Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist in der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt und zugänglich.
http://www.ub.tuwien.ac.at

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology.
http://www.ub.tuwien.ac.at/eng

Professional MBA
Facility Management

IMMOBILIENBENCHMARKING
Lernen von den Besten

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration"

eingereicht bei
Ao.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Mag. Dr. Alexander Redlein

Johann Styx

0350666

Wien, Juli 2014

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Johann STYX**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These,"IMMOBILIENBENCHMARKING", 71 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, Juli 2014

Unterschrift

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Insbesondere, a.o.Univ.Prof. Dipl.-Ing. Mag. Dr. Alexander REDLEIN, für seine wissenschaftliche Betreuung meiner Arbeit.

Weiters, richtet sich mein Dank auch an das gesamte Lehrgangsteam, rund um Frau MMag. Catherine PURRUCKER, das stets sehr bemüht war, Anliegen, Wünsche u. Anregungen, soweit das möglich war, zu erfüllen.

Ebenso möchte ich meine Lehrgangskollegen erwähnen, die ausnahmslos bemüht waren, einerseits, die Stimmung während langer Vortragswochenenden hoch zu halten, und andererseits, für die gute Unterstützung und Zusammenarbeit bei gemeinsamen Aufgabenstellungen.

Vor allem aber, danke ich meiner Familie, die mir den nötigen Rückhalt und die erforderliche Unterstützung während meiner Studienzeit gab.

Vorwort

Benchmarking kommt in vielen Branchen weltweit große Bedeutung zu, wenn es darum geht, Dienstleistungen, Produkte oder Prozesse kontinuierlich und systematisch zu vergleichen[1], zu bewerten und daraus Potenziale zu heben.

Der sich verstärkende Trend zum Immobilienbenchmarking, resultiert nicht zuletzt aus dem wirtschaftlich herausfordernden Marktumfeld, sondern begründet sich auch durch die steigende Wertschätzung in der Branche als systematisches Tool, u. zwar:[2] [3]

- zur Verbesserung im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen,
- zur Renditesteigerung,
- zur Erhöhung des Cashflows und
- als Tool für Wertentwicklungen.

Das Ziel meiner Arbeit ist es, aktuelles Grundlagenwissen zum gewählten Thema zusammen zu tragen, um damit einen fundierten Wissenseinstieg zum Immobilien-benchmarking zu ermöglichen.

Weiterführende Literatur und Internetadressen zu Projekten, Benchmarking Partnern und Institutionen, die Immobilienbenchmarking als Schwerpunkt ihrer Arbeit sehen, runden meine Arbeit ab.

1 Bormann, 2007
2 Madritsch, 2007
3 Scharp et.al, 2002

Vorwort
Inhaltsangabe
Abkürzungsverzeichnis
1 Einleitung 9
1.1. Methodische Vorgangsweise 10
1.2. Beschreibung der zentralen Problemstellung 11
2 Benchmarking 12
2.1. Definition 12
2.2. Ziele und Nutzen 13
2.3. Historische Entwicklung 15
3 Volkswirtschaftliche Bedeutung 17
3.1. Sichtweise auf Immobilien 17
3.2 Nachhaltigkeit 19
3.3 Urban Mining 19
3.4. Projekt: SuPerbuildings 20
3.5. BlueBuildings - 3 P Ansatz 22
4 Benchmarking Arten 23
4.1. Strategisches BM 23
4.2. Prozess BM 24
4.3. Produkt BM 25
4.4. Kennzahlen BM 25
5 Erfolgreiches Benchmarking in fünf Phasen 26
5.1. Phase 1: Definitionsphase 26
5.2. Phase 2: Datensammlungsphase 27
5.3. Phase 3 + 4: Analyse- und Konzeptionsphase 28
5.4. Phase 5: Umsetzungsphase 28
6 Voraussetzungen im Unternehmen 28
6.1. Portfolio Clustern 28
6.2. Kennzahlen 29
6.3. Datentransparenz 31
6.4. Prozessaufbau, SourceManagement, Datenbanken 32
7 Relevante Leistungen für Benchmarking 34
7.1. Hauptbetriebskostengruppen 34
7.2. Kostentreiber 35
7.3. Einflussfaktoren sowie zugeordnete Variablen 36
8 Internes, Externes und Funktionales BM 37
9 BM und Kennzahlensysteme als zentrales Führungsinstrument 42
9.1. Balanced Scorecard
Kaplan/Norton 42
9.2. weitere Kennzahlensysteme
9.2.1. DuPont Schema 47
9.2.2. ZVEI 48
9.2.3. Reichmann-Lachnit 50
10 Benchmarking und deren Fehlerquellen 51
10.1. Fehlerquellen 51
10.2. Simpson Paradoxon 52
10.3. Monte Carlo Simulation 52

