



Gesellschaft für
Immobilienwirtschaftliche
Forschung e.V.

Society of Property
Researchers, Germany

Mosbacher Straße 9
D- 65187 Wiesbaden

Telefon (0611) 23 68 10 70
Telefax (0611) 23 68 10 75

E-Mail info@gif-ev.de
Internet <http://www.gif-ev.de>

Benchmarking

im Immobilienmanagement

der öffentlichen Hand

März 2009

© gif Gesellschaft für
Immobilienwirtschaftliche
Forschung e.V.

Arbeitskreis 7
Public Real Estate Management



Arbeitskreis Public Real Estate Management

unter dem Vorsitz von

Dr. Eleonore Pöll,

M C E P Management Consulting

Beteiligte Mitglieder:

Peter Bergmann, Fa. Robert C. Spies, Bremen

Christian Buck, Landeshauptstadt München

Alfred Gangel, Stadt Frankfurt am Main

Maik Mittelstädt, Hessisches Immobilienmanagement HI, Wiesbaden

Sabine Steckelbach, Stadt Dortmund

Dr. Richard Vestner, Dorsch Gruppe, München

Markus Vieth, Bau- und Liegenschaftsbetrieb BLB NRW, Münster

Thomas Zügel, Landeshauptstadt Stuttgart

Rückfragen / Anregungen

Arbeitskreisleitung: e.poell@mcep.de

www.mcep.de

- 1 Einleitung**
- 2 Philosophie und Ziele**
- 3 Grundbegriffe und Definitionen**
- 4 Bestehende Benchmarking Aktivitäten im öffentlichen Bereich (Beispiele)**
- 5 FAQ – Häufig gestellte Fragen und Antworten**
- 6 Kurzbeschreibung von Benchmarkprozessen**
- 7 Empfehlungen und Anregungen für die Praxis**
- 8 Praxisbeispiele**
- 9 Zukünftige Fragestellungen**

1 Einleitung

Benchmarking hat im öffentlichen Bereich seit einigen Jahren einen stetig steigenden Stellenwert erhalten. Von verschiedenen Behörden, öffentlichen Institutionen, Gesellschaften und Unternehmen werden unabhängig voneinander unterschiedliche Zahlen, Daten und Informationen erhoben, ausgewertet und verglichen. Bei Betrachtung der Entwicklungen zeigt sich ein sehr uneinheitliches Bild und die Benchmarking-Projekte - meist definiert als reiner Vergleich - führen oft zu nicht weiter verwertbaren Ergebnissen.

2 Philosophie und Ziele

Übergeordnetes Ziel der Erarbeitung dieses Arbeitspapiers ist die Schaffung eines Überblicks zu wesentlichen Grundlagen und den Status Quo in der Praxis beim Benchmarking öffentlicher Immobilien zu bieten sowie eine Diskussionsbasis für den weiteren Umgang mit diesem Thema zu liefern.

Das Arbeitspapier „Benchmarking im Immobilienmanagement der öffentlichen Hand“ verfolgt somit folgende konkrete Zielsetzungen:

- eine Terminologie und Methodik des Benchmarking im öffentlichen Immobilienbereich darzustellen, d.h. wesentliche Grundlagen, wie: Definitionen, Verfahren, Benchmarkgrößen und Kennzahlen zusammenzufassen und für die Anwendung in der Praxis zu systematisieren
- Möglichkeiten und Grenzen des Benchmarking öffentlicher Immobilien unter Berücksichtigung eines jeweils im Vorfeld definierten Projektzieles darzustellen
- Hilfestellungen für die Vorbereitung von, Herangehensweise an und Durchführung von Benchmarkingprozessen für die praktische Anwendung zu liefern
- offene Fragen zu beantworten und auf weitere Fragestellungen hinzuweisen

3. Grundbegriffe und Definitionen Benchmarking

3.1 Wesentliche allgemeine Definitionen

Im Folgenden werden gängige allgemeine Definitionen zu Benchmarking und Benchmarks wiedergegeben.

Der Begriff Benchmark stammt ursprünglich aus den USA und hat seine Wurzeln im Vermessungswesen mit der Bedeutung „stabiler Referenzpunkt im Gelände“.

