (Symbolbild)

Der CREIS-/REMO Datenpool hat sich seit seinen Anfängen 1995 sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht äußerst positiv entwickelt. Waren bis 1998 nur Corporates mit ihren Unternehmensimmobilien vertreten, hat sich der Datenpool seit 1999 durch die Zusammenarbeit mit Jones Lang LaSalle im Rahmen des „OSCAR“ zusätzlich stark in Richtung Property Unternehmen entwickelt. Heute machen die beiden Sichtweisen jeweils ca. 50 % des Datenpools aus.

Parallel dazu hat sich die inhaltliche Seite deutlich weiterentwickelt. Bildeten in den ersten Jahren die Betriebskosten selbstgenutzter Unternehmensimmobilien den Schwerpunkt der Analysen, werden heute selektive Auswertungen zu unterschiedlichen Fragestellungen erwartet. Die inhaltliche Weiterentwicklung orientiert sich dabei an den Anforderungen der Nutzer. Internationalisierung, Prognosemodelle und Einkaufsdatenbank stehen dabei mit einer hohen Priorität auf der Agenda.

Kosten

REMO erhebt eine jährliche Nutzungsgebühr in Abhängigkeit von der jeweiligen Portfoliogröße. Als Richtgröße für ein 500.000 m² großes Portfolio kann ein m²-Preis von 0,03 Euro/Jahr dienen.

9.3 fm.benchmarking

Unternehmen

Das fm.benchmarking wird durch die Kooperationspartner rotermund.ingenieure, GEFMA e.V. und RealFM e.V. angeboten. Das Unternehmen rotermund.ingenieure hat sich auf die Optimierung von Gebäuden und Gebäudelebenszykluskosten spezialisiert. Durch die frühe Einbindung in Planungsprojekte werden die betreuten Gebäude hinsichtlich ihrer Nutzungsqualität und Gebäudelebenszykluskosten optimal gestaltet (Vgl. RealFM 2016, S. 7). Im Deutschen Verband für Facility Management GEFMA e.V. sind über 900 Unternehmen, Organisationen und Berufseinsteiger organisiert. Er begleitet seit seiner Gründung 1989 die Entwicklung des Wirtschaftssektors Facility Management. Der RealFM e.V. Association for Real Estate and Facility Managers mit Sitz in Berlin ging in 2006 aus IFMA Deutschland e.V. hervor. Der Verband RealFM ist eine berufsständische Organisation mit dem Schwerpunkt Real Estate und Facility Management (Vgl. RealFM, S. 10).

Projektlauf und -ergebnisse

Der Anbieter führt zum fm.benchmarking folgende Kernpunkte an:

- Vergleich der Nutzungskosten und Betriebskosten mit marktüblichen Daten
- Identifikation von Kostenfallen im Gebäudemanagement
- Hilfreiches Werkzeug bei der Erstellung und Durchführung notwendiger Maßnahmen zur langfristigen Optimierung der Kosten
- Grundlage für Nachverhandlungen mit externen Dienstleistern

- Berechnung der Lebenszykluskosten Ihrer Gebäude
- Aufbau eines internen Kennzahlensystems.

Die nachfolgenden Gebäudetypen werden durch das Benchmarking abgedeckt (Vgl. Rotermund 2014):

- Bürogebäude
- Industriegebäude
- Laborgebäude
- Bankgebäude
- Unterrichts- und Bildungsgebäude
- Sport- und Mehrzweckhallen
- Kliniken/Krankenhäuser
- Handelsimmobilien
- Wohnimmobilien
- Pflegeeinrichtungen.

Mit dem fm.benchmarking werden kontinuierlich Immobiliennutzungskosten erhoben und nach eigenen Angaben die größte branchenübergreifende Datenbank für Nutzungskosten in Deutschland verwaltet. Die Ergebnisse der Analysen werden im jährlich erscheinenden fm.benchmarking-Bericht vorgestellt. Die Detailberichte stellen eine Ergänzung zu diesem Kompendium dar und es werden einzelne Themen vertieft betrachtet (Vgl. Rotermund 2016).

Die Initiative bietet die Möglichkeit Kosten-, Verbrauchs- und Flächenkennzahlen von Immobilien zu vergleichen. Eigentümer bzw. Verwalter von Immobilien oder auch FM-Dienstleister können so ihre Kennzahlen beurteilen und ggf. Optimierungspotenziale feststellen. Bei der Analyse spezifischer Kennzahlen kann auf eine große Datensammlung von Immobiliennutzungskosten auf Vollkostenbasis zurückgegriffen werden. Der aktuelle fm.benchmarking Datenpool umfasst Daten von mehr als 91 Mio. m² Brutto-Grundfläche.

Unter Benchmarking versteht der Anbieter einen Vergleich von Gebäudenutzungskennzahlen, wobei zwischen einem internen und externen Benchmarking unterschieden wird. Während im externen Benchmarking (fm.benchmarking) Kosten-, Verbrauchs- und Flächenkennzahlen von Immobilien mit fremden Unternehmen verglichen werden, konzentriert sich das interne Benchmarking auf einen unternehmensinternen Vergleich. Beide Varianten eint die Zielsetzung, Unterschiede zu anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen offenzulegen und die Ursache hierfür zu analysieren.

Zu Beginn des Benchmarkingprojektes erfolgt zunächst die Festlegung der Kostenartenstrukturen. Damit wird sichergestellt, dass die zu erhebenden Kosten nach derselben Systematik gegliedert sind. Die Kostenstrukturierung nach unternehmenseigenen Richtlinien dient hierzu als praxiserprobter Leitfaden. Die Kostenerfassung in der Organisation erfolgt dann in der festgelegten Gliederungsstruktur. Um den Prozess der Kostenerfassung zu erleichtern, sollten bei Bedarf die Kontierungsstrukturen für die Buchungsvorgänge

geprüft und gegebenenfalls angepasst werden. So lässt sich laut Anbieter auch mit wenig manuellem Aufwand und einer hohen Automatisierung eine jährliche Wiederholung durchführen, die durch Mehrjahresvergleiche auch einer Erfolgskontrolle dient.

Nach der Übermittlung der Daten an rotermund.ingenieure erfolgt zunächst ein Plausibilitätstest. Danach erfolgt die eigentliche Auswertung der Daten und die Analyse. Um die Angaben unterschiedlicher Teilnehmer vergleichbar zu machen, werden Kennzahlen gebildet. Die Kostenkennzahlen im fm.benchmarking beziehen sich alle auf die Bruttogrundfläche als Bezugsgröße. In internen Benchmarkingprojekten ist es nach Abstimmung auch möglich, einen anderen Flächenbezug zu wählen, beispielweise die Nettogrundfläche. Darüber hinaus werden bedarfsweise auch weitere Kennzahlen gebildet. So können Kosten auf die Arbeitsplätze bezogen werden, Kosten der Außenanlagenpflege auf die Außenanlagenfläche oder die Nutzfläche auf die Bruttogrundfläche.

Als Optimierungszielgröße wird empfohlen den Bereich zwischen dem 25 %-Quartil („günstigste“ 25 % des Marktes) und dem Median heranzuziehen. Dieser Bereich deckt ein Viertel des Marktvergleichs ab. Der Mittelwert wird nicht als Optimierungszielgröße angesehen, da dieser durch Ausreißer bedingt häufig über dem Median liegt. Damit liegt er über den besten 50 % des Marktes und stellt somit keine Zielgröße für ein optimiertes Gebäude dar

Der große Nutzen im Benchmarking liegt zunächst darin, die Gebäudenutzungskosten transparent darzustellen und in Form von Kennzahlen vergleichbar zu machen. Dieser erste Schritt ist notwendig, um Optimierungspotenziale identifizieren zu können. Dabei ergibt sich das theoretische Optimierungspotenzial aus der Differenz zwischen den Ist-Kosten eines Gebäudes und der Optimierungszielgröße. Bei der Ergebnisinterpretation der Abweichungen des jeweiligen Gebäudes zu den Zielgrößen, gilt es allerdings auch spezifische Besonderheiten zu berücksichtigen, welche höhere Gebäudenutzungskosten zur Folge haben. Diese können beispielsweise baulich-technisch im Gebäude begründet oder Folgen eines hohen Qualitätsanspruches an die entsprechenden Services sein (Vgl. Rotermond 2016).

Überwiegend geraten allerdings Kostentreiber in den Fokus, die einen Ansatz für eine Optimierung bieten. Folglich bietet das Unternehmen als Ergänzung zum Benchmarking der Gebäudenutzungskosten den sogenannten FM-Check kostenpflichtig an. Dieser dient der qualitativen Bewertung der FM-Organisation. Mittel eines standardisierten Fragebogens werden die Aufbau- und Ablauforganisation sowie einzelne Leistungsbereiche im Detail bewertet. Im Ergebnis werden die Zielerfüllungsgrade in den jeweiligen Kategorien ausgegeben. Die eigene Organisation lässt sich somit auch hier gut mit anderen Marktteilnehmer vergleichen. Optimierungspotenziale lassen sich gezielt identifizieren und Verbesserungen in die Wege leiten.

Kosten

Das fm.benchmarking wird durch die Kooperationspartner rotermund.ingenieure, GEFMA e.V. und RealFM e.V. ohne Gewinnerzielungsabsicht betrieben. Für den Benchmarkingbericht wird eine Schutzgebühr i.H.v. € 420,- erhoben.

9.4 Immobench.de – Wohnimmobilien

Unternehmen

Die Unternehmen der TREUREAL (Vgl. Treureal 2009) erbringen bundesweit Dienstleistungen für die kaufmännische und technische Bewirtschaftung von Immobilien - Wohnungsbestände, Gewerbeimmobilien. Sie beraten, analysieren und steuern die Entwicklung von komplexen Immobilienbeständen. Neben dem Property Management und der Vermarktung führen sie Immobilien als Assetklasse. Sie sind Dienstleister in der Wohnungsprivatisierung und vermarkten komplexe Immobilienbestände. Darüber hinaus bietet TREUREAL ein Immobilien-Benchmarking für Wohnimmobilien an.

immobench.de ist ein von TREUREAL entwickeltes Internetportal mit den wichtigsten Tools zur Kostenoptimierung in der Immobilienbewirtschaftung. immobench.de steht zur Verfügung für:

- das Benchmarking und Analysen von Betriebskosten
- das Benchmarking und gewerkeorientierte Analysen von Instandhaltungskosten
- als Plattform zur systematischen Erfassung von Instandhaltungsmaßnahmen und Berechnung der Kosten
- zur Erstellung von verbrauchsorientierten Energieausweisen.

Die Treureal GmbH hat in ihrer Datenbank immobench.de Zugriff auf Vergleichszahlen von mehr als 100 Unternehmen mit 0,5 Millionen Einheiten (Vgl. Seifert 2008, S. 60/61).

Projektablauf und -ergebnisse

Der Ablauf orientiert sich streng an der Geislinger Konvention. Hierin ist als Grundlage für das Benchmarking der wohnungswirtschaftlichen Betriebskosten folgende Präambel hinterlegt:

Die bereits als "Zweite Miete" titulierten wohnungswirtschaftlichen Betriebskosten haben sich zunehmend zu einer Belastung für Mieter und Vermieter entwickelt. Für Mieter wird die Wohnkostenbelastung übermäßig erhöht. Aus Sicht der Vermieter verknappen hohe Betriebskosten Mieterhöhungsspielräume und erschweren die Vermietbarkeit von Wohnungen. In den Regionen mit zunehmendem Wohnungsleerstand werden zudem die Betriebskosten zu einer unverträglichen Belastung der Wohnungsunternehmen.

Effektives Betriebskostenmanagement setzt genaue Kenntnisse der die Betriebskosten bestimmenden Strukturdaten und der Einzelbetriebskosten nach Art und Höhe voraus. Diese müssen so aufbereitet werden, dass die Bildung von Kennwerten als Grundlage für Steuerungsentscheidungen ermöglicht wird. Mit dem Betriebskosten-Benchmarking als wesentlichem Instrument des Betriebskostenmanagements kann das geleistet werden.