11 Schlussfolgerung 55
11.1. Trends und Ausblick 55
11.2. Aktuelle Situation in Österreich 56
11.3. weiterführende Informationen 57
11.3.1. Normen 57
11.3.2. Internetadressen 58
Kurzfassung/Abstract 60
Literaturverzeichnis 61
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis 65
Anhang 67

Abkürzungsverzeichnis

BA	Building Automation System
BM	Benchmarking
BSC	Balanced Scorecard
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
d.h.	das heißt
Def.	Definition
DGNB	Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	Europäische Norm
ERP	Enterprise Resource Planning System
F u. E	Forschung und Entwicklung
FGW	Forschungsgesellschaft für Wohnen, Bauen und Planen
FH	Fachhochschule
FM	Facility Management
FMA	Facility Management Austria
GBN	Global Benchmarking Network
GEFMA	German Facility Management Association
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPO	Geschäftsprozesse
HNF	Hauptnutzfläche
IBI	Immobilien Benchmarking Institut
IFM	Institut der TU Wien- Immobilien und Facility Management
IFMA	International Facility Management Association
ISO	Internationale Organisation für Normung
IWR	Institut der TU Wien – Wassergüte, Ressourcenmanagement und Abfallwirtschaft
IZT	Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
KMU	Klein und Mittel Unternehmen
MA	Mitarbeiter
Mgmt.	Management
MIS	Management Information System
MC	Monte-Carlo-Methode
NGF	Netto Geschossfläche
OEGNB	Österreichische Gesellschaft für nachhaltiges Bauen
OEGUT	Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik
ÖGNI	Österreichische Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft
ÖNORM	Österreichische Norm
ÖPNV	öffentlicher Personennahverkehr
ÖVI	Österreichischer Verband der Immobilientreuhänder
qm/m²	Quadratmeter
RL	Reichmann-Lachnit
ROI	Return on Investment
sog.	sogenannt

Tab.	Tabelle
TQM	Total Quality Management
TU	Technische Universität
u.	und
u.a.	unter anderem
U.M.	Urban Mining
usw.	und so weiter
W	Watt
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

1 Einleitung

Unternehmen, sind nach außen, einerseits, den Marktkräften Angebot und Nachfrage und andererseits, dem unternehmensinternen Wettbewerb durch ambitionierte Zielvorgaben ausgesetzt.

Im öffentlichen Sektor herrscht chronische Finanznot, und der daraus einhergehende Investitionsrückstau, verlangt nach effizienten, nachhaltigen und messbaren Lösungsansätzen.
Wesentliche Bedeutung im Bereich der Immobilien, die einen erheblichen Kostenfaktor neben Personal- und Produktionsprozessen[4] in einem Unternehmen darstellen, kommt hier dem Benchmarking zu.

Bislang ist der breiteren Öffentlichkeit eher das Investmentbenchmarking aus der Finanzbranche geläufig, jedoch folgen immer mehr Unternehmungen, aber auch Kommunen dem Trend Immobilienbenchmarking.

Es gilt, aus den gewonnenen Resultaten einerseits, Schlüsse zu ziehen und Anpassungen vorzunehmen, aber auch andererseits, Trends und Bedürfnisse der Zukunft bestmöglich abzuleiten. Dementsprechend können Unternehmensstrategien, Planungen und Zielvorgaben dem Markt und dessen Bedarf besser angepasst werden[5].

Ein weiterer wesentlicher Aspekt, ist die Tatsache, dass sich der Blickwinkel zur Immobilie fundamental geändert hat. Und zwar, weg vom Errichtungs-, Rendite- und Veräußerungsfokus, hin zur Gesamtbetrachtung, dem Lebenszyklus einer Immobilie.
Damit einhergehend sind von Beginn an, eine Fülle an Daten und Fakten zu analysieren und zu verarbeiten. Immobilienbenchmarking schafft im Rahmen dieser Herausforderungen Transparenz, Effizienz und zeigt anhand von best practice Potenziale auf.

4 Steixner et.al, 2008
5 Madritsch, 2007

1.1. Methodische Vorgehensweise

Ziel und Methodik

In der gegenständlichen Arbeit, geht es um die Erarbeitung und Abklärung von Grundlagenwissen zum Thema Immobilienbenchmarking.