Robert C. Camp, Xerox Corporation

Benchmarking verkörpert das Bestreben an Bestleistungen, den Wunsch, der Beste der Besten zu sein. Es ist also das Suchen und Finden von besten Praktiken und deren Implementierung in einem Unternehmen¹.

Die **Definition nach Webster** beschreibt einen Benchmark in folgender Weise: „Vermessungsmarkung ... von vorher festgelegter Position... und benutzt als Bezugspunkt. ...Standard, an dem etwas gemessen oder beurteilt werden kann“².

ETH Zürich

Benchmarking ist die Suche nach besten „Praktiken“ in der Geschäftswelt, wodurch im Vergleich zur Konkurrenz eine überlegene Leistung erzielt werden soll. Benchmarking ist nicht nur die Festlegung der Zielgrößen (Benchmarks), sondern zeigt auch den richtigen Weg dorthin, basierend auf den Erfahrungen Anderer, verknüpft mit eigener Kreativität und unternehmerischer Adaption.

Benchmarks sind Referenzpunkte (Zielgrößen), um Leistungen zu messen oder zu beurteilen.

Online-Verwaltungslexikon³

Benchmarking ist der Vergleich von:

Was	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Leistungen - Wirkungen und deren Ergebnis „Outcome“ - Prozessen - Technologien - Strukturen oder - Strategien
Womit	- mit anderen Einheiten
Wie	<ul style="list-style-type: none"> - anhand von Kennzahlen - oder Standards
Wozu	- um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln: best practice

¹ Vgl. Robert C. Camp, „Benchmarking“, 1994, S. 13

² Vgl. Robert C. Camp, „Benchmarking“, 1994, S. 15

³ Vgl. Online-Verwaltungslexikon, www.olev.de

3.2 Wesentliche immobilienpezifische Definitionen

Wörterbuch Immobilienwirtschaft^{4,5}

Benchmark: Bezugsgröße, Bezugsmarke, Bezugspunkt, Eckwert, Höhenfestpunkt

Benchmarking: Beim immobilienwirtschaftlichen Benchmarking steht die Gebäudeökonomie mit Flächenbilanzen und Immobiliennutzungskosten im Mittelpunkt. Es geht nicht nur um die Feststellung, wie gut oder schlecht eine Immobilie bewirtschaftet wird, sondern besonders darum, Verbesserungen aufzudecken und ggf. unter Einsatz von neuen Instrumenten zu realisieren.

3.3 Benchmarking-Arten

Internes Benchmarking

Vergleich von unternehmensinternen, strukturierten Daten über Abläufe, Kosten und Leistungen etc.

Externes Benchmarking

Vergleich von Kriterien und Parametern mit gewählten brancheninternen oder branchenfremden Partnern.

Das Online Verwaltungslexikon unterscheidet **behördenspezifische Arten des Benchmarking**⁶

Benchmarking-Arten je nach Vergleichspartnern	
intern:	Teile einer Einrichtung (Behörde/Betrieb)
horizontal:	vergleichbare Einrichtungen derselben Verwaltungsebene
intersektoral:	Behörden/ Private
vertikal:	Behörden verschiedener Verwaltungsebenen
international:	Behörden verschiedener Länder

Prozessbenchmarking

Vergleich von Abläufen im Unternehmen / in Immobilien (Immobilien bezogen, Service orientiert etc.)

⁴ Vgl.: Schulte, K.-W., Lee, A., Paul E., (Hrsg.): Wörterbuch Immobilienwirtschaft, 2. Aufl., 2005, S. 44

⁵ Vgl. Pöll, Eleonore, Ecke, Christian, : Entwicklung von Immobilienstrategien für die öffentliche Hand, in: Schulte, K.-W., Schäfers, W., Pöll, E., Amon, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 1. Aufl., Köln 2006, S. 52

⁶ Vgl. Online-Verwaltungslexikon, www.olev.de

Strategisches Benchmarking

Untersuchung der Leistungsfähigkeit einer Organisation mit strategischer Ausrichtung beispielsweise auf Grundlage einer Balanced Scorecard.