Betriebskosten-Benchmarking kann als internes Instrument im Wohnungsunternehmen angewandt werden, besondere Wirkung entfaltet es vor allem jedoch im Rahmen unternehmensübergreifender lokaler, regionaler oder auch überregionaler Vergleiche. Das setzt eine Vergleichbarkeit der jeweiligen Betriebskostenpositionen bzw. der die Kosten

verursachenden Leistungen voraus. Eine aus Vertretern von Verbänden, Wohnungsunternehmen und wohnungswirtschaftlichen Dienstleistern bestehende Arbeitsgruppe hat unter Federführung von Prof. Dr. Hansjörg Bach, Fachhochschule Nürtingen/Studiengang Immobilienwirtschaft zu diesem Zweck die Geislinger Konvention erarbeitet.

Die Geislinger Konvention ist eine Weiterentwicklung des bei der TREUREAL seit 1997 im Einsatz befindlichen Betriebskosten-Benchmarkings und berücksichtigt alle Anforderungen sowohl des unternehmensbezogenen als auch des unternehmensübergreifenden Benchmarkings. Die eng an die Betriebskostenverordnung (ehem. Anlage 3 zu § 27 Abs. 1 II. BV) angelehnte tief gestaffelte Untergliederung der Einzelbetriebskostenarten stellt sicher, dass alle Wohnungsunternehmen, die ihre Betriebskosten entsprechend buchen, sich unabhängig von der Tiefe ihrer Datenstruktur hieran beteiligen können.

Über die zum Teil vorhandenen bzw. in der Regel nur einmal einzupflegenden Strukturdaten sollen insbesondere gebäude-, ausstattungs- und regionalspezifisch aussagefähige Kennziffern gewährleistet werden.

Kosten

Analyseaufwendung von ca. 0,40 Euro pro Einheit und Jahr (Vgl. [immobench 2016](#)).

9.5 iSCORE® und WohnCom® – Wohn- und Gewerbeimmobilien

Unternehmen

iSCORE® (Vgl. [iSCORE 2016](#)) ist ein Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für Investoren, Eigentümer, FM-Dienstleister, Versorger und Planer mit Schwerpunkt auf dem Portfoliomanagement. Folgende immobilienrelevante Produkte werden angeboten:

- Betriebskosten-Benchmarking,
- Immobilien-Bewertung,
- externes Bestandscontrolling und
- Optimierung von Bewirtschaftungskosten.

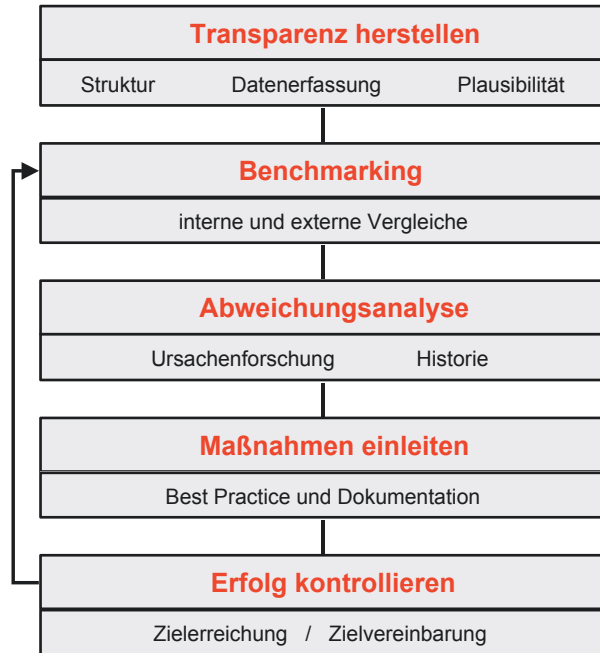
Gemeinsam mit dem wohnungswirtschaftlichen Partner WohnCom® (Vgl. [iSCORE 2016](#)) wird ein Benchmarking-Pool betrieben, der Immobilien im Verkehrswert von 80 Milliarden EURO repräsentiert.

Als Ziel des Betriebskosten-Benchmarking wird angegeben, „Einsparungspotenziale schnell festzustellen, Gründe für erhöhte Kosten zu ermitteln und Maßnahmen zur Senkung der Betriebskosten zielgerichtet einzuleiten und den Erfolg der Maßnahme zu überprüfen“ ([Abb. 9.5](#)).

Die einzelnen Schritte der Kostensenkungsstrategie werden dabei wie folgt erläutert:

- Schaffung von Transparenz durch Strukturierung und Plausibilisierung der Kosten- und Objektdaten

Abb. 9.5 Kostensenkungsstrategie nach iSCORE® bzw. WohnCom®



- Kostenvergleiche, die das Bewusstwerden der eigenen Marktposition und das frühe Erkennen von Kostenentwicklungen im Unternehmen/Konzern und in der Region fördern (Frühwarnsystem)
- Detaillierte Schwachstellenanalyse unter Berücksichtigung von regionalen Besonderheiten und kostenbeeinflussenden Objektmerkmalen
- Einleitung und Dokumentation von zielgerichteten und praxiserprobten Maßnahmen (Best Practice)
- Erfolgskontrolle im Unternehmen und fundierte Zahlen für die Argumentation gegenüber Dritten (Lieferanten, Öffentlichkeit etc.).

Betriebskosten-Benchmarking für die Wohnungswirtschaft: Das Betriebskosten-Benchmarking (Vgl. iSCORE 2016) gibt den Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, die Betriebskosten des eigenen Bestands mit denen des regionalen Wohnungsmarktes anonym zu vergleichen, um die eigene Marktposition und Einsparungspotenziale zu erkennen. Damit der Vergleich aussagefähig ist, müssen sowohl die Kosten als auch die betreffenden Objekte strukturiert werden. Vertreter aus der Wohnungswirtschaft haben zu diesem Zweck die so genannte „Geislinger Konvention“² geschaffen, auf deren Basis aussagefähige unternehmensübergreifende Betriebskostenvergleiche durchgeführt werden können.

² Die Geislinger-Konvention ist eine bundesweite verbandsübergreifende Vereinbarung über die Inhalte und die Struktur der für ein Betriebskosten-Benchmarking verwendeten Daten.

Die kostenbeeinflussenden **Strukturdaten** gem. Geislinger Konvention umfassen Angaben zum Unternehmen, zur Liegenschaft, zu der technischen Ausstattung, zu Vertrags- und Verbrauchsdaten. Die detaillierte **Kostenstruktur** wurde bereits von den führenden wohnungswirtschaftlichen DV-Systemhäusern (z. B. SAP, Aareon, WODIS) in deren Softwareprodukte integriert, so dass auch die Kostendaten einfach aus der EDV auslesbar sind.

Geislinger Konvention: In Zusammenarbeit mit den beiden Berliner Wohnungsverbänden Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. (BBU) und Landesverband freier Wohnungsunternehmen e.V. (LFW) wurde die Geislinger Konvention erarbeitet, die sich als ein bundesweiter Ordnungsrahmen für die Strukturierung und Vergleiche von Betriebskosten durchgesetzt hat. Die ersten Wohnungsunternehmen in Deutschland haben bereits ihre Betriebskosten-Buchhaltung vollständig auf die Geislinger Konvention umgestellt. Dabei werden insbesondere die Unterkostenarten und die Zuordnung von Leistungen berücksichtigt (Abb. 9.6).

Als Vorteile bei der Anwendung der Geislinger Konvention werden genannt (Vgl. WohnCom 2016):

- gleichmäßige Struktur
- leichte Verständlichkeit
- Grundlage für externen Vergleich
- deutschlandweite Verbreitung.

Geislinger Konvention

Kostenarten	Strukturdaten									
	Objekt-info 1	Objekt-info 2	Objekt-info 3	Objekt-info 4	Objekt-info 5	Objekt-info 6	Objekt-info 7	Objekt-info 8	Objekt-info 9	Objekt-info ..
an die II. BV angelehnt, jedoch tiefer untergliedert										
Hauptkostenart 1	x	x		x		x	x	x		
Unterkostenart 1a	x	x		x			x	x		
Unterkostenart 1b	x	x		x						
Unterkostenart 1c	x	x				x				
Hauptkostenart 2	x		x	x		x	x		x	
Unterkostenart 2a	x			x		x			x	
Unterkostenart 2b			x	x			x		x	
Hauptkostenart 3	x			x			x		x	
Unterkostenart 3a				x			x		x	
Unterkostenart 3b	x						x		x	
Unterkostenart 3c				x					x	

Abb. 9.6 Struktur der Geislinger Konvention: Zusammenhang zwischen Kontenplan und Gebäudeinformation

Die Kostenstruktur der Geislinger Konvention lehnt sich an den in Anlage 3 zu § 27 Abs. 1 II. BV genannten Oberpositionen an, ist jedoch tiefer untergliedert. Die einmalig einzupflegenden Strukturdaten beinhalten Angaben hinsichtlich des Unternehmens, der Liegenschaft, technischen Ausstattung, Vertrags- und Verbrauchsdaten.

Betriebskosten-Benchmarking bei Gewerbeimmobilien: Weil die Rentabilität bei Gewerbeimmobilien eine besonders große Rolle spielt, besteht auch hier verstärkt das Interesse an der Optimierung der Betriebskosten. Aufbauend auf den Erfahrungen des Betriebskosten-Benchmarkings in der Wohnungswirtschaft entwickelte iSCORE® im Zusammenarbeit mit WohnCom® deshalb ein Betriebskosten-Benchmarking für nicht wohnungswirtschaftlich genutzte Immobilien.

Das Betriebskosten-Benchmarking von Gewerbeimmobilien stützt sich dabei auf die in der DIN 18960 aufgeführten Baunutzungskosten (Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Betriebskosten und Instandsetzungskosten). Die sich daraus ergebende **Kostenstruktur** ist nicht als abschließend zu betrachten. Änderungen, Ergänzungen oder Vertiefungen sind im Bedarfsfall möglich.

Die einmalig einzupflegenden **Strukturdaten** beinhalten Angaben hinsichtlich des Unternehmens, der Liegenschaft, der technischen Gebäudeausstattung, der Vertragsdaten und der Verbrauchsdaten. Es sind jedoch nicht alle Angaben zwingend erforderlich – allerdings sollten bestimmte Strukturdaten für jede Liegenschaft gemacht werden, z. B. die Postleitzahl, die Art der Gewerbeimmobilie und die Heizungsart.

Projektablauf und -ergebnisse

Der Verfahrensablauf eines Betriebskosten-Benchmarkings wird wie folgt beschrieben (Vgl. iSCORE 2016):

1. **Phase I:** Die anonymisierten **Kosten- und Strukturdaten** aller teilnehmenden Unternehmen werden aufgenommen, plausibilisiert, aufbereitet, ausgewertet und in einem Datenpool vereint.
2. **Phase II:** Die Höhe der Betriebskosten hängt von den verschiedenen Nutzungsarten und Ausstattungs- und Strukturmerkmalen (z. B. Umfang der Objektsicherung, Art der Be- und Entlüftung) ab. Um dies zu berücksichtigen, kann bei der Internetauswertung eine Reihe an Filterkriterien individuell bestimmt werden.
3. **Phase III:** Die in Phase II ausgewählten Filterkriterien bestimmen den Durchschnitt. Es kann definiert werden, ob der regionale Durchschnitt, der Durchschnitt des Konzerns oder der Unternehmensdurchschnitt angezeigt werden soll. Der Durchschnitt wird als absoluter Wert in dem vertikalen Balken dargestellt.
4. **Phase IV:** Vergleichen Sie ein spezifisches Objekt oder eine Gruppe von Objekten, die den gleichen Merkmalen entsprechen mit dem Durchschnitt, erhalten Sie die Abweichung (als horizontale Balken dargestellt). Grüne Balken kennzeichnen die Kostenarten, die unterhalb des Durchschnitts liegen, rote Balken die, die überdurchschnittlich hoch sind.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass das Immobilien-Benchmarking vor allem dazu dient, den Unternehmen zu helfen, bestimmte Kostentreiber zu identifizieren, um daraus Strategien zur Kostensenkung zu entwickeln und die Umsetzung einzuleiten.