Zu Beginn stand die Informationsbeschaffung im Mittelpunkt. Und zwar, eine breit ausgerichtete Recherchearbeit, bestehend aus Internetquellen, Fachliteratur, Habilitations- und Dissertationsschriften, sowie Aufsätzen und Veröffentlichungen aus Vereinen und Instituten.

Danach folgte die Sondierung und Absicherung des vorliegenden Informationsmaterials. Wobei mir die verschiedensten Sichtweisen der Autoren, aus unterschiedlichsten beruflichen Metiers, bei der Betrachtung und Erarbeitung der vorliegenden Ausführungen wichtig war.

Auf Basis dieser Recherchearbeit, wurden dazu dann die Fragen der Problemstellungen beantwortet.

Als bewusstes Statement zur Verdeutlichung des Arbeitstitels, ist der Untertitel, „Lernen von den Besten“ gewählt. Er soll das Motiv von Benchmarking prägnant darlegen, nämlich best practice zu erkennen und umzusetzen.

1.2. Beschreibung der zentralen Problemstellung

Die stetige Verbesserung der eigenen Wettbewerbssituation, liegt im Interesse eines jeden betriebswirtschaftlich geführten Unternehmens. Dabei liegt es in der Natur der Sache, die eigenen Kosten kontinuierlich zu hinterfragen, dabei ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit zu leben und seine eigene Organisation in Richtung Transparenz zu führen, um interne Leistungen und Prozesse vergleichbar zu machen, daraus den Besten als Referenzwert zu erkennen, um letztlich eine Vorgehensweise im Unternehmen umzusetzen. Im Rahmen meiner Recherchearbeit[6] hat sich gezeigt, dass dies nicht bzw. noch nicht Realität ist. Zum Teil ist die Problematik zumindest bekannt und wird auch je nach Positionierung des jeweiligen Unternehmens partiell gelebt. Jedoch sind zum Großteil Unternehmungen mit einer ganzheitlichen Betrachtung schlichtweg überfordert. Eine weitere Problematik stellt die Intransparenz von Dienstleistungen und die Heterogenität der Gewerke am Anbietermarkt dar, die während der Nutzungsphase einer Immobilie relevant sind.

Es ist grundsätzlich für Unternehmen sehr schwer bzw. nahezu unmöglich, für eine definierte Leistung einen exakt zugeordneten Preis zu erhalten. Ein weiterer, wesentlicher Punkt in diesem Zusammenhang, ist die Heterogenität der Immobilien selbst, die unterschiedlichste FM - Anforderungsprofile aufweisen können, und somit das Vergleichen von Leistungen zusätzlich erschweren. In Anbetracht dieser vorherrschenden Problematiken, ergibt sich eine Komplexität, die nach neuen effizienten Antworten, wie dem Immobilienbenchmarking sucht.

Im Zuge dieser Arbeit werden folgende Fragen erörtert:

1. Was ist Benchmarking und warum ist diese Thematik wichtig?
2. Welche Voraussetzungen im Unternehmen müssen geschaffen werden, um Benchmarking überhaupt betreiben zu können?
3. Wer ist generell im Unternehmen mit der Aufgabe Benchmarking betraut?
4. Woher bekomme ich externe Referenzwerte?
5. Wo sind die kritischen Punkte beim Betrachten der gewonnenen Ergebnisse zu sehen?

6 Bormann, 2007

2 Benchmarking

In diesem Kapitel geht es um die Abklärung des Begriffs Benchmarking per Definitionen. Des Weiteren, wird der historische Ursprung und der Wortursprung beleuchtet. Im Punkt 2.2. werden Ziele und Nutzen herausgearbeitet.

2.1. Definition

Definition 1

„That process of consistently researching for new ideas for methods, practices, and processes, and of either adopting the practices or adapting the good features, and implementing them to obtain the best of the best is what is known as benchmarking." (Camp 1989: xii)

Definition 2

„Only the approach of establishing operating targets and productivity programs based on industry best practices leads to superior performance." (Camp 1989: 3)

Definition 3

„Benchmarking[7] *ist: Ein laufender Prozess des Vergleichs von Produkten, Dienstleistungen und Praktiken mit dem weltweit Besten." (Codling, 1995: 7)*

Ein Benchmark ist also etwas, nach dem man strebt. Es ist eine Methode, um Ziele zu erreichen. (*CREIS o.J.:3)* Benchmarking heißt auch, sich mit anderen zu messen und zu vergleichen. Dabei kann es sich um z.B. Produkte, Prozesse etc. handeln. Eine Benchmark ist ein sogenannter Referenz- oder Vergleichswert. Er gilt als der Beste in seiner Branche oder im Vergleich mit allen anderen. Das heißt, man orientiert sich am Besten seiner Kategorie bzw. an der best practice und implementiert diesen im eigenen Unternehmen.