Kennzahlenbenchmarking⁷

Dieses Verfahren konzentriert sich oft nur auf den reinen Vergleich von Kennzahlen. Es erfüllt damit die Anforderungen der gängigen Definitionen von Benchmarking - nämlich über den Vergleich Verbesserungspotenziale und -wege aufzuzeigen - nicht.

3.4 Begriffsabgrenzung

Im Kontext „Benchmarking“ existiert eine facettenreiche Begriffswelt. Im Folgenden werden einige wesentliche Begriffe kurz vorgestellt, um die Abgrenzung zu Benchmarking aufzuzeigen.

Wettbewerbsanalyse

Die Wettbewerbsanalyse kann beispielsweise mit Hilfe dreier Grundfragen erstellt werden, die zur strategischen Ausrichtung eines Geschäftsfeldes im Wettbewerb zu beantworten sind:

- Ort des Wettbewerbs
- Regeln des Wettbewerbs
- Schwerpunkt des Wettbewerbs

Es wird der Status Quo analysiert.

Marktforschung

Unter Marktforschung wird je nach Blickwinkel verstanden:

1. die systematische Beschaffung, Verarbeitung und Analyse von marktrelevanten Informationen und Tatbeständen der Gegenwart im Hinblick auf die Beantwortung von Marketingfragen
2. der komplette Prozess der Lösung marktbezogener betriebswirtschaftlicher Probleme (wobei mit „Markt“ hier meist ein Absatzmarkt gemeint ist) durch Analyse von Informationen über den entsprechenden Markt

⁷ Vgl. Schulte, K.-W., Pierschke B. (Hrsg.) Facilities Management, 2000, S. 250 ff

3. ein kontinuierlicher, systematischer, auf wissenschaftlichen Methoden basierender und objektiver Prozess, der das Marktgeschehen sowie das Unternehmensumfeld beobachtet, um Informationen zu gewinnen und zu analysieren. Dies erfolgt zum Zwecke der Findung oder Absicherung von Entscheidungen.

Kaizen⁸

Im engeren Sinn ist eine ständige / inkrementelle Verbesserung gemeint. In der freien Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren. Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise erfolgende Perfektionierung / Optimierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg.

Balanced Scorecard^{9,10}

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Messung der Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien, um den Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität des Unternehmens zu bieten.

Die Dimensionen der BSC werden in der Regel für jede Organisation individuell festgelegt. Sie umfassen regelmäßig die Finanzperspektive und die Kundenperspektive, meist auch die Prozessperspektive und die Potenzial- sowie die Mitarbeiterperspektive.

⁸ Vgl. Füser K., Modernes Management, 2001, S. 107 ff

⁹ Vgl. Kaplan R. S., Norton D. P, Balance without profit, Financial Management, 2001, S. 23 ff

¹⁰ Vgl. Amon, Markus, Soboll, Martin, Teichmann, Sven A.: Facilities Management der Öffentlichen Hand und Pöll, Eleonore, Ecke, Christian: Entwicklung von Immobilienstrategien für die öffentliche Hand, in: Schulte, K.-W., Schäfers, W., Pöll, E., Amon, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilienmanagement der öffentlichen Hand, 2006

4. Bestehende Benchmarking-Aktivitäten im öffentlichen Bereich

Nachfolgend sind beispielhaft einige Benchmarking-Systeme mit Profil, Projektinhalten sowie wesentlichen Zielen und Charakteristika dargestellt. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und geben die individuellen Kenntnisse und Erfahrungen der Verfasser wieder.

4.1 Vergleichsringe der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt.)

Profil

Das IKO-Netz (Interkommunales-Netz) der KGSt initiiert, organisiert und begleitet seit Oktober 1996 das Benchmarking der Kommunen in Deutschland.

Projektinhalte

Benchmarking von Kommunen findet in so genannten Vergleichsringen statt, in denen mit Hilfe von Kennzahlen untersucht wird, mit welchen Qualitäten, Wirkungen und Kosten Dienstleistungen erbracht werden und welche Verbesserungen möglich sind.