Es hat sich gezeigt, dass „die Wohnungsunternehmen durch aktive Teilnahme Einflussnahme Betriebskosten senken können: Seit 1996/1997 wurden die Mieter der BBU-Mitgliedsunternehmen in Berlin durchschnittlich um 100 bis 150 EUR pro Jahr, in Brandenburg sogar ca. 200 EUR entlastet.“ (Vgl. iSCORE 2016). Über alle Wohnungsunternehmen wird von einer erreichbaren Quote von rd. 5 % an Einsparungen ausgegangen. Für große Gesellschaften, gibt die WohnCom® ein Potenzial in Höhe von rd. 10 % an (Vgl. WohnCom 2016).

Kosten

Über die Kosten für eine Benchmarking-Teilnahme werden keine Angaben gemacht.

9.6 Institut für Technologie und Management im Baubetrieb

Das Institut für Technologie und Management im Baubetrieb entstand im Jahr 1967 unter dem Namen „Institut für Maschinenwesen im Baubetrieb“ mit der gleichzeitigen Einrichtung einer neuen Vertiefungsrichtung „Baubetrieb“ innerhalb der Fakultät für Bauingenieur-, Geo- und Umweltwissenschaften an der Universität Karlsruhe (Vgl. TMB 2016). In 2001 wurde am Institut ein Lehrstuhl für Facility Management eingerichtet besetzt, der über die Lehr- und Forschungstätigkeit im Bereich Facility Management hinaus im Zwei-Jahres-Rhythmus das Internationalen FM-Symposium ausrichtet.

Im Rahmen des Forschungsprojektes **OPIK (Optimierung und Analyse von Prozessen in Krankenhäusern)** wird von diesem Lehrstuhl in Zusammenarbeit mit Klinikpartnern und der Industrie seit 2001 eine detaillierte Untersuchung über die in Krankenhäusern laufenden FM-Prozesse und deren -kosten erarbeitet. Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, die untersuchten Abläufe abzubilden, weitestgehend zu optimieren und Standards zu definieren, die das Benchmarking, Ausschreibungen und auch die Nutzung von Synergien ermöglichen.

Am Projekt OPIK sind rund 11 Klinikpartner unterschiedlichster Struktur, Größe und Trägerschaft, 3 Industriepartner aus der Krankenhausdienstleistungsbranche und weitere Forschungs- bzw. Kooperationspartner beteiligt.

Die **Ausgangssituation** lässt sich dabei wie beschreiben:

- Starker Kostendruck im Gesundheitswesen
- Einführung der DRGs³ ab 2003
- fehlende Standards für Benchmarking

³Diagnosis Related Groups (Fallpauschalen).

- Zertifizierung nach ISO 9001/14000
- fehlende Prozessbeschreibungen/Standards.

Rund ein Drittel der Kosten eines Krankenhauses stehen nicht in Beziehung zum Heilungsprozess. In Deutschland sind dies jährlich rd. 14 Mrd. €. Im Rahmen von OPIK werden als Kerngeschäft alle medizinischen Leistungen bezeichnet, die erbracht werden, um Patienten zu heilen. Alle Leistungen, die nicht durch medizinisches Personal verschrieben werden, werden als Sekundärprozesse (FM-Prozesse) betrachtet.

Angesichts dieser Entwicklung wird es immer wichtiger, die Immobilie und die an und in ihr erbrachten Leistungen als Betriebsmittel zu sehen, welche bereit gestellt werden müssen, um das medizinische Personal bei ihrer Leistungserbringung optimal zu unterstützen. Das aktuelle Problem ist, dass der Primärprozess keine Rückmeldung über den finanziellen Gegenwert der erbrachten facilitären Dienstleistungen erhält. Da sich der Kernprozess im Krankenhaus über die DRGs finanziert, müssen auch die sekundären Dienstleistungen den DRGs oder zumindest einer mit der DRG direkt in Verbindung stehenden Kostenstellen-Einheit zugeordnet werden.

Die konkreten **Ziele** von OPIK sind daher (Vgl. Lennerts et al. 2004):

- Evaluierung von Unterscheidungskriterien der Primär- und Sekundärprozesse
- Bildung von Prozessstandards
- Schaffung von Markttransparenz
- Grundlagenbildung für ein übergreifendes und effizientes Benchmarking
- Optimierung der Schnittstellen zwischen Primär- und Sekundärprozessen
- Qualitätsmanagement
- Schaffung der Grundlagen für eine DRG-gerechte Kostenzuordnung.

Weiteres Ziel der Untersuchungen ist es, die Kosten der untersuchten Prozesse möglichst verursachergerecht zuzuordnen. Hinter dieser Intention steht unter anderem die Einführung der Fallpauschalen, denn je höher der Kostendruck, umso wichtiger wird es für jedes Haus, eine genaue Kontrolle über die Entstehung der Kosten zu haben. Vor diesem Hintergrund sind im Projekt OPIK zwei Benchmarking-Methoden zum Einsatz gekommen, die nach ihrer jeweiligen Anwendung miteinander verglichen wurden:

- Prozess-Benchmarking und
- Kosten-Benchmarking.

Obwohl das Prozess-Benchmarking mit seinen Faktoren Kosten, Qualität und Zeit die Effizienz und damit auch die Kosten signifikant beeinflusst, soll im Zusammenhang mit dem Immobilien-Benchmarking im Weiteren der Fokus auf das Kosten-Benchmarking gerichtet werden. In OPIK wurde dabei der Ansatz verfolgt, im Bereich der sekundären Prozesse nach Produkten zu suchen, die als Basis zur Verrechnung von FM-Leistungen

genutzt werden können. (Vgl. Lennerts et al. 2004) Anforderungen an die zu definierenden Produkte waren dabei:

- Die Leistungen müssen zum Nutzen des Kunden erbracht werden
- Es müssen sich nachvollziehbare Verrechnungsgrößen finden lassen
- Der Ermittlungsaufwand für die Mengeneinheiten muss vertretbar sein
- Die Produktmenge muss durch den Kunden beeinflussbar sein.

Als Ergebnis wurde eine Produktliste mit Verrechnungsgrößen nach dem Umlageverfahren erarbeitet (Abb. 9.7).

Das weitere Vorgehen ist in 4 Schritte untergliedert:

- Entwicklung Verrechnungsschemas (Produkte – Konten)
- Datenbank-Programmierung zur Aufnahme der zu erhebenden Daten
- Datenerhebung
- Datenauswertung.

Die Verknüpfung zwischen den Produkten und Konten wurde bereits bei der Entwicklung des Kontenplans berücksichtigt und konnte daher durch eine „1:1“-Beziehung umgesetzt werden. Die erstellte Verknüpfung ist bei der Programmierung der Datenbank entsprechend eingeflossen.

Die Kostendaten der Sachkosten wurden entsprechend der Krankenhausbuchführungsverordnung KHBV erhoben. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die erforderlichen Daten in allen teilnehmenden Krankenhäusern verfügbar waren. Die Personalkosten wurden prozentual auf die einzelnen Produkte verteilt. Für die Produktmengen wurden zwei Erhebungen durchgeführt (Bewegungsdaten und Strukturdaten).

Umlage auf m² HNF:	Mengenmäßige Abrechnung:	
Außenanlagen	Abfallentsorgung	t Abfall
Betreiben	Bettenaufbereitung	geliefertes Bett
ISH Gebäude	DV-Dienste	PC
ISH Technische Anlagen	Fuhrpark	Fahrzeug
Kaltmiete	Hygieneberatung	Untersuchung
Reinigung	ISH Medizintechnik	WB
Schädlingsbekämpfung	Kälteversorgung	kWh
Sicherheitsdienste	Rundfunk und Fernsehen	Gerät
Auftragsbezogen:	Speisenversorgung	Esse
Büromaterial	Sterilgutversorgung	STE
Hausmeisterdienste	Stromversorgung	kWh
Kopier- und Druckereidienste	Telefondienste	Anschluss
Post	Transportdienste	Transport
Umzugsdienste	Wärmeversorgung	kWh
	Wäscheversorgung	t Wäsche
	Wasserversorgung	m ³

Abb. 9.7 Produktliste (OPIK)

Der Vergleich der beiden Benchmarking-Methoden hat gezeigt, dass mit dem Kosten-Benchmarking eher ein nutzbares Ergebnis erzielt werden kann, insbesondere im Hinblick auf den Datenerhebungsaufwand, der beim Prozess-Benchmarking bei steigender Anzahl der Teilnehmer einen immensen Aufwand bedeutet. Das Kosten-Benchmarking ist andererseits nicht in der Lage die „Best Practice“ zu definieren. (Vgl. Lennerts 2005).

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass mit der Methode des Kosten-Benchmarkings schnell und einfach ermittelt werden kann, welche Prozesse genauer untersucht werden müssen. Im Anschluss daran kann es sinnvoll sein, die zu untersuchenden Prozesse einem Prozess-Benchmarking zu unterziehen.

Kosten: Die Finanzierung des Forschungsprojekts wird durch die teilnehmenden Industriepartner gewährleistet. Der Beitrag der Klinikpartner besteht in der Stellung der Daten für die umfangreichen Prozesserhebungen und die Teilnahme an regelmäßigen Arbeitstreffen.

9.7 JLL – OSCAR-Analyse

Unternehmen

JLL (Vgl. JLL 2016) ist mit rd. 70.000 Mitarbeitern in 80 Ländern auf fünf Kontinenten vertreten und eines der größten und führenden Unternehmen der Branche. Es hat seinen Schwerpunkt in Beratungs- Vermittlungs- und Management-Dienstleistungen im Immobiliengeschäft. Der Hauptsitz des operativen Geschäfts ist in London, der Sitz der Holding liegt in Chicago.

Neben den klassischen Aufgabenfeldern der kaufmännischen, technischen und buchhalterischen Betreuung von Gewerbeimmobilien aller Nutzungsarten hat sich das Unternehmen in Deutschland in den letzten Jahren in folgenden Bereichen in Anlehnung an die Marktentwicklung und -erfordernisse spezialisiert:

- Mieter- und Vermietungsmanagement
- Bestands- und Betriebskostenoptimierung
- Nebenkostenanalysen
- Mietflächenausbau
- Versicherungs-, Organisations- und Management-Beratung
- Baubegleitendes Facility Management
- Erstellen von Betreiber- und Bewirtschaftungskonzepten
- Asset-, Property und Facility Management.

In allen genannten Bereichen stellt das Benchmarking nach eigenen Angaben eine wesentliche Rolle dar. Grundlage für den Vergleich mit anderen ist eine sorgfältige Analyse von Flächen, Kosten, und Leistungen.

Projektablauf und -ergebnisse

Seit Jahren wird der Office Service Charge Analysis Report; kurz OSCAR herausgegeben. In dieser Studie werden die Nebenkosten bürogenutzter Immobilien sowie in jüngerer Zeit auch von Logistikimmobilien untersucht. Der neueste Bericht (Vgl. OSCAR 2016) enthält wie in den Vorjahren Auswertungen der Nebenkosten nach

- Gebäudequalität
- Gebäudegröße

Geschosszahl und Standorten. Um auch Eigennutzern die Möglichkeit zum Vergleich der eigenen Kostensituation mit einem Benchmark zu bieten, werden darüber hinaus in einer Vollkostenanalyse zum sechsten Mal die Betriebskosten untersucht, die in selbstgenutzten Gebäuden entstanden sind. Die Neben- und Vollkostendaten beziehen sich dabei jeweils auf den Abrechnungszeitraum des Vorjahres.

Mit 3,99 Euro/m²/Monat (klimatisierte Gebäude) und 3,39 Euro/m²/Monat (unklimatisierte Gebäude) wurden die höchsten jemals registrierten Durchschnittswerte (Abb. 9.8) erreicht. Klimatisierte Gebäude legten um rund 1 % (Vorjahr 2 %) bzw. +6 % im Fünfjahresvergleich (Vorjahr 7 %) zu. Bei unklimateerten Gebäuden wurde mit rund 2 % gegenüber dem Vorjahr etwa die gleiche Steigerung wie 2015 registriert. Leicht erhöht gegenüber dem Vorjahr zeigte sich der Fünfjahresvergleich (Abb. 9.9) mit rund 4 %.