7 Codling, 1995

„Der Begriff Benchmark kommt ursprünglich aus dem Vermessungswesen und kennzeichnet dort einen dauerhaften Referenzpunkt im Gelände.“(CREIS o.J.:3)
Das Benchmarking ist das Verfahren, das eigene Unternehmen, die Produkte oder Prozesse mit der Benchmark zu vergleichen, und Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. In der Regel werden dabei ausgewählte Prozesse bzw. Kategorien und nicht das gesamte Unternehmen verglichen.

2.2. Ziele und Nutzen

„Nach Löhnen und Gehältern stellen die Ausgaben für Gebäude und Infrastrukturen den zweitgrößten Kostenblock vieler Unternehmen dar (Finlay, 1998). Nach Cotts (Cotts, 1999) sind 25% - 50% der bilanzierten Werte Grundstücks oder Gebäude bezogen.“(Steixner et al. 2008: 1)[8]
Die momentanen Energie- und Rohstoffpreisentwicklungen zeigen beispielsweise klar die Notwendigkeit, in diesem Segment ein aktives Kostenmanagement zu betreiben. Dabei ist es essentiell, das eigene Portfolio genau zu kennen, sowie die Stärken und Schwächen zu identifizieren. Ein wesentliches Mittel hierfür stellt Benchmarking dar.

Durch systematisches Analysieren der eigenen Objekte, sowie dem Vergleich zu vergleichbaren Gebäuden, ist es möglich, den Status quo zu bewerten, sowie Leistungslücken zu lokalisieren und Verbesserungen vorzunehmen. Das Benchmarken von Immobilien ist, aufgrund starker Heterogenität der Objekte, besonders herausfordernd und oftmals nur schwer oder gar nicht möglich. Daher ist es von besonderer Bedeutung, dafür zu sorgen, dass in enger Kooperation mit dem gewählten Benchmarking Partner, geeignetes Datenmaterial erarbeitet wird, um den größtmöglichen Nutzen generieren zu können.
In besonderem Maß gilt es, zu Beginn des Benchmarking Prozesses, Datenquellen zu standardisieren und Datenmaterial aufzubauen, um durch Referenzwerte an sowohl theoretische, als auch praktisch umsetzbare Ergebnisse zu gelangen, best practice zu erkennen und umzusetzen.

8 Steixner et al. 2008

Vorteile durch Benchmarking, veranschaulicht anhand der Grafik

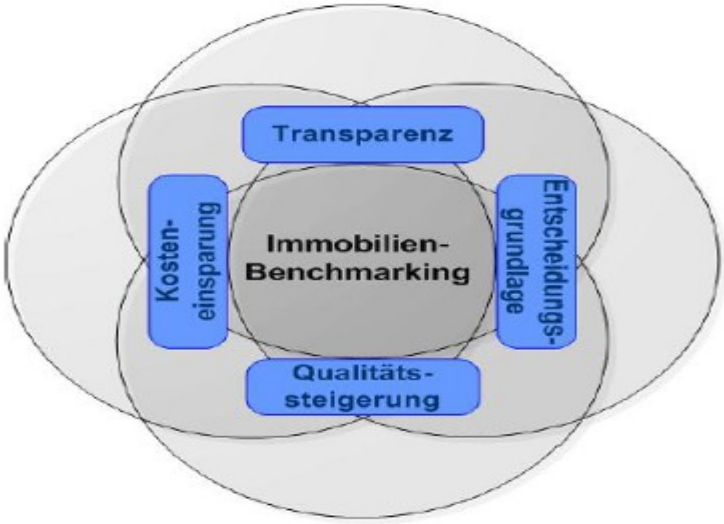


Abb. 1: (Madritsch, 2007), Transparenz für den österreichischen Immobilienmarkt

Benchmarking setzt den Wandel zu einer lernenden Organisation voraus.[9] [10] Wesentliche Punkte hierfür sind, dass … :

- *„durch den Vergleich mit anderen leistungsfähigen Unternehmen eine kreative Unzufriedenheit geschaffen wird,*
- *die Ziele für die notwendige Leistungssteigerung aus dem Markt kommen und nicht vom Management oder externen Beratern vorgegeben werden,*
- *die Mitarbeiter von den Benchmarking-Partnern keine theoretisch möglichen, sondern praxiserprobte Lösungswege aufgezeigt bekommen. Mit der Benchmarking-Methode können Sie bei Fragen zu den Folgen einer Investitionsentscheidung bis hin zur Optimierung von Bestandsimmobilien Aussagen machen.“ (CREIS o.J.: 4)*

Benchmarking ist die effizienteste Methode[11], wenn es darum geht, schnell und kostengünstig eine Leistungs- und Kostentransparenz und damit eine Standortbestimmung als Grundlage für Optimierungsmaßnahmen zu schaffen.