Wesentliche Ziele

- Entwicklung und Anwendung von Kennzahlensystemen
- Abbildung und Messung der Leistungen kommunaler Verwaltungen
- Integration der Kennzahlen in lokale Berichts- und Controllingsysteme
- Unterstützung von Benchmarking und Kennzahlenarbeit per Internet
- Bereitstellung von Kennzahlenwerten in der IKON-Vergleichsdatenbank
- Förderung des Interkommunalen Erfahrungsaustausches

Wesentliche Charakteristika

- hohe Detaillierungstiefe nach Nutzungen (z.B. Schulen, Verwaltungsgebäude) und nach Größe der miteinander verglichenen Kommunen
- umfassende Erhebung von gebäudespezifischen Daten und Verbräuchen
- Betrachtung der Gebäudeebene, nicht der Nutzungsebene
- Erhebung von Zahlen und Darstellung der Ergebnisse, keine weiteren Ableitungen
- keine Berücksichtigung regionaler Unterschiede, unterschiedlicher Baujahre und Abrechnungszeiträume
- Forderung spezifischer Kennzahlen je Kommune, Kompatibilität mit anderen Kommunen häufig nicht gegeben
- etc.

4.2 RealisBench[®] Immobilien-Benchmarking für Kommunen

Profil

RealisBench[®] ist ein Produkt der Real I.S. AG eines Immobilienmanagement-Unternehmens aus der Partnerschaft des Sparkassenverbundes und der BayernLB, das seit 1990 tätig war. In dem Verbundprojekt haben sich beispielsweise im Jahre 2005 94 Kommunen aus Baden-Württemberg, Bayern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und dem Saarland beteiligt.

Das Produkt RealisBench[®] wird seit 2007 von der BayernFM (Bayern Facility Management GmbH) angeboten.

Projekthalte

Es werden Basisdaten für kommunale Immobilien erhoben. Dabei werden die Themenfelder Flächeneffizienz, Bewirtschaftungskosten und Effizienz der Gebäudeverwaltung verfolgt. Wesentliche Kriterien sind:

- Vergleichbarkeit der Daten bei allen Teilnehmern
- angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis bei der Datenerhebung
- Konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen

Wesentliche Ziele

- Schaffung von Transparenz
- Vorgabe realistischer Zielgrößen
- Aufzeigen von Potenzialen
- Identifizierung der Handlungsfelder

Wesentliche Charakteristika

- Konzentration auf Kostentreiber und definierte Nutzungen: Verwaltung, Kinderbetreuung, Schule, Feuerwehr
- Erhebung von gebäudespezifischen Daten und Verbräuchen
- Darstellung von Best Practice und Vorschläge zur Umsetzung
- Betrachtung der Gebäudeebene und nicht der Nutzungsebene
- geringe Detaillierungstiefe, Konzentration auf veränderbare Kostengruppen, keine „Gesamtschau“ möglich
- pauschale Aussagen zu Einsparungen
- keine Berücksichtigung regionaler Unterschiede, Größe der Kommunen und unterschiedlicher Abrechnungszeiträume
- im Einzelfall nur wenige Vergleichsobjekte
- etc.

4.3 Arbeitsgruppe Benchmark der Landesbaugesellschaften bzw. Landesimmobiliengesellschaften

Profil

Innerhalb der Arbeitsgruppe wurde versucht bei neun Landesgesellschaften aus verschiedenen Bundesländern Kennzahlen bzgl. der Gesellschaftsstrukturen und einzelner Immobilientypen zu bilden und zu vergleichen.

Projekthalte

Es werden Basisdaten für folgende Themenfelder erhoben:

- 1 Gesellschaftsstrukturen (Steckbriefe)
 - Info (z.B. Zuständigkeit, Struktur und Aufgaben)
 - Daten (z.B. Personal, Bauvolumen, Erlöse, Bewirtschaftungskosten)
 - Kennzahlen (z.B. Overhead, Kosten, Leistungen)
- 2 Verbräuche, Flächen, Leistungen
 - Kennzahlen für Finanzämter und Amtsgerichte (Beispiele)

Wesentliche Ziele

- Schaffung von Transparenz in den Gesellschaftsstrukturen
- Darstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten
- Ermittlung Best Practice und Ableitung von Umsetzungsstrategien