Kostenunterschiede sind bezogen auf die unterschiedliche Gebäudequalität und -größe zu verzeichnen. Hier liegen die Gründe unter anderem in der abweichenden technischen Ausstattung und den höheren Servicelevels im Dienstleistungsbereich. Bei Gebäuden hoher Qualität überschritten die Nebenkosten zum vierten Mal in Folge die 4 Euro-Marke (4,20 Euro/m²/Monat nach 4,17 Euro im Vorjahr). Auch mit zunehmender Größe der

in €/m ² /Monat	klimatisiert						unklimatisiert					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Öffentliche Abgaben	0,53	0,52	0,53	0,55	0,55	0,56	0,50	0,50	0,51	0,51	0,52	0,52
Versicherung	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11
Wartung	0,50	0,50	0,51	0,57	0,59	0,59	0,43	0,43	0,43	0,45	0,46	0,46
Strom	0,38	0,39	0,41	0,45	0,47	0,47	0,28	0,30	0,32	0,33	0,35	0,36
Heizung	0,57	0,58	0,60	0,59	0,58	0,56	0,53	0,55	0,58	0,57	0,57	0,54
Wasser, Kanal	0,12	0,12	0,13	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Reinigung	0,35	0,34	0,32	0,36	0,37	0,37	0,31	0,29	0,29	0,29	0,30	0,31
Bewachung	0,33	0,32	0,33	0,31	0,31	0,32	0,27	0,29	0,29	0,30	0,31	0,32
Verwaltung	0,30	0,31	0,32	0,35	0,36	0,36	0,27	0,29	0,29	0,30	0,31	0,32
Hausmeister	0,28	0,27	0,28	0,30	0,31	0,31	0,27	0,28	0,28	0,26	0,26	0,27
Sonstiges	0,11	0,17	0,19	0,17	0,17	0,19	0,09	0,10	0,12	0,08	0,08	0,11
Gesamt	3,59	3,65	3,75	3,90	3,96	3,99	3,16	3,25	3,33	3,31	3,38	3,44

Abb. 9.8 Durchschnittswerte aller Nebenkosten OSCAR-Studie 2016

Durchschnittswerte aller Nebenkosten

Vergleich OSCAR 2016 zum 5-Jahresschnitt OSCAR 2011 – OSCAR 2015 (%)

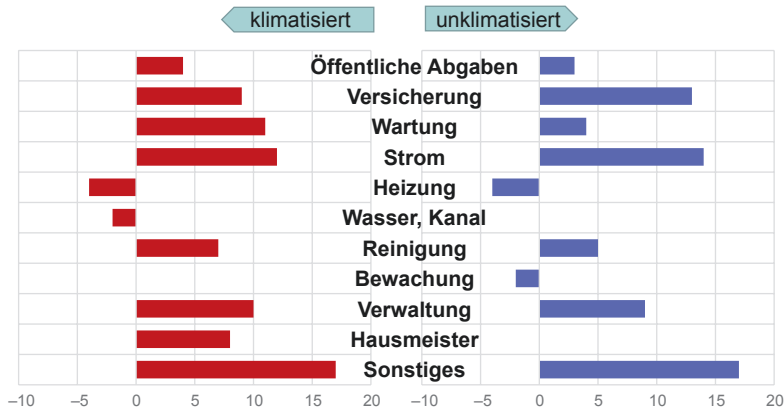


Abb. 9.9 Vergleich OSCAR 2016 mit dem 5-Jahresdurchschnitt

Nebenkostenanalyse Stichprobe

nach Größe [m ²]	Anzahl der Objekte		Gesamtfläche im m ²	
	klimatisiert	unklimatisiert	klimatisiert	unklimatisiert
1.000-4.999	39	45	136.672	133.851
5.000-9.999	51	43	385.432	315.299
10.000-19.999	65	28	928.618	386.836
20.000-49.999	49	11	1.448.161	370.992
≥ 50.000	6	0	349.703	0
nach Standort				
Berlin	30	17	390.086	136.634
Düsseldorf	29	22	511.374	262.979
Frankfurt	46	16	650.909	215.662
Hamburg	19	9	299.034	100.711
München	30	12	558.549	148.699
Sonstige Regionen	56	51	838.634	342.293
Insgesamt	210	127	3.248.586	1.206.978

Abb. 9.10 Nebenkostenanalyse Stichprobe

Gebäude steigen die Gesamtnebenkosten. Vor allem bei den Positionen Wartung und Strom sind aufgrund der Klimatisierung der Hochhäuser deutliche Unterschiede zu beobachten.

Die Grundlage für die Auswertungen im OSCAR 2016 bilden die in Abb. 9.10 aufgeführten Nebenkostendaten von insgesamt 337 Büroimmobilien mit einer Gesamtfläche

von rund 4,46 Millionen m². Der Umfang der Stichprobe konnte damit im Vergleich zur Vorjahresanalyse sowohl bei der Anzahl der Objekte als auch bei der Fläche erhöht werden. Der Anteil der Gebäude, die bereits im Vorjahr bewertet wurden, liegt bei 69 %.

Wie im Vorjahr fallen die höchsten Nebenkosten – gemittelt über klimatisierte und unklimateisierte Gebäude hinweg – mit 3,91 Euro/m²/Monat (OSCAR 2015: 3,92 Euro/m²/Monat) in Frankfurt an, München bleibt bei 3,89 Euro/m²/Monat und damit knapp dahinter. Um jeweils einen Cent nachgelassen haben die Kosten auch in Berlin (3,77 Euro/m²/Monat) und in Hamburg (3,71 Euro/m²/Monat). Die niedrigsten Nebenkosten innerhalb der Big 5 werden in Düsseldorf gezahlt (3,64 Euro/m²/Monat nach 3,70 Euro im Vorjahr).

Auch bei den Gesamt-Bürokosten in Abb. 9.11 bleibt die Mainmetropole nach wie vor vorn, auch wenn sie aufgrund der niedrigeren Durchschnittsmiete gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen sind (22,67 Euro/m²/Monat gegenüber 23,50 Euro/m²/Monat im OSCAR 2016). Den Abstand verkürzt haben die anderen vier Städte. In München sind die Gesamtkosten aufgrund der höheren gewichteten Durchschnittsmiete auf über 20 Euro gestiegen.

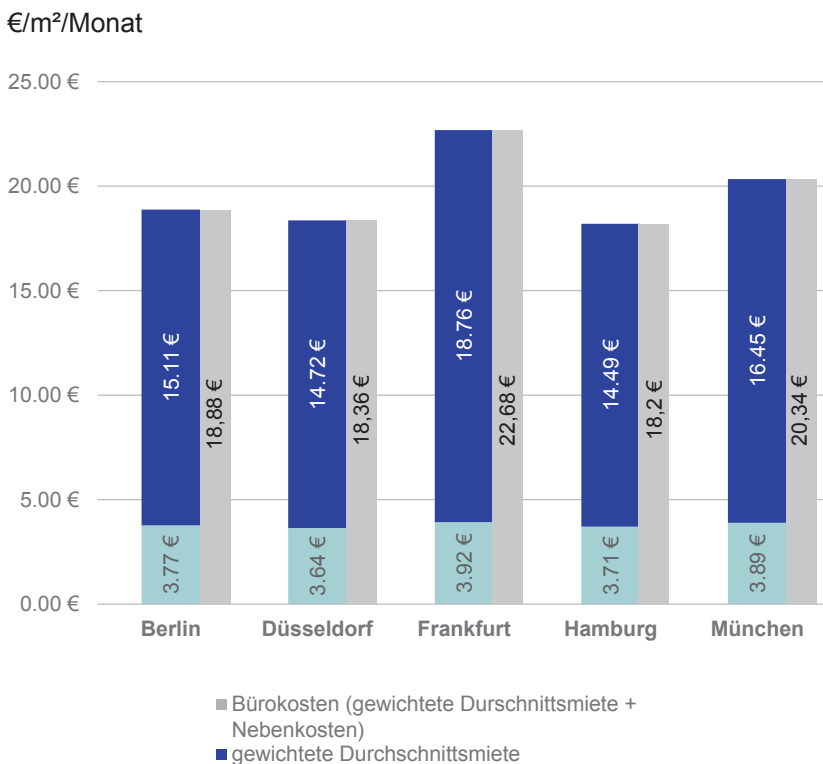


Abb. 9.11 Zusammensetzung der Gesamt-Bürokosten

Kosten

Die Ergebnisse der OSCAR-Büroebenenkostenanalyse werden von JLL für eine Schutzgebühr i.H.v. € 149,- netto zur Verfügung gestellt. Der Aufwand hinsichtlich des Büroebenenkostenvergleichs liegt beim jeweiligen Anwender.

Literatur

- ATGA (2016) Internetpräsenz des Instituts für Facility Management sowie Aus- und Weiterbildung in der Technischen Gebäudeausrüstung. ATGA: www.atga.com. Zugegriffen: 12. Nov. 2016
- immobench (2016) Betriebskostenbenchmarking. www.immobench.de. Zugegriffen: 06. Nov. 2016
- iSCORE (2016) Internetpräsenz der Unternehmen iSCORE/WohnCom: www.iscore.de bzw. www.wohncom.de. Zugegriffen: 06. Nov. 2016
- JLL (2016) Büroebenenkosten mit neuem Höchstwert. OSCAR-Analyse. www.jll.de. Zugegriffen: 07. Nov. 2016
- Lennerts K et. al. (2004) Benchmarking von Sekundärprozessen – Kosten oder Prozessvergleiche, Vortrag, Fortbildungsveranstaltung. Technik im Krankenhaus, Hannover
- Lennerts K (2005) FM-Benchmarking im Krankenhaus – Erfahrungsbericht über das Benchmarking von 13 Krankenhäusern, Vortrag, VDI Fachtagung. VDI-Verlag, Düsseldorf
- Oscar (2015) Büroebenenkostenanalyse. JLL, Düsseldorf und Hamburg, September 2015
- Oscar (2016) Büroebenenkostenanalyse. JLL, Düsseldorf und Hamburg, September 2016
- Neumann G (2016) Internetpräsenz Neumann & Partner CREIS Real Estate Solutions. www.creis.net. Zugegriffen: 04. Nov. 2016
- RealFM (2016) fm.benchmarking Bericht 2016. Leseprobe der RealFM. www.fm.benchmarking.de, Zugegriffen: 04. März 2017
- Rotermund (2016) fm.benchmarking. Projektbeschreibung. www.fm.benchmarking.de, Zugegriffen: 04. Feb. 2017
- Rotermund U (2014) Benchmarking 2014 in Kooperation mit GEFMA, RealFM und BREEAM DE. Präsentation FH Münster. www.fh-muenster.de, Zugegriffen: 08. März 2017
- Seifert J (2008) Betriebskosten-Benchmarking: Vergleiche werden genauer. In: Immobilienwirtschaft, 03/2008. Haufe-Verlag, Freiburg
- TMB (2016) Institut für Technologie und Management im Baubetrieb TMB. Internetpräsenz des Instituts: www.tmb.uni-karlsruhe.de. Zugegriffen: 07. Nov. 2016
- Treureal (2009) Internetpräsenz zur Initiative Immobilien-Benchmarking im Wohnungssektor der Treureal Holding. www.treureal.de. Zugegriffen: 06. Jan. 2009
- WohnCom (2016) Immobilien-Benchmarking für die Wohnungswirtschaft. www.wohncom.de. Zugegriffen: 15. Sept. 2016

Tilman Reisbeck und Lars Bernhard Schöne

Die vorliegenden Inhalte der 3. Auflage geben - im Zusammenhang mit Immobilien in Theorie und Praxis - einen umfassenden Einblick in das Themengebiet Benchmarking. Zielstellung des Werkes ist die anschauliche Grundlagenvermittlung der Methode Benchmarking im Rahmen des Immobilien-Controllings, die dem Leser das theoretische Handlungswissen vermittelt, um ihn für eine Anwendung von Immobilien-Benchmarking in seiner Praxis zu befähigen. Dafür wurde folgende systematische Gliederung gewählt:

Zu Beginn steht die Einführung in die Problemstellung sowie die Beschreibung der Zielsetzung und der Gliederungsstruktur (**Kap. 1**): Im Anschluss an die kurze Einleitung und einer allgemeinen Einführung in das moderne Immobilienmanagement, -Controlling und -Benchmarking folgt die Vorstellung des Themas Immobilien-Benchmarking sowie deren Elemente bzw. Bausteine zur Entwicklung eines Nutzungskostencontrollings. Darauf folgend werden die am Markt gängigen, unterschiedlichen Phasenmodelle sowie zahlreiche Beispiele sowohl aus der Literatur als auch aus der Praxis vorgestellt. Die Erweiterung mit dem Thema Portfolio-Check schließt die Brücke vom „üblichen“ Kosten-Benchmarking hin zu einer Renditeorientierung des Immobilienmanagements. Im letzten Kapitel werden die Inhalte im Überblick zusammengefasst, die Ergebnisse bewertet und schließt mit einem Ausblick.