9 CREIS: o.J.
10 Zehrer & Sasse, 2013
11 CREIS: o.J.

2.3. Historische Entwicklung[12]

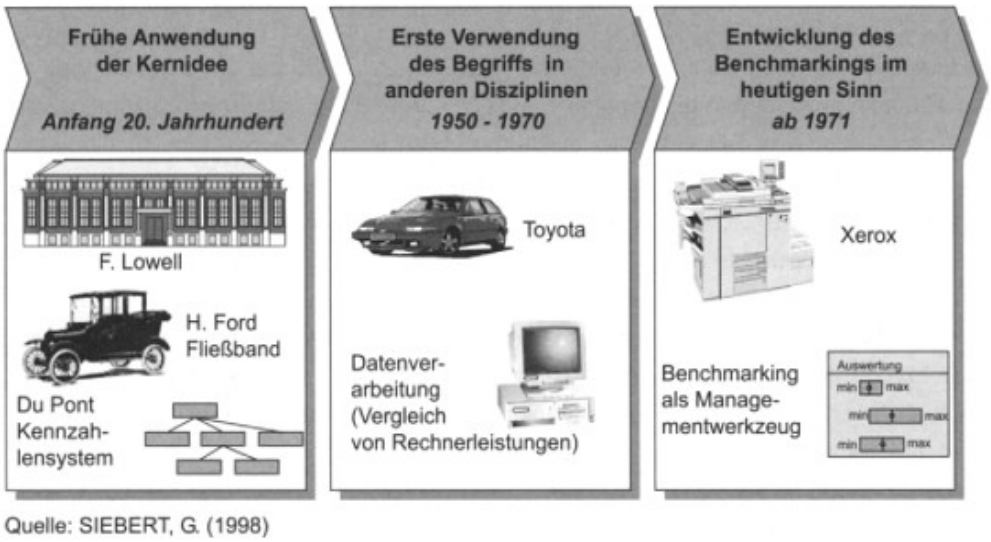


Abb. 2: (Seilheimer, 2006): Immobilien Portfolio Management für die öffentliche Hand

Erste Phase im 19. und 20. Jahrhundert

Beim Benchmarking handelt es sich um ein relativ junges Management Tool. In seiner heutigen Form existiert es erst seit den 1980er Jahren und wurde durch David T. KEARNS aus der Praxis heraus, innerhalb der Firma XEROX, aus der Taufe gehoben.

Die Entwicklung des heute geläufigen Benchmarkings, lässt sich in drei Phasen einteilen. Die Anwendung der Kernidee des BM ist im 19. und 20. Jahrhundert zu erkennen. Sie kann an drei Beispielen erklärt werden.

„So reiste ca. 1800-1840 Francis LOWELL aus Massachusetts nach Großbritannien, um die den amerikanischen weit überlegenen Textilfabriken zu besichtigen. LOWELL übernahm das britische Wissen, entdeckte weiteres Optimierungspotenzial und führte diese Verbesserungen in den USA ein.“(Seilheimer 2006: 10)

Seine Erkenntnisse verhalfen Massachusetts zum damals größten Industriestandort der USA. Anfang des 20. Jahrhundert las ein Angestellter des deutschen Militärs, dass ein amerikanischer Zirkus zum Abbau und zur Verladung seines Zeltes der

12 Seilheimer, 2006

Unterkünfte und der Tiere inkl. Käfigen auf die Bahn eine Nacht benötigte. Dies führte der Zirkus mit Hilfe selbst entwickelter Transportgeräte und einer eigenen Logistikabteilung durch. Ein Besuch des deutschen Militärs bei dem amerikanischen Zirkus zeigte viele Optimierungspunkte bei der wichtigen Militärlogistik deutscher Truppen.

Henry Ford entdeckte beim Besuch einer Chicagoer Großschlachterei im Jahr 1912, dass sich die Einschienenhängebahnen, an denen die Schweine hingen, auch auf die Automobilindustrie übertragen ließen. Aufgrund dieses Besuchs, entstanden 1913 die ersten einfachen Montagelinien. Die Fließbandproduktion war geboren. Ende 1914 wurden die Montageabteilungen im Ford Werk diesbezüglich umgerüstet. Ab diesem Zeitpunkt hatte Ford einen gewaltigen Wettbewerbsvorteil.