Wesentliche Charakteristika

- Darstellung der Strukturen und Ermittlung eines groben Überblickes
- Konzentration auf abgegrenzte Vergleichsobjekte
- Erhebung einer überschaubaren Zahl von Verbrauchs- und Flächendaten
- Genaue Definition der Kennzahlen
- Abgrenzung unterschiedlicher Aufgaben und Ausrichtungen mit Kennzahlen kaum möglich
- Betrachtung der Gebäudeebene und nicht der Nutzungsebene
- geringe Detaillierungstiefe, Konzentration auf wenige Kostengruppen, keine „Gesamtschau“ möglich
- keine Berücksichtigung regionaler Unterschiede und unterschiedlicher Abrechnungszeiträume bei Kennzahlen
- im Einzelfall nur wenige Vergleichsobjekte
- etc.

4.4 OSCAR (Office Service Charge Analysis Report)

Profil

Seit 1996 werden von Jones Lang LaSalle in Zusammenarbeit mit weiteren Firmen im OSCAR die Nebenkosten bürogenutzter Immobilien analysiert. Der OSCAR enthält neben den klassischen Büronebenkosten auch eine Vollkostenanalyse von selbst genutzten Immobilien. Durch die Entwicklung der Nebenkosten zu einer „zweiten Miete“ sollte deren Beobachtung und Analyse fester Bestandteil des Immobilienmanagements sein.

Projekthinhalte

Der aktuelle OSCAR beinhaltet objektbezogene Kostendaten von Firmen wie zum Beispiel: Allianz Immobilien GmbH, BASF Aktiengesellschaft, DEKA Immobilien GmbH, Deutsche Real Estate AG, Siemens Real Estate GmbH & Co. KG und Zürich Versicherungsgesellschaft.

Die Daten werden beispielsweise aufgeschlüsselt nach:

- Nebenkostenanalyse, Vollkostenanalyse
- klimatisierte, unklimateisierte Objekte
- Gebäudegröße
- Standort

Wesentliche Ziele

- Trennung von fremd- und selbst genutzten Immobilien zur Verbesserung der Vergleichbarkeit
- Clusterbildung zur Präzisierung der Vergleichbarkeit
- Darstellung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Wesentliche Charakteristika

- Ermittlung abgegrenzter Vergleichsobjekte
- genaue Definition der Kennzahlen
- Erhebung einer überschaubaren Zahl von Verbrauchs- und Flächendaten
- Aufteilung in fünf Größenklassen mit teilweise geringer Besetzung einzelner Klassen
- Konzentration auf fünf Immobilienstandorte Deutschlands: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt/Main, Hamburg, München. Subsummierung restlicher Regionen unter „Sonstige Regionen“
- eingeschränkte Marktabdeckung
- keine durchgängige Gewährleistung einheitlicher Datendefinition
- eingeschränkte Vergleichbarkeit erhobener/ausgewerteter Daten
- deutlicher Schwerpunkt Privatwirtschaft
- etc.

4.5 ITOCC (International Total Occupancy Cost Code) IPD Occupiers Property Databank

Profil

Der IPD Occupiers International Total Occupancy Cost Code („ITOCC“ oder der „Kostenschlüssel“) ist ein Datenklassifizierungssystem für Immobilien und Gebäudeanlagen, das von Investment Property Databank Limited („Urheber“, UK) entwickelt wurde.

Projekthalte

Die IPD Occupiers Datenbank beinhaltet weltweit über 70.000 Objekte, darin auch Bürofläche des öffentlichen Bereichs (Schwerpunkt für die Immobilien der Regierung des Vereinigten Königreichs Großbritannien (UK)).

Wesentliche Ziele

IPD Occupiers stellt ein standardisiertes Verfahren zum Vergleich von Schlüsselementen der Immobilien-Nutzungsleistung - Kosten, Raum, Effizienz und Effektivität - zur besseren Erfassung und Handhabung der Flächen-Performance von Immobilienbeständen zur Verfügung.

Wesentliche Charakteristika

- eindeutige Differenzierung in Gebäude der öffentlichen und privaten Hand
- einheitliche Datenerhebung, klar definierte Kenngrößen und -einheiten
- Berücksichtigung weiterer für den Nutzer relevanter Kosten (z.B. Mietzins, Umbau- und Ausstattungskosten)
- Schwerpunkt Kostendaten
- geringe Verbreitung in Deutschland
- etc.