T. Reisbeck (✉)
DB Netz AG, I.NFR
Weilburger Straße 22, 60326, Frankfurt
Deutschland
e-mail: tilman.reisbeck@deutschebahn.com

L.B. Schöne
Hochschule Aschaffenburg – University of Applied Sciences, Würzburger Str. 45, 63743
Aschaffenburg, Deutschland
e-mail: lars.schoene@h-ab.de

In **Kap. 2** wird das Benchmarking im Lebenszyklus einer Immobilie vorgestellt. Ausgehend von der Erläuterung des Immobilien-Lebenszyklus einer Immobilie werden die Zielsetzungen für deren Management ausführlich beschrieben. Daraus abgeleitet werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, die an ein zeitgemäßes Immobilienmanagement gestellt werden. Hierbei existieren in der Praxis eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsformen und zahlreiche Instrumente, die ihren Ursprung im allgemeinen Management finden.

Darüber hinaus wird auf das Immobiliencontrolling, dessen Definition, Zielsetzungen und unterschiedliche Ausprägungen (z. B. strategisch vs. operativ) eingegangen. Das Nutzungskosten-Controlling wird hierbei als einer der wichtigsten Bausteine des operativen Controllings beschrieben und dient als Informationslieferant für die anderen Controlling-Bestandteile. Das Nutzungs- und Instandhaltungscontrolling bilden zusammen die beiden Bausteine des Controllingsystems während der Nutzungsphase. Die Summe aller Bausteine im gesamten Lebenszyklus der Immobilie bildet dabei das strategische Immobiliencontrolling.

Im Anschluss daran wird das Nutzungskosten-Controlling als Teil des operativen Immobiliencontrollings vorgestellt. Es folgen eine Erläuterung zur Herkunft und die Definition von Benchmarking sowie dessen Abgrenzung vom klassischen Betriebsvergleich, mit dem das Benchmarking fälschlicherweise häufig gleichgesetzt wird. Vorgestellt werden darüber hinaus die Ziele eines Benchmarking sowie dessen Nutzen (direkt vs. indirekt) sowie die Klassifizierung der Nutzenpotenziale (z. B. quantifizierbar/nicht quantifizierbar).

Bei den Voraussetzungen für ein erfolgreiches Immobilien-Benchmarking wird besonders auf die erforderliche Abgrenzung und Bedeutung von Einflussgrößen eingegangen. Auch die unterschiedlichen Interessen der so genannten „Stakeholder“ können bei der Ausgestaltung eines Benchmarking von Bedeutung sein und sind entsprechend zu berücksichtigen. Darauf folgend werden die unterschiedlichen Formen von Benchmarking und weitere Differenzierungen bzw. Kategorien vorgestellt (quantitativ vs. qualitativ; intern vs. extern etc.). Es wird festgestellt, dass im Grundsatz jede Art von Benchmarking für das Immobilienmanagement zur Anwendung kommen kann.

Die Elemente bzw. die Bausteine eines Immobilien-Benchmarkings werden in **Kap. 3** dargestellt. Hierbei werden die unterschiedlichen Einflussfaktoren hinsichtlich der Immobilien-Nutzungskosten aufgeführt und analysiert. Im ersten Schritt werden jedoch die Begriffe Daten, Information und Wissen definiert und voneinander abgegrenzt. Die Einteilung der Daten erfolgt dabei in unterschiedlichen Kategorien – die Stammdaten und die Bewegungsdaten – und wird weitergehend erläutert. Den unterschiedlichen Kategorien werden die bei Immobilien und deren -management üblicherweise vorkommenden und für ein Benchmarking erforderlichen Daten in Gruppen zusammengefasst zugeordnet.

Bei den Stammdaten werden als wichtigste Bezugsgröße die Flächendaten hervorgehoben, die in der Praxis oftmals nicht normiert erfasst werden. Dadurch wird die Vergleichbarkeit von Kennwerten erschwert bzw. sogar unmöglich gemacht, weil die unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen der Flächen bis zu 25 % voneinander abweichen können.

Bei einem Immobilien-Benchmarking entsprechen die für die Nutzung einer Immobilie anfallenden Kosten den Bewegungsdaten. Die Kosten werden hierbei an die DIN 18960 angelehnt. Die einzelnen Kostenarten werden eingehend erläutert und es wird auf deren Relevanz als Einflussfaktor eingegangen. Weitergehend werden Kennzahlen und -systeme in ihren Grundzügen und in ihrer Funktion dargestellt, um danach auf die Charakteristika von und Anforderungen an Kennzahlen abzuzeigen. Im Anschluss daran werden unterschiedliche Kennzahlenarten (absolute vs. relative Kennzahlen) sowie deren Verwendbarkeit in einem Immobiliencontrolling vorgestellt. Die relativen Kennzahlen stellen für das Benchmarking die weitaus wichtigere Kategorie dar und werden noch tiefer differenziert und mit Beispielen unterlegt.

Es existieren unterschiedliche Arten von Kennzahlensystemen (Ordnungs- vs. Rechensysteme), die oftmals aber nicht artenrein vorliegen. In diesem Falle wird von Mischsystemen gesprochen. Beispielhaft werden unterschiedliche Kennzahlensysteme und deren Aufbau bzw. Merkmale aus der Literatur und der Praxis vorgestellt (DuPont-, ZVEI-, RL-Kennzahlensystem, Balanced Scorecard, EFQM-Modell). Das Kapitel schließt mit den Erläuterungen zu den unterschiedlichen Funktionen von Kennzahlensystemen im Nutzungskostencontrolling (Informationslieferung, Planungsfunktion und Steuerungs- und Kontrollfunktion).

Die Entwicklung eines Immobilien-Benchmarking wird in **Kap. 4** vorgestellt – im Wesentlichen wird hierbei auf die zwei Hauptinformationsquellen, die Stamm- und Bewegungsdaten, zurückgegriffen. Im ersten Schritt wird als Grundlage auf die Analyse der Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking eingegangen, das stark von den unterschiedlichen Perspektiven und Interessenlagen abhängt (Eigentümer/Investor, Mieter/Nutzer bzw. Verwalter habe u. U. diametral unterschiedliche Interessen). Aus Eigentümersicht steht hierbei die Renditemaximierung im Vordergrund, wohingegen aus Verwaltungssicht ein kundenorientiertes Management und die optimale Vermietbarkeit im Fokus stehen. Der Mieter bzw. Nutzer ist an einer geringen Miete bzw. an geringen Nebenkosten und einer maximalen Qualität interessiert. Im Hinblick auf die Realisierung von möglichen Optimierungspotenzialen wird auf mögliche Konflikte in Bezug auf die unterschiedlichen Interessenlagen an Hand von konkreten Beispielen aufmerksam gemacht.

Hinsichtlich der Strategieentwicklung ist es bei der Auswahl eines individuellen Kostensystems von grundlegender Bedeutung, eindeutige und einheitliche Bezugswerte festzulegen, abzugrenzen und zu definieren. Dies betrifft insbesondere die Auswahl der Flächengrößen, die in der Praxis in Abhängigkeit der Berechnungsmethode teilweise sehr unterschiedlich ausgelegt werden können. Bei den Kostengrößen wird dabei Bezug auf bestehende Richtlinien wie die DIN 276 bzw. DIN 18960 genommen. Als anwendbare Kostensysteme wird auf die Zweite Berechnungsverordnung (II. BV) bzw. Betriebskostenverordnung, die GEFMA-Richtlinie 200 sowie auf die DIN 18960 näher eingegangen. Da ein Benchmarking in der Regel nicht nur auf Wohnungsbauten beschränkt bleibt, wird eine Anwendung der Berechnungsverordnung/Betriebskostenverordnung nicht empfohlen.

Auf Grund der Marktetablierung der DIN 18960 in der Immobilienbranche wird die Anwendung dieser Richtlinie gegenüber der GEFMA-Richtlinie 200 bevorzugt. Im nächsten Schritt muss die möglichst eindeutige Zuordnung der betrieblichen Konten auf die ausgewählte Kostengrößen sichergestellt werden, um insbesondere bei größeren Immobilienbeständen – automatisierte Anfragen der Daten zu ermöglichen.

Als Zielkennzahl werden in Anlehnung an die DIN 18960 die flächenbezogenen Nutzungskosten [€/qm] festgelegt. Bei der Aufspaltung in die weiteren Kennzahlen kann auf die Kapitalkosten verzichtet werden, da auf diese im Rahmen des Immobilienmanagements kein Einfluss genommen werden kann. Hingegen sind die flächenbezogenen Verwaltungs-, Betriebs- und Instandsetzungskosten von großem Interesse. Weitergehend wird die Aufspaltung der zweiten in die dritte sowie ggf. weitere Ebene eingehend und an Beispielen erläutert und begründet. Da die Nutzungskosten direkt durch die Flächengröße einer Immobilie beeinflusst werden, wird vorgeschlagen, weitere Detailkennzahlen zur Flächennutzung zu bilden (z. B. Belegungseffizienz).

Im Gesamten muss das Kennzahlensystem so entwickelt werden, dass es erweiter- bzw. modifizierbar ist, wobei die Hauptbezugsgrößen nicht mehr verändert werden sollten (z. B. Flächen). Hinsichtlich der Vergleichbarkeit der Immobilien wird in einem statistischen Exkurs die Herleitung von signifikanten Vergleichskriterien erläutert. Dabei können die im Rahmen einer semiparametrischen Regressionsanalyse ermittelten Zusammenhänge mit Hilfe der so genannten „Box-Whisker-Plots“ veranschaulicht werden. Zur Plausibilitätsprüfung werden unterstützende Methoden vorgestellt – dabei werden an Hand von statistischen Formeln verschiedene Mittelwerte berechnet, die als Basis zur Definition von plausiblen Kennzahlen-Ranges dienen, über die einzelne Kennzahlen nicht hinaustreten dürfen.

Bei der Modellentwicklung muss hinsichtlich der Kennzahlenbildung auf das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen geachtet werden, d. h. es sollten nur solche Kennzahlen ermittelt werden, an Hand derer die Ableitung von Optimierungspotenzial erwartet werden kann. Als Bezugsgrößen werden zur Ermittlung einer Vergleichbarkeit im Immobilien-Benchmarking Kennwerte gewählt,

1. die den Verbrauch der jeweiligen Ressource beschreiben oder die
2. Gebäude- bzw. Bauteilgröße angeben.

Beispielhaft werden Betriebskosten-, Vertrags-, Vermietungs- und monetäre Kennzahlen vorgeschlagen. Hinsichtlich der Analyse von Kennzahlen bieten sich dabei unterschiedliche Möglichkeiten an: Vergleich von internen mit externen Benchmarks, Objektvergleiche innerhalb eines Unternehmens, Jahresvergleiche und Bildung von Durchschnittswerten.

Mit der Implementierung eines Benchmarkingsystems geht oftmals auch die Einführung einer geeigneten Software einher, um die großen Mengen an Daten schnell und effizient verarbeiten zu können. Neben diesen Maßnahmen bedarf es in der Regel auch weiterer

personeller, technischer und finanzieller Ressourcen in Abhängigkeit vom Umfang des Projektes.