Alle drei Beispiele enthalten die Kernidee des klassischen Vorgehens beim heutigen Benchmarking. Erste Ansätze eines Kennzahlen basierten Benchmarking, finden sich in den 1920er und '30er Jahren. Damals führten die ersten Unternehmen Betriebsvergleiche untereinander durch. Diese waren zu jener Zeit noch wenig strukturiert und ihnen haftete stets der Ruf von Geheimniskrämerei an. Erst mit der Einigung auf das DuPont Kennzahlensystem, auf das später noch näher eingegangen wird, konnten die ersten Hürden beseitigt werden.

Im Jahre 1995, begann die eigentliche internationale Professionalisierung. Durch den Zusammenschluss von 6 nationalen Benchmarking Zentren, die sich als Global Benchmarking Network (GBN) zusammenschlossen, entwickelte sich eine Interessensvereinigung, die auf internationaler Ebene begann, Benchmarking Partner zu vermitteln und einheitliche Leistungen in den beteiligten nationalen Organisationen zu etablieren.

Derzeit sind 19 Nationen im GBN vertreten. Im Sinne einer weiterführenden Internationalisierung, wurde 1997 das European Company Benchmarking Forum gegründet.

Im Zeitraum von 1999 bis 2002 entstand im Rahmen des Programms BENEFIT ein standardisiertes Verfahren für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen. Dieser Ablauf wurde beim Deutschen Institut für Normung, DIN, als
Publicly **A**vailable **S**pecification, PAS 1014 veröffentlicht.
Ein weiterer wichtiger Impuls in Bezug auf Benchmarking, ereignete sich in den Jahren 2000 bis 2002, wo die Europäische Union das Projekt „Regions Enterprises European Transnational Cooperation Actions" (REACTE) unterstützte. Der Vergleich von 1500 kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) aller Branchen, identifizierte „European Best Practices" und Synergien für die beteiligten Unternehmen.

3 Volkswirtschaftliche Bedeutung

3.1. Sichtweise[13] auf Immobilie

Im Laufe meiner Recherchearbeit, hat sich gezeigt, dass Wirtschaftlichkeit[14] in Bezug auf Benchmarking und Nachhaltigkeit im Sinne von Ressourcenschonung zwei Aspekte sind, die im Rahmen von Bauprojekten und in den Bauordnungen Österreichs mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Einerseits, ist nachhaltiges, ökonomisches Wirtschaften, Grundlage und primäre Anforderung des betrieblichen Handelns, sodass wichtige Arbeitsplätze einer Volkswirtschaft gesichert bleiben, und andererseits, ist in diesem Zusammenhang der stetige ökologische Trend der Ressourcenschonung unter Einbeziehung von neuen Möglichkeiten zur Rohstoffrückgewinnung in Sachen Abriss versus Nachhaltiges Bauen im Bereich Neubau darunter zu verstehen. Mittlerweile haben sich eine Fülle von Interessensgemeinschaften formiert, und sich dem Thema nachhaltiges Bauen verschrieben.
Ebenso viele Zertifikate und Richtlinien stehen zur Verfügung. Zur Wahrung der Transparenz unter den verschiedensten Ansätzen und Wertvorstellungen, nehmen

13 Schöne, 2010
14 Pierschke & Pelzeter, 2008

auch hier Benchmarks eine immer stärkere Position ein. Dies ist bzw. war nicht immer so der Fall.

Zitat aus dem Jahre 2007:
„Vielmehr müssen sich die Entscheidungsträger in Österreich bisher in erster Linie auf ihr „Bauchgefühl“ sowie interne Erfahrungswerte verlassen.“
(Madritsch 2007: 1)

Die Wichtigkeit und die zukünftige Rolle von Nachhaltigkeit & Immobilienbenchmarking in der österreichischen Volkswirtschaft, zeigt der Anteil der Baubranche am BIP. Alleine die Bauproduktion[15] im Jahr 2012 betrug in Österreich 33 Mrd. Euro. Ein weiteres Faktum, sind die enormen Aufwendungen während der Nutzungsphase, „*Das in Immobilien gebundene Volksvermögen ist immens und jährlich fließen in die Instandhaltung und sonstige Bewirtschaftung der Bestände Milliardenbeträge.“(Madritsch 2007: 1)* Es liegt daher auf der Hand, dass eine moderne Volkswirtschaft über sinnvolle Standards in diesem Bereich verfügen sollte. Forschungsprojekte wie SuPerBuildings und Bluebuildings, setzten genau an diesem Punkt an. Sie beschäftigen sich mit dem Zusammenführen von ökologischen und ökonomischen Aspekten, deren Bewertung und wirtschaftlichen Umsetzung, die im Laufe der weiteren Ausführungen, siehe dazu Kapitel 3.4. und 3.5., näher erläutert werden.