5 FAQ - Häufig gestellte Fragen und Antworten

- a) Welche grundsätzlichen Möglichkeiten bietet der Einsatz von Benchmarking?
- vielfältige Daten einer Organisation/Immobilie in geordneter und komprimierter Form zu erhalten
 - Chancen und Risiken von Immobilienportfolios und Organisationen (z.B. Kostensenkung, Ertragssteigerung, Optimierungen) aufzudecken
 - durch den Vergleich von Soll und Ist Kontrollen zu verfeinern und Planungen abzustimmen
- b) Werden beim Benchmarking nur Kennzahlen und Produkte ermittelt und verglichen?
- Nicht nur, sondern es sind auch alle den Wertschöpfungsprozess einer Organisation umfassenden Prozesse, Organisationsleistungen und Funktionen mit einzubeziehen.
- c) Auf welchen Zeitraum ist Benchmarking angelegt oder ist es ein einmaliges Verfahren?
- Ein Benchmarking-Prozess ist langfristig angelegt und soll nicht ad hoc und einmalig, sondern systematisch und kontinuierlich durchgeführt werden.

6 Kurzbeschreibung von Benchmarkprozessen

Nachfolgend wird ein beispielhafter Ablauf dargestellt:

Prozess

1. Phase: Definition der Kernprobleme und Ziele
2. Phase: Definition der Messkriterien - Erstellung von Erhebungsbögen
3. Phase: Auswahl der Teilnehmer - Durchführung der Untersuchung - Auswertung der Ergebnisse
4. Phase: Erarbeitung eines Stärken-/ Schwächenprofils - Aufzeigen von Defiziten - Erarbeiten von Maßnahmenplänen
5. Phase: Umsetzung der Maßnahmen - Überprüfung der Maßnahmen durch Benchmarking

7. Empfehlungen und Anregungen für die Praxis

7.1 Grundsätzliches Verständnis

Für die Herangehensweise an das Thema Benchmarking von öffentlichen Immobilien wird empfohlen zunächst Klarheit über ein für alle Teilnehmer gleiches grundsätzliches Verständnis zu schaffen.

Aus den Beratungen und Diskussionen des Arbeitskreises hat sich nachfolgendes grundsätzliches Verständnis zu Benchmarking im öffentlichen Bereich herauskristallisiert:

- Ziel des Benchmarkings sollte nicht das Streben nach der absoluten Vergleichbarkeit (insbesondere von aufwändig zu generierenden Zahlen) sein, sondern vor allem der Anstoß des Erkenntnis- und Verbesserungsprozesses
- nicht die alleinige absolute Abweichung von Zahlen ist entscheidend, sondern die Hinterfragung der Gründe für die Abweichung und die sich zeigenden Verbesserungspotenziale

Insofern ist das Benchmarking von öffentlichen Immobilien vergleichbar mit dem Benchmarking nicht öffentlicher Immobilien. Entsprechend obig genanntem Verständnis ist ein Vergleich sinnvoll und gewünscht. Eine Prüfung bereits erarbeiteter Kennzahlen auf Anwendbarkeit für öffentliche Immobilien ist notwendig.

Zu Beginn eines jeden Benchmarking-Projektes ergibt sich die Notwendigkeit der Definition von projektspezifischen Nutzen und Zielen sowie die Erfüllung grundlegender Voraussetzungen. Diese werden nachfolgend beispielhaft skizziert.

7.2 Benchmarking – Nutzen und Ziele

Nutzen und Ziele des Benchmarking im öffentlichen Bereich gleichen denen der freien Wirtschaft.