Die unterschiedlichen am Markt anzutreffenden Phasenmodelle sind in **Kap. 5** dargestellt. Im Grundsatz werden jedoch die Definitionsphase, Konzeptionsphase, Datenerfassungsphase, Analysephase und Realisierungsphase in einem kontinuierlichen Prozess durchlaufen. Die Datenerfassungsphase nimmt dabei etwa einen Zeitanteil von rd. 40 % ein. Die einzelnen Phasen werden detailliert dargestellt.

Es zeigt sich anhand der beschriebenen Umsetzungsbeispiele aus einschlägiger Literatur bzw. aus der Praxis der Autoren, dass bei sämtlichen Beispielen in **Kap. 6** aus den Bereichen Portfolio- und Asset Management, **Kap. 7** Property Management sowie **Kap. 8** Facility Management, das beschriebene stufenweise Modell in weiten Teilen seine Anwendung findet.

Die Anzahl bedeutender Anbieter in **Kap. 9**, die im Markt eine Dienstleistung im Immobilien-Benchmarking anbieten ist durchaus überschaubar, da die Konzeption, Implementierung und der Betrieb eines IT-gestützten Immobilien-Benchmarkings umfangreiche Methoden- und Immobilien-Kompetenz sowie eine nicht unerhebliche Anfangsinvestition erfordern.

Bei den verschiedenen Anwendergruppen sind zwar teilweise unterschiedliche Kennzahlen zu ermitteln, was jedoch nichts an der grundsätzlichen Vorgehensweise ändert (Finanzinstitute/Öffentliche Hand/Industrieunternehmen). Am Beispiel der Deutschen Bahn AG wird aufgezeigt, wie Benchmarking integrativ und innovativ in das betriebliche Immobilienmanagement integriert werden kann (ReviewCard bzw. Balanced Scorecard).

10.1 Kritische Beurteilung

Der Begriff des Benchmarking wird immer noch mit falschen Vorstellungen verbunden – oftmals wird damit immer noch der klassische Unternehmensvergleich an Hand von wenigen Kennzahlen gemeint.

Wie bereits in diesem Werk erläutert, geht Benchmarking weit darüber hinaus. Mit Benchmarking ist vielmehr ein kontinuierlicher Prozess gemeint, bei dem sowohl Produkte und Dienstleistungen als auch Prozesse und Methoden von betrieblichen Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Innerhalb dieses Prozesses werden zum einen die Unterschiede der eigenen Produkte, Prozesse, Methoden etc. zu anderen Unternehmen offen gelegt. Zum anderen können aber mit Hilfe des Benchmarking auch die Ursachen für solche Unterschiede und Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Position ermittelt werden. Der Vergleich findet entsprechend mit Unternehmen statt, welche einige der zu untersuchenden Methoden oder Prozesse überdurchschnittlich gut beherrschen. Solche Unternehmen werden dabei bezüglich der identifizierten Prozesse und Methode als „best in class“ bezeichnet.

Die flexiblen Einsatzmöglichkeiten von der Optimierung von Geschäftsprozessen bis hin zur Unterstützung bei Fragen der strategischen Ausrichtung von Unternehmen machen das Benchmarking für Unternehmen interessant. Benchmarking stellt daher auch ein wirkungsvolles und effektives/effizientes Instrument für das Immobilienmanagement dar, da nach Meinung der Verfasser hier noch unerkannte Potenziale vorliegen.

Allerdings darf die Leistungsfähigkeit des Benchmarkings auch nicht überbewertet werden. Dieses Instrument dient vor allem als Hilfsmittel bei der Identifizierung von Rationalisierungs- sowie Optimierungspotenzialen. Die erforderlichen Handlungsstrategien, die die Umsetzung beschreiben, werden nicht automatisch aufgezeigt, sondern können lediglich als Basis für Optimierungsansätze verwendet werden. Konkrete Maßnahmen müssen durch tiefer gehende Analysen, z. B. regelmäßige Objektbegehungen in Hinsicht auf den Gebäudezustand, Prozessanalysen in Bezug auf die Ablauforganisation etc. erarbeitet werden. Grundsätzlich ist bei einem Benchmarking-Projekt abzuwägen, welche wettbewerbsrelevanten Interna beim Vergleich der Daten an die Öffentlichkeit gelangen dürfen. Diese Tatsache ist somit auch einer der Hauptkritikpunkte am Benchmarking.

Weitergehend kann ein Benchmarking mit folgenden Problemen behaftet sein:

- Benchmarking ist mit einer relativ großen Anstrengung für das Unternehmen verbunden, vor allem zu Beginn, denn es ist zeit- und kostenintensiv.
- Zur reinen Informationssammlung (so genannte „Datenfriedhöfe“) oder bei unbedeutenden Fragestellungen sollte das Benchmarking nicht angewandt werden.
- In Bezug auf Informationen muss strikte Vertraulichkeit gewährleistet sein, d. h. Informationen sollten nur zum angegebenen Zweck verwendet werden.
- Einige Unternehmen möchten zuerst alle internen Verbesserungspotenziale ausschöpfen, bevor sie sich mit externen Partnern austauschen.
- Die für das Benchmarking als relevant identifizierten Bereiche sind zu spezifisch: Informationen sind daher am Markt nicht erhältlich.
- Die Unternehmensorganisation ist zu stark diversifiziert, (Branchen, Geschäftsfelder) so dass ein direkter Vergleich ausscheidet.
- Ein weiterer Aspekt ist die Überwindung von Widerständen, die entstehen können, wenn betroffene Mitarbeiter Nachteile aus den Ergebnissen des Benchmarking erwarten.

Vor dem Hintergrund der langjährigen Projektarbeit der Verfasser sind für ein erfolgreiches Benchmarking insbesondere die nachfolgenden Erfolgsfaktoren zu beachten:

- Einbeziehung des Managements bzw. deren Commitment
- Effizientes Projektmanagement
- Zusammenwirken mit anderen Managementmethoden
- Verständnis der betreffenden Arbeitsabläufe
- Integration in die Unternehmenstätigkeit

- Konzentration auf Schwerpunkte
- Einbeziehung aller betreffenden Mitarbeiter
- Durchsetzung der Grundphilosophie des Benchmarking (KVP).

Die Erfahrung und Zusammensetzung des Projektteams stellt ebenfalls einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Benchmarking-Projekte dar. Eine heterogene Zusammensetzung des Benchmarking-Teams wirkt sich dabei in der Regel positiv aus, da sich die Mitarbeiter gegenseitig befruchten. Mögliche Defizite in den Benchmarking- und Projekt-Erfahrungen lassen sich durchaus durch Unterstützung externer Fachleute ausgleichen. Das Benchmarking-Projekt sollte jedoch ein Projekt des Unternehmens bleiben und nicht gänzlich in die Hände Externer übergeben werden.

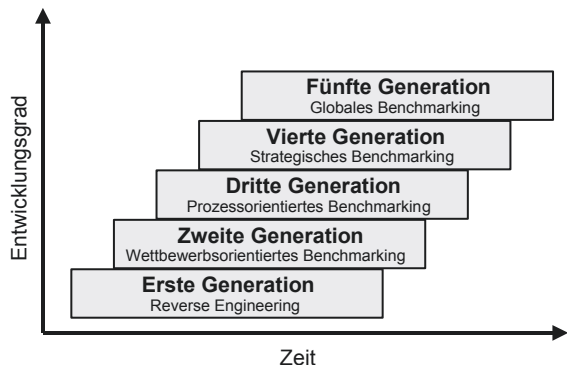
10.2 Trend und Ausblick

In Deutschland ist die Benchmark-Entwicklung im Immobilien-Sektor nach Ansicht der Verfasser noch nicht weit genug fortgeschritten und steckt gegenüber anderen Branchen bzw. Ländern auch heute noch am Anfang der Entwicklungspotenziale. Weil die Möglichkeiten von Benchmarking wesentlich größer sind (Watson 1993), als vom bisher überwiegend in Deutschland genutzten Wettbewerbsvergleich, werden hier die Entwicklungsstufen des Benchmarkings dargestellt (Abb. 10.1).

Nach Einschätzung der Verfasser befindet sich die Entwicklung von Benchmarking im Immobilienbereich in Deutschland maximal auf der dritten Entwicklungsstufe, eher jedoch auf der zweiten Stufe.

Das wettbewerbsorientierte Benchmarking hat bereits das rein auf Produkt- und Dienstleistungsvergleich orientierte Reverse Engineering verlassen und analysiert auch die Verfahren der Wettbewerber. In der dritten Entwicklungsstufe, dem prozessorientierten

Abb. 10.1 Benchmarking als eine sich entwickelnde Wissenschaft



Benchmarking, wird vom reinen Wettbewerbsvergleich abgegangen und zieht erstmals Unternehmen aus fremden Branchen hinzu, die ähnliche Prozesse wie das eigene Unternehmen aufweisen. Aus dem Immobilienbereich sind vereinzelt Beispiele bekannt, bei denen sich Unternehmen auch branchenübergreifend vergleichen. Die meisten Benchmark-Pools sind jedoch noch Branchen-Pools.

Das strategische Benchmarking in der nächsten Entwicklungsstufe zielt darauf ab, Unternehmen vollkommen zu ändern und nicht nur, Abläufe neu zu ordnen. In der letzten Generation sieht Watson das Globale Benchmarking, mit dem die Unterschiede aus verschiedenen Kulturen erkannt und zur Verbesserung der Geschäftsabläufe eingesetzt werden kann. Benchmarking gehört damit zum strategischen Planungsprozess.

Vor dem Hintergrund der internationalen und branchenfremden Entwicklung kann davon ausgegangen werden, dass sich das Immobilien-Benchmarking ebenfalls weiterentwickeln wird. Inwieweit es sinnvoll ist, im Immobilienmanagement die höchste Entwicklungsstufe anzustreben, kann derzeit noch nicht beantwortet werden. Zunächst sollten aus Sicht der Verfasser die vorhandenen Methoden stetig weiter verbessert und mit anderen Management-Instrumenten harmonisiert werden.

10.3 Vision

Verfolgt man die Entwicklung des Management Reporting, insbesondere Inhalt und Aufbereitung von inner- und außerbetrieblichen Vorgängen für die Entscheiderebene, so lässt sich in den letzten Jahren ein Wandel feststellen. Dominierte früher das traditionelle operative Reporting, bestehend aus meist vergangenheitsorientierten Zahlen der Finanzbuchhaltung, angereichert mit einigen Produktions- und Qualitätskennzahlen, so ist der Bedarf nach umfassenden und ausgewogenen Kennzahlensystemen erkennbar.

Im Rahmen des Immobilien-Benchmarking ist tendenziell derzeit noch eine eingeschränkte Sicht auf den Kosten vorzufinden. Dabei existiert noch eine Vielzahl von weiteren möglichen Benchmarking-Objekten, die für eine Performance-Verbesserung von signifikanter Bedeutung sind:

- Organisationsstrukturen
- Strategien
- Verfahren und Prozessabläufe
- Funktionen
- Produkte
- Kennzahlen.

Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern bzw. zu verbessern ist daher eine Erweiterung bzw. Koppelung von Benchmarking-Systemen mit Managementinformationssystemen sinnvoll und vorstellbar.

Das zukünftige Management-Reporting ist geprägt durch einen Mix aus vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierten Indikatoren und Kennzahlen. Ein Reporting mit klarem Bezug zu den gesetzten Unternehmenszielen und den strategischen Maßnahmen. Als Hilfsmittel dienen dabei Kennzahlensysteme, die nicht nur irgendwelche Zahlen und Daten in irgendeiner Form dargestellt weiterleiten, sondern die konsequent und logisch Top-Down entwickelt werden und damit sicherstellen, dass auch das wirklich benötigte Feedback ermittelt und transparent wird.

In diesem Sinne sei abschließend noch einmal an das Vorwort erinnert und Lucius Annaeus Seneca (Seneca [ca. 62 n. Chr.](#)) mit den Worten zitiert, die im übertragenen Sinne die notwendige Beharrlichkeit in einem solch komplexen Vorhaben beschreiben:

Magnus gubernator et scisso navigat velo et, si exarmavit, tamen reliquias navigii aptat ad cursum. Ein richtiger Steuermann fährt mit zerrissenem Segel, und wenn er die Takelage verloren hat, zwingt er dennoch den entmasteten Rumpf des Schiffes an den Kurs.