Benchmarking & Nachhaltigkeit wird also zukünftig auch hier noch sehr viel mehr Potenziale[16] heben, sobald eine noch vielfältigere Datenmenge verfügbar ist. Daraus resultiert eine win : win Situation. Volkswirtschaften ersparen sich Mrd. Beträge[17], der Umwelt ist gedient und die Kennzahlen der Unternehmungen werden weitere Verbesserungen aufzeigen.

15 Deutsche Handelskammer in Österreich, 2013
16 Steixner et. al, 2008
17 Rechberger o.J.

3.2. Stichwort: Nachhaltigkeit[18]

„Nachhaltigkeit bedeutet, (...) so handeln, dass kommende Generationen die gleichen Gestaltungsmöglichkeiten haben wie wir heute.“(Liese & Zapke 2011: 6)

Welche Ziele verfolgt nachhaltiges Bauen . . . :

- die Minimierung des Energie- und Ressourcenverbrauchs,
- die Reduzierung des Flächenverbrauchs,
- die möglichst geringe Belastung des Naturhaushalts

. . . und zwar auf Bau, Nutzung und Rückbau eines Gebäudes betrachtet.

Nachhaltigkeit inkludiert auch die ökonomische Betrachtung[19]

- Optimierung der Gesamtkosten (Bau- und Baunutzungskosten)
- wirtschaftliche Optimierung der Zeitpunkte für Investitionen, Erneuerungs- und Wartungszyklen

3.3. Urban Mining – Die Stadt betrachtet als Rohstofflager, Nachhaltigkeit im Bereich der Rohstoffe

Ursprung, Ziel und Anliegen von U. M.

Die sog. nachhaltige Kreislaufwirtschaft begann, in dem man in Städten Glas, Papier, Metalle, Öle, Altwaren etc. zu recyceln begann oder Produkte am Ende ihrer Nutzungsdauer auf Halden deponierte. Inzwischen wird, aufgrund knapper werdender Rohstoffe und damit einhergehend höheren Ankaufkosten begonnen, Rohstoffe aus Gebäuden zu „gewinnen“, und somit aus Schrott und Baurestmassen neues Material zu filtern. Letzten Endes ist es auch ein wesentliches Kostenargument[20], warum recyceln stetig lukrativer wird, als primär Ressourcen

18 Liese & Zapke, 2011
19 Liese & Zapke, 2011
20 Rechberger o.J.

anzuzapfen. In Städten und Dörfern verbergen sich, sobald man den Blickwinkel in Richtung Urban Mining schärft, noch riesige Lagerstätten an verbauten Rohstoffen, die es zu erforschen und zu nutzen gilt.

U.M.[21] bezieht sich also auf anthropogenen Ressourcen. D.h. Ressourcen, die bereits genutzt werden bzw. wurden. Das anthropogene Lager (ohne Deponien) besteht massenmäßig im Wesentlichen aus Bauwerken und Infrastruktur.

3 Ansätze, angewandt auf einzelne Abrissobjekte[22]:

- *„Auswertung vorhandener Informationsquellen (Pläne, Daten der Fernerkundung, Normen,….)*
- *Begehung des Objektes (Aufnahme, Beprobung, …)*
- *Indirekte Analyse durch selektiven Rückbau/Recycling Anlage“* (Rechberger 2012: 14)

„Für die Umsetzung von U.M. fehlen heute noch wesentliche Voraussetzungen,

- *Forschung (z.B. volkswirtschaftliche Material- und Stoffbilanzen)*
- *Hauptproblem: schwierig – die Zusammenarbeit vieler Akteure*
- *Nutzen mittel- bis langfristig.“* (Rechberger 2012: 22)

3.4. Forschungsprojekt: Superbuildings[23]

„**Su**stainability **Per**formance Assessment and Benchmarking of Buildings“

Bewerten und Benchmarken der Nachhaltigkeit[24] von Gebäuden

„Die umfassende und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Bewertung von Gebäuden ist ein Thema, das die Zukunft des Immobiliensektors maßgeblich beeinflussen wird.“ (ÖGUT 2010:1)