Meist verfolgte Ziele / erwarteter Nutzen:

- Flächen und Kostentransparenz
- Identifikation von Kostentreibern und Leistungslücken
- Bestimmung der eigenen Position
- Aufzeigen von „Best Practice“ als Grundlage von Optimierungsmaßnahmen

7.3 Voraussetzungen für Benchmarking

Als grundlegende Voraussetzungen für jeden Benchmarkingprozess von öffentlichen Immobilien müssen beispielsweise folgende wesentliche Bedingungen erfüllt sein:

- a) Unterstützung durch die Verwaltungsleitung und die Politik und verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit
- b) Einheitliches Verständnis und Bereitschaft aller Beteiligten für den Prozess und zur Veränderung
- c) Möglichkeit und Ressourcen zur zeitnahen Generierung von Kerninformationen zu Immobilien / Organisationen beispielsweise bzgl.:
 - benchmarkfähiger Flächendaten
 - detailgetreuer Leistungsbeschreibungen
 - aktueller Kapazitätsinformationen
 - Kontenrahmen in einheitlichem und aussagefähigem Standard

8. Praxisbeispiele

8.1 Spitzenkennzahlen im Benchmarking

Zu bestimmende Spitzenkennzahlen sind an definierten Zielvorgaben auszurichten. Nachfolgend werden für zwei Beispiele entsprechende Spitzenkennzahlen genannt. Im Vorfeld ist eine genaue Definition der Begriffe notwendig. Beispielhaft wird hier auf den Begriff „Arbeitsplatz“ (Vollzeit, Teilzeit, etc.) hingewiesen.

Beispiel 1:

Ziel: Senkung der Immobiliennutzungskosten

Spitzenkennzahlen

1	Bewirtschaftungskosten / Arbeitsplatz	=	BWK / AP
2	Investitionskosten / Nettogrundfläche	=	IVK / NGF
3	Infrastrukturkosten / Arbeitsplatz	=	IFK / AP
4	Bauunterhaltungskosten / Arbeitsplatz	=	BU / AP

Beispiel 2:

Ziel: Senkung des Flächenverbrauchs

Spitzenkennzahlen

1	Nettogrundfläche / Mitarbeiter	=	NGF / MA
2	Mietfläche / Mitarbeiter	=	MF-G / MA
3	Nutzfläche / Mitarbeiter	=	NF / MA
4	Teilzeit-MA / Vollzeit-MA	=	T-MA / V-MA

8.2 Projekt: Kennzahlen- und Flächenmanagement der Amtsgerichte des Landes Bremen

Rahmenbedingungen

- a) genaue Definition der Nutzung Amtsgericht, kein Fokus auf die Gebäude
- b) die Berechnung der Mietfläche basiert auf der gif-Mietflächen-Richtlinie¹¹
- c) unterschiedliche Aufgaben werden genannt, können aber nicht berücksichtigt werden (zu kleine Grundgesamtheit)
- d) es wird ein vierteiliges Kennzahlensystem verwendet

Ziele

Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung bzw. Qualitätsverbesserung mit dem Fokus auf: - Optimierung Gebäudeauslastung und Arbeitsplatznutzung
- Flächen- und Bewirtschaftungskostenreduzierungen

Kennzahlensystem

- 1 Flächen-Kennzahlen
- 2 Mitarbeiter-Kennzahlen
- 3 Leistungs-Kennzahlen
- 3 Kosten-Kennzahlen

Zusammenfassung der Vorgehensweise

- 1 Erarbeitung möglicher Kennzahlen - Ergebnis 75 Kennzahlen
- 2 Überprüfung auf Relevanz
- 3 Herausarbeitung von Schlüsselkennzahlen – Ergebnis 25 Kennzahlen
- 4 Erhebung der Schlüsselkennzahlen
- 5 Vergleich der Schlüsselkennzahlen
- 6 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Ergebnisse

Konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung beim Nutzer, beispielhaft:

- a) Reduzierung der Archive durch Digitalisierung
- b) Mehrfachnutzung von Arbeitsplätzen durch Desk-Sharing
- c) Erhöhung der Gebäudeauslastung z.B. durch Untervermietung von Sitzungssälen

¹¹ Vgl. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) (Hrsg.): Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum (MF-G), November 2004

9 Zukünftige Fragestellungen

- a) Welche Rahmenbedingungen müssen für das Benchmarking öffentlicher Immobilien erfüllt sein?
- b) Gibt es grundsätzliche Schlüsselkennzahlen für einzelne Benchmarkingziele?
- c) Welche Umrechnungskoeffizienten für Benchmarking unterschiedlicher Gebäudearten und Nutzungsgruppen sind möglich?