Literatur

- Seneca LA (ca. 62 n. Chr.) römischer Philosoph. Moralische Briefe an Lucilius (Epistulae morales ad Lucilium), IV, XXX, 1.
Watson GH (1993) Benchmarking – vom Besten lernen. Moderne Industrie, Landsberg

Glossar

Tilman Reisbeck und Lars Bernhard Schöne

Die Definitionen des Glossars wurden, insofern nicht anders gekennzeichnet, in Anlehnung an einschlägige Lexika und Fachliteratur zusammengetragen.

Ablauforganisation Summe der Maßnahmen zur Regelung von Arbeitsabläufen durch Arbeits- oder Verfahrensanweisungen. Sie beinhaltet im Sinne eines Regelkreises die Prozesse der Planung, Abstimmung, Entscheidung, den Soll-Ist-Vergleich, die Abweichungsanalyse, das Vorschlagen/Abstimmen und Entscheiden von Anpassungsmaßnahmen zur Steuerung des Ist-Ablaufes zur Erreichung der festgelegten Ziele.

Anlagen-Contracting →Energieliefer-Contracting.

Aufbauorganisation Durch die Aufbauorganisation werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeiter in einem Unternehmen oder der Projektbeteiligten festgelegt. Grundsätze hierfür sind eine eindeutige Schnittstellenabgrenzung, die Festlegung von Weisungs-, Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen sowie Informationspflichten, die Ausgewogenheit von Leistung und Vergütung und die Bestimmung von Haftungs- und Gewährleistungsansprüchen.

Baukosten Nicht eindeutig abgegrenzter Begriff für die Kosten von Bauleistungen aus der Sicht des Auftraggebers.

Baunutzungskosten Nach DIN 18960 alle bei Gebäuden, den dazu gehörenden baulichen Anlagen und deren Grundstücken unmittelbar entstehenden regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehrenden Kosten vom Beginn der Nutzbarkeit des Gebäudes bis zum Zeitpunkt seiner Beseitigung. Die betriebsspezifischen Kosten und produktionsspezifischen Personal- und Sachkosten werden nach DIN 18960 nicht erfasst.

Bauunterhaltungskosten Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Soll-Zustandes an Gebäuden und dazugehörenden Anlagen, jedoch ohne Reinigung und Pflege der Verkehrs- und Grünflächen und ohne Wartung und Inspektion der haus- und betriebstechnischen Anlagen.

Benchmark Auch: „Milestone“. Herausragender Punkt in der Unternehmensentwicklung, bei dessen Erreichen z. B. über eine weitere Kapitalzufuhr entschieden wird.

Bestandsbewertung Überprüfung von u. a. Gesamtzustand, Gebäudetechnik, Funktionalität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit als Entscheidungsgrundlage für Käufer bzw.

Investoren, Eigentümer und Verkäufer von Immobilien. Sie bildet die Basis zur kurz-, mittel und langfristigen Planung der Kauf- bzw. Verkaufsstrategie, Entwicklungsmaßnahmen oder einer gezielten Instandhaltung.

Break-Even-Point Gewinnschwelle. Gibt die Absatzmenge an, bei der die Erlöse gerade die Summe der fixen und variablen Kosten decken.

Business Plan Geschäftsplan eines Unternehmens, in dem die Vorhaben, die Ziele und die Wege, um diese zu erreichen, aufgeführt und quantifiziert werden. Bausteine eines Business Plans sind: Präsentation der Geschäftsidee, ein Umsatz-, Ausgaben- und Investitionsplan, eine Rentabilitätsvorschau sowie eine erste Personalplanung.

Case Szenarios Im Zusammenhang mit der Prüfung einer potenziellen Beteiligung werden verschiedene Fallstudien durchgespielt: Ein pessimistic case szenario für eine negative Entwicklung, ein optimistic case szenario für eine günstige Entwicklung und ein most likely case szenario für die am wahrscheinlichsten gehaltene Entwicklung.

Change Management Change Management ist Management des geplanten organisatorischen Wandels, als nachhaltige Veränderung unter Berücksichtigung der Zielpluralität, die immer vorhanden ist, und der besonderen Schwierigkeiten der Gestaltung hoch komplexer und vernetzter sozialer Systeme.

Contracting Eine Investition, wird nicht vom Nutzer selbst, sondern von einem Dritten (Contractor oder Contracting-Geber) durchgeführt. Dieser übernimmt für den Contracting-Nehmer die Planung, Finanzierung, Errichtung und Betrieb der Anlage. Contracting ist dem Leasing ähnlich, jedoch weitreichender. Im Gegensatz zum Leasing (befristete Überlassung eines Gebrauchsgegenstandes gegen Zahlung von Raten) ist hier die Aufrechterhaltung der Gebrauchseigenschaften Bestandteil. Varianten sind: Anlagen-Contracting, →Einspar-Contracting, →Energieliefer-Contracting, →Performance-Contracting etc. Ein einheitliches Verständnis der Begriffe existiert derzeit nicht – ein erster Entwurf für eine DIN-Norm (DIN 8930 Teil 5) wurde wieder zurückgezogen.

Corporate Real Estate Management (CREM) Corporate Real Estate Management ist die ökonomische Betrachtung der betrieblichen Immobilien. Dazu zählen die Entwicklung, Planung, Errichtung, Bewirtschaftung und Verwertung im Zusammenhang mit Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie.

Cost- und Service-Center Zentraler Servicebereich der Verwaltung, der praktisch wie ein Unternehmen geführt wird (→KLR) und ausschließlich interne Leistungen erbringt, seine Kosten jedoch nicht durch eigene Erlöse decken kann.

Doppik Kaufmännisches Rechnungswesen, bei dem Leistungen und Zahlungen auf getrennten Konten verbucht werden, im Gegensatz zur →Kameralistik der öffentlichen Verwaltung.

Due Diligence Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens hinsichtlich betriebswirtschaftlicher, steuer- und rechtlicher Aspekte als Grundlage für eine Investmententscheidung. Ziel ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden, die Einfluss auf die zukünftige Geschäftstätigkeit darstellen

Eigenbetrieb Er ist eine juristische Rechtsform für Verwaltungsteile, die wie Unternehmen arbeiten. Im Unterschied zum →Regiebetrieb stellt der Eigenbetrieb eine deutlich

von der Verwaltung abgesetzte, selbständige Unterorganisation mit eigenen Organen (Werkleitung und Werkausschuss), einem →Sondervermögen sowie einer haushaltsrechtlich selbständigen Wirtschaftsführung (GuV, Wirtschafts-, Erfolgs-, Stellen- und Finanzplan) dar, das nicht der →Kameralistik unterliegt. Eigenbetriebe können wie Ämter nur stellvertretend für ihren Träger handeln – die Haftung verbleibt bei diesem (keine eigene Rechtspersönlichkeit).

Einspar-Contracting Der Contractor garantiert durch seine Investitionen eine Einsparung an Energie- und Betriebskosten und erhält Teile des Geldwertes der Einsparung als Entgelt (Contracting-Rate).

Diese Form des →Contracting bietet sich für Bereiche an, in denen eine hohe Verbrauchsminderung erreichbar ist – im Bereich Beleuchtung, Klima, Heizung, Pumpen, Druckluft oder elektrische Antriebe. Es lohnt sich insbesondere bei größeren Objekten mit hohem Einsparpotenzial, das die nötigen Investitionen übertrifft.

Einzelkosten Einzelkosten sind direkt zurechenbare, d. h. dem zu produzierenden Stück bzw. der zu erbringenden Leistung verursachungsgerecht zuzuordnende Kosten (→Gemeinkosten).

Energieliefer-Contracting Auch: Anlagen-Contracting. Der Contractor plant, finanziert, realisiert oder erweitert eine Energie-erzeugungsanlage auf Basis von Langfristverträgen. Die Refinanzierung erfolgt über den Grundpreis für die Vorhaltungskosten sowie einen verbrauchsabhängigen Leistungspreis gemäß Energielieferungsvertrag. Die Nutzer erhalten die Energie zur üblichen Kostenbelastung.

Contracting-Nehmer sind entweder der Gebäudeeigentümer, der die Kosten an die Mieter weiterreicht, oder die Mieter selbst, die den Preis der gewerblichen Wärmelieferung in Form von verbrauchsabhängigen Heizkosten direkt an den Contractor bezahlen. Die Anlage ist für die gesamte Betriebsdauer entweder Eigentum des Contractors oder von ihm gepachtet.

Dies ist die häufigste Form des →Contracting.

Exit Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils im Wege von: →Buy Back, →Trade Sale, →Secondary Purchase oder →Going Public.

Facility Management (FM) Die übereinstimmende Aussage aller Definitionen zum Facility Management ist die Forderung nach Erfüllung einer effektiven und effizienten Bewirtschaftung von Gebäuden und Anlagen zur Unterstützung der Kerngeschäfte und Wertschöpfungsprozesse des Nutzers. Damit hat Facility Management ab Planungsbeginn in strategischer und ab Nutzungsbeginn einer Immobilie bis zur Umwidmung bzw. zum Abriss in operativer Hinsicht dafür zu sorgen, dass durch die Gebäudebewirtschaftung mit technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Prozessen die Nutzeraktivitäten mit sich im Zeitablauf ändernden Anforderungen bestmöglich unterstützt werden.

Feasibility Study Durchführbarkeitsstudie. Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projektes.

Flächenmanagement Es umfasst die Bestandsaufnahme der vorhandenen Flächen in Hinsicht auf Struktur, Zusammensetzung und Belegung sowie die Ermittlung des

optimalen Flächenbestandes. Durch die Bereitstellung von Informationen über Flächenarten und -strukturen in Zahlen (m²) und Grafiken werden, unter Berücksichtigung der einzelnen Kostenträger, Maßnahmen identifiziert und eingeleitet, die der Erhöhung der Flächenproduktivität dienen.

Fürsorgepflicht Fürsorgepflicht ist eine Pflicht des Dienstherrn gegenüber den Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes, die ihre Grundlage in dem gegenseitigen Dienst- und Treueverhältnis hat.

Der Dienstherr hat im Rahmen des gegenseitigen Dienst- und Treueverhältnisses für das Wohl des Beamten und seiner Familie, auch für die Zeit nach Beendigung des Beamtenverhältnisses zu sorgen. Er schützt ihn in seiner amtlichen Tätigkeit und in seiner Stellung als Beamter (vgl. § 79, BBG – Bundesbeamtengesetz). Sie ist daher viel weitreichender als die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers in der freien Wirtschaft.

Gebäudemanagement (GM) Es umfasst die Gesamtheit aller technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Dienstleistungen zum Unterhalt von Gebäuden und Liegenschaften mit dem Ziel der Kostenreduzierung und -transparenz sowie der Aufrechterhaltung und Optimierung aller Funktionen (DIN 32736).

Gebietskörperschaft → Körperschaft.

Gemeinkosten Kostenarten, die dem Produkt bzw. der Leistung nicht direkt zugeordnet werden können. Gemeinkosten werden in der → Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) auf die einzelnen Kostenstellen anteilig über Schlüssel verteilt (→ Einzelkosten).

Insourcing Maßnahmen, um externe Aufgaben des Gebäudemanagement in einem zentralen Unternehmensbereich, dem so genannten „Internen Dienstleistungszentrum“ zu integrieren. Die Leistungen werden mit eigenen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen durchgeführt (→ Outsourcing).

Inspektion Maßnahme zur Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes.

Instandhaltung Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes sowie zur Feststellung des Ist-Zustandes. Sie umfasst gem. DIN 31051 → Wartung, → Inspektion und → Instandsetzung.

Instandsetzung Maßnahmen zur Wiederherstellung des Soll-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes (vgl. → Instandhaltung).

Jährlichkeitsprinzip Die haushaltsrechtlichen Normen sehen vor, dass im Laufe eines Haushaltsjahres nicht verausgabte Mittel in der Regel verfallen. Sparanstrengungen werden nicht belohnt. Da im Gegenteil durch sparsames Verhalten Nachteile für die Mittelzuweisung in den folgenden Haushaltsjahren befürchtet werden müssen, ist das „Dezemberfieber“, also das Verausgaben aller noch verfügbaren Mittel zum Jahresende, die Folge.

Kameralistik Das traditionelle Rechnungssystem der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zur → Doppik, der kaufmännischen doppelten Buchführung. Es beschränkt sich auf den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben (Ressourcen-Input), erfasst nicht den

Output (Art und Zahl der Produkte) und auch nicht Wertveränderungen durch Ressourcenverbrauch, das Vermögens oder die Effizienz der Mittelverwendung. Um Ressourcenverbrauch und Effizienz zu erfassen, wird die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) benötigt.

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) Teilbereich des Rechnungswesens, in dem Kosten erfasst, gespeichert, den verschiedenen Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Zur Kostenrechnung gehören Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.

Konzession Verwaltungsrechtliche Erlaubnis zur Ausübung eines Gewerbes oder zum Betrieb gewerblicher Anlagen.

Leasing Mietweises Überlassen von Investitions- und Gebrauchsgütern. Es existieren unterschiedliche Formen des Leasing nach

- Leasinggeber: direktes/indirektes Leasing,
- Leasinggut: Konsumgüter-/Investitionsgüter-Leasing,
- Leasingumfang: Anlagen-/Einzelgüter-Leasing,
- Leasingdauer: Operate-/Finance-Leasing.
- Art des Investitionsgutes: Mobilien-/Immobilien-Leasing,
- Zahlungsvereinbarung: Voll-/Teilamortisations-Leasing.

Mietkauf Erweiterte Form des →Leasing. Der gemietete Gegenstand wird nach Ablauf der Mietzeit käuflich erworben, wobei die bisherigen Mietzahlungen mit angerechnet werden. Alternativ wird der Mietvertrag verlängert und der Gegenstand geht nach Ablauf automatisch in das Eigentum des Mieters über.

Modernisierung Bauliche Maßnahmen, die den Gebrauchswert der Immobilie nachhaltig erhöhen, auf Dauer verbessern oder nachhaltige Einsparungen bewirken (→Sanierung).

Muddling Through Unsystematische Vorgehensweise, Aktionismus.

Operatives Facility Management Taktisch-operativer Teil des Facility Management in der Nutzungsphase (→Gebäudemanagement).

Outsourcing Unter Outsourcing versteht man die Auslagerung betrieblicher Aufgaben auf spezialisierte externe Unternehmen. Hierbei können Teil- oder Komplettauslagerungen vorgenommen werden. Die Vertragspartner des Outsourcings schließen hierbei in der Regel individuell zugeschnittene Verträge ab, die die konkreten Gegebenheiten berücksichtigen.

Performance Contracting Auch: Einspar-Contracting. Partnerschaftlich ausgestaltete Vertragsform, die auf eine Ergebnisverbesserung (durch Mengen- und Kosteneinsparung) beim Auftraggeber zielt und typischerweise das finanzielle Risiko beim Auftragnehmer belässt (gelegentlich aber auch auf einen Dritten verlagert).

Profit-Center Organisationseinheit mit ergebnisorientierter Führung und Gewinnerzielungsabsicht, oft in Form einer erwarteten Mindestverzinsung des investierten Kapitals (→Return On Investment – ROI). Sie erbringen die eigentlichen Marktleistungen und erzielen Erlöse bei externen Kunden.

Public Private Partnership (PPP) Unter Public Private Partnership versteht man Partnerschaftsmodelle zwischen der öffentlichen Hand und Privaten Unternehmen, wobei beide Partner spezifische Inputs in einen gemeinsamen Leistungsprozess einbringen. Die öffentliche Hand definiert das Vorhaben, wählt die Partner aus, beteiligt sich an der Vorbereitung der Finanzierung und behält bei der Errichtung und/oder im Betrieb den Einfluss auf privatwirtschaftlicher bzw. gesellschaftsrechtlicher Basis. Die privaten Partner übernehmen in einem jeweils genau zu definierenden Ausmaß Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb des Projekts. Dies bedeutet nicht automatisch, dass Private diese Funktionen besser oder billiger als die öffentliche Hand erledigen, sondern, dass das mit diesen Funktionen verbundene Risiko auf einen Privaten übertragen wird und somit für die öffentliche Hand kalkulierbar wird.

Public Real Estate Management (PREM) Strategische Gesamtkonzeption, die den heterogenen Immobilienbestand auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene unter Beachtung der besonderen Aufgaben der öffentlichen Hand optimieren soll.

Rechnungswesen Erfolgszielorientiertes betriebliches Informationssystem zur quantitativen (mengen- und wertmäßigen) Beschreibung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Beständen und Bewegungen an Gütern und Schulden in Unternehmungen. Das Rechnungswesen gliedert sich in vier Teilbereiche: Buchführung, Kostenrechnung, Statistik und Planung.

Regiebetrieb Für die nichtwirtschaftlichen Einrichtungen von Verwaltungen steht die Organisationsform des Regiebetriebs zur Verfügung. Der Regiebetrieb bildet einen in organisatorischer, personeller, haushalts- und rechnungstechnischer Hinsicht unselbständigen Bestandteil der Verwaltung. Er bleibt daher ein integrierter Teil der Verwaltung ohne eigene Rechtspersönlichkeit.

Die Gründung eines Regiebetriebes erfolgt durch verwaltungsinterne Anordnung. Für die innere Ausgestaltung gelten die Vorschriften für die allgemeine Verwaltung und die Betriebsleiterfunktionen sind an dessen Organe gebunden. Das Vermögen des Regiebetriebs ist ausgegliederter Bestandteil des Verwaltungsvermögens, sein Haushalt ist unselbständiger Bestandteil des allgemeinen Verwaltungshaushaltes. Betriebswirtschaftliche Grundsätze (Kostenrechnung) können durch die Einbeziehung kalkulatorischer Kosten und die Ausweisung vermögenswirksamer Einnahmen und Ausgaben Anwendung finden.

Restart Auf Grund der schlechten Lage eines Unternehmens wird ein neues Unternehmenskonzept erstellt. Ggf. Neustart mit neuem Management und einer geänderten Produktpalette (→Turnaround).

Sanierung Maßnahmen mit dem Ziel, gegenwärtige Missstände an baulichen oder technischen Anlagen zur Wiederherstellung der Gebrauchsfähigkeit zu beseitigen.

Sondervermögen Als Sondervermögen bezeichnet man einen Vermögensteil im Eigentum des Bundes, der Länder oder der Kommunen, die über keine eigene Rechtsfähigkeit verfügen, aber organisatorische und haushaltsmäßige Besonderheiten aufweisen. Zum kommunalen Sondervermögen gehören insbesondere die →Eigenbetriebe.

Strategisches Facility Management Konzeptionelle Einbeziehung des Facility Management in die Projektentwicklung und Planung der Immobilie. Dies gilt auch für die erforderliche Neutralplanung zur Gewährleistung der Nutzungsflexibilität. Dabei sind die dadurch verursachten Mehrkosten bei den Erstinvestitionen den Einsparungen bei den Betriebs- und Bauunterhaltungskosten sowie den Chancen im →operativen Facility Management einander gegenüberzustellen.

Subsidiaritätsprinzip Prinzip, wonach jede gesellschaftliche und staatliche Tätigkeit ihrem Wesen nach subsidiär (unterstützend und ersatzweise eintretend) ist, die höhere staatliche oder gesellschaftliche Einheit also nur dann helfend tätig werden und Funktionen der niederen Einheiten an sich ziehen darf, wenn deren Kräfte nicht ausreichen, diese Funktionen wahrzunehmen.

Total Quality Management (TQM) Totales (umfassendes) Qualitätsmanagement (TQM) ist eine „auf der Mitwirkung aller Ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

Versorgungsprinzip Leistungsansprüche, die nicht auf Grund von Beitragsleistungen, sondern auf Grund anderer Leistungen für das Gemeinwesen (z. B. Beamte) entstehen. Sie sind weder zweckgebunden noch leistungsäquivalent. Finanzierungsquelle sind Steuer-mittel.

Wartung Maßnahmen zur Bewahrung des Sollzustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes (→Instandhaltung).

Zuweisungen Zuweisungen sind einmalige oder laufende Geldleistungen des Bundes an Länder und Gemeinden.

Stichwortverzeichnis

A

Absolute Kennzahl, 67
Arbeitsplatzkosten, 211

B

Balanced Scorecard, 23, 78
Benchmark, Begriff, 30
Benchmarking, 8
 Arten, 44
 branchenbezogenes, 44
 Definition, 30
 externes, 43
 funktionales, 44
 generisches, 44
 in der Wohnungswirtschaft, 277
 internes, 41
 Konsortium, 145
 konzernbezogenes, 42
 nicht-quantitatives, 46
 Organisationen, 36
 qualitatives, 46
 quantitatives, 45
 Vergleichspartner, 40
 wettbewerbsorientiertes, 43
 Zyklus, 152
Berechnungsverordnung, zweite, 94, 96
Best in Class, 217
Best Practice, 33, 37, 44
Bewegungsdaten, 54, 62
Beziehungskennzahl, 68
Bezugspunkt, 31
Box-Whisker-Plot, 118

C

Cluster, 55, 200
Code of Conduct, 126, 135
Competitive Benchmarking, 35

Contracting, 2, 285
Copy Cat Strategie, 35
Corporates, 188

D

Definitionsbaustein, 32
Detailkennzahl, 68, 102
Dienstleistersicht, 92
Diversifikation, 168–169
 geografische, 171
DuPont-System, 74

E

EFQM-Modell, 83
Eigentümersicht, 16
Einflussfaktoren, 5, 211, 239
Erfolgsfaktoren, 122
 weiche, 79
Ertragswertberechnung, 52

F

Facility Management, 20, 56
Flächenarten, 61
Flächeneffizienz, 4, 261
Flächenproduktivität, 161, 231, 241, 263
Fünf-Phasen-Modell, 135

G

GAP-Analyse, 29
Gebäudemanagement, 20, 24, 224, 244
Gliederungskennzahl, 68

I

Immobilien-Controlling, 11
Informationskategorie, 67, 69
Investorensicht, 90

K

Kanban-System, 35
Kennzahl
 absolute, 67
 relative, 61, 68
Kennzahlenarten, 67
Kennzahlenpyramide, 71
Kennzahlensystem, 29, 64, 101
 aus der Praxis, 73
 Funktionen, 72
Klassengrenzen, 239
Konkurrenzanalyse, 33, 63
Kostenarten, 89, 95
Kostenermittlung, 29
Kostenrahmen, 29

L

Lebenszyklus, 4
Linienstelle, 22

N

Nachhaltigkeit, 216
Netto-Cashflow-Rendite, 158, 165, 174
Nutzenpotenzial, 38
Nutzungskosten, 4, 52, 54, 97–98
 Bewertung, 207
Nutzungskosten-Controlling, 27, 72
Nutzungsphase, 20, 26, 96

O

Objektdateien, 57, 281
Objektmanagement, 20
Ordnungssystem, 70
Organisationsdaten, 55

P

Portfoliomanagement, 11, 179
Public Real Estate Management, 2, 16

Q

Qualitätssicherung, 7, 113, 237

R

Rahmenbedingung, 10, 44, 130, 223
Real Estate Management, 16
Realisierungsphase, 27, 29
Rechensystem, 71, 102

Regressionsanalyse, 115–116
 semiparametrische, 118, 240, 293
Relative Kennzahl, 68

S

Servicelevel, 213
Signifikanz, 116
Stabstelle, 22
Stammdaten, 54
Störterm, 116

T

Target-Costing, 29
Taylorismus, 3
Total Quality Management, 30, 36, 84
Toyota-Ansatz, 37

U

Umlagefähigkeit, 91, 96, 211
Umwelt- und Organisationsanalyse, 9

V

Vergleichsobjekt, 40, 45
Vergleichspartner, 36, 40, 135, 238
Verhaltenskodex, 126, 142

W

Wertketten-Analyse, 23
Wohnungswirtschaft, 277, 281

Z

Zielkennzahl, 72, 101
Zukunftsfähigkeit, 161, 217, 241, 263
ZVEI-Kennzahlensystem, 75
Zweite Berechnungsverordnung, 94, 96