21 Rechberger: o.J.
22 Rechberger, 2012
23 ÖGUT, 2010)
24 Bienert, 2009

Zunächst zur Problematik der vielen Standards. Auf Grund der noch jungen wissenschaftlichen Thematik Nachhaltigkeit, existiert ein Wildwuchs an verschiedenen Bewertungsinstrumenten, sowohl auf nationaler, als auch internationaler Ebene, und zwar mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen.
Ein weiterer Aspekt ist, wie von Rechberger erwähnt, die Zusammenarbeit vieler Akteure. Superbuildings hat sich in diesem Zusammenhang zum Ziel gesetzt:

> *„(...)Grundlagen für die Entwicklung der „nächsten Generation" von Gebäudebewertungssystemen zu schaffen und trägt somit dazu bei, bestehende Problemfelder in der Gebäudebewertung zu überwinden und den Weg für die Harmonisierung von Gebäudebewertungssystemen in Europa zu ebnen."* (ÖGUT 2010: 1)

Ergänzend dazu, liegt der **Fokus von Superbuildings** auf folgenden Zielen:

- *„Entwicklung eines Sets von Schlüsselindikatoren für die Nachhaltigkeits-bewertung von Gebäuden*
- *Erarbeitung von Empfehlungen zur Strukturierung von Gebäudebewertungssystemen unter Berücksichtigung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit von Gebäuden*
- *Entwicklung von detaillierten Methoden für das Benchmarking von nachhaltigen Gebäuden*
- *Erhebung des Potentials von Gebäudebewertungssystemen, in Hinblick auf die nachhaltige Gestaltung von Gebäuden, unter Einbeziehung des Blickwinkels verschiedener Stakeholder*
- *Erarbeitung von Empfehlungen zur Integration von Gebäudebewertungssystemen in Gebäudedaten-Modelle (engl.: „BIM – Building Information Model")*
- *Erarbeitung von Empfehlungen zum erfolgreichen Einsatz von Gebäudebewertungssystemen als Steuerungsinstrument im Baugeschehen*
- *Möglichst weite Verbreitung der Ergebnisse unter allen Stakeholdern des*

Baugeschehens, insbesondere unter Institutionen, die Bewertungssysteme entwickeln und anbieten

- *Enge Vernetzung mit Normungsgremien und weiteren Institutionen des Bausektors*„ (ÖGUT 2010: 1)

3.5. Bluebuildings[25]

Bluebuilding hingegen, ist laut ÖGNI eine Weiterentwicklung des Greenbuildingstandards. ÖGNI geht es in erster Linie, um die Realisierung und Zertifizierung nach den Aspekten der Ökonomie und Ökologie, wie im Pkt. 3.1. erläutert. Ihre Vereinsmitglieder, darunter namhafte österreichische Bau- und Immobilienunternehmen, versuchen in Form von „Leuchtturmprojekten" Aufmerksamkeit zu erzeugen und Interesse zu wecken.

Auf Basis des von ÖGNI entwickelten **3-P-Ansatzes,** soll Bauen nachhaltiger werden.

Abb. 3: (ÖGNI 2012): 3-P-Ansatz

25 ÖGNI, 2012

4 Benchmarking Arten[26]

In den nachfolgenden Kapiteln wird, nachdem Einleitung, Begriffe, Historisches und volkswirtschaftliche Aspekte erläutert wurden, dem Kernthema der Masterthese, nämlich dem Grundlagenwissen hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Es wird zunächst, auf die in der Problemstellung aufgeworfenen Fragen, eingegangen. Vorab werden die Benchmarking Arten erläutert.

„Je nachdem,

- *ob ich die Qualität der eigenen Organisation oder Prozesse,*
- *die Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit,*
- *die Rendite meines Portfolios,*
- *die Performance einzelner Gebäude, oder*
- *die Produktivität der Servicemitarbeiter*

benchmarken möchte, benutze ich eine der folgenden Benchmarking Arten:“ (CREIS o.J: 7)

- Strategisches BM
- Prozess BM
- Produktivität BM
- Kennzahlen BM

4.1. Strategisches BM[27] [28]

Beim strategischen Benchmarking, wird die eigene Organisation auf ihre Leistungsfähigkeit im Hinblick auf ihre Zielvorgaben und Zielerfüllung analysiert. Operativ erfolgt die detaillierte Ausarbeitung anhand einer Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven, auf die im Kapitel 9.1. ausführlich eingegangen wird. Die Aufgabe mit Hilfe der BSC besteht darin, die vier Perspektiven zu erarbeiten, zu bewerten und zu benchmarken.

26 CREIS: o.J.
27 CREIS: o.J.
28 Scharp et. al, 2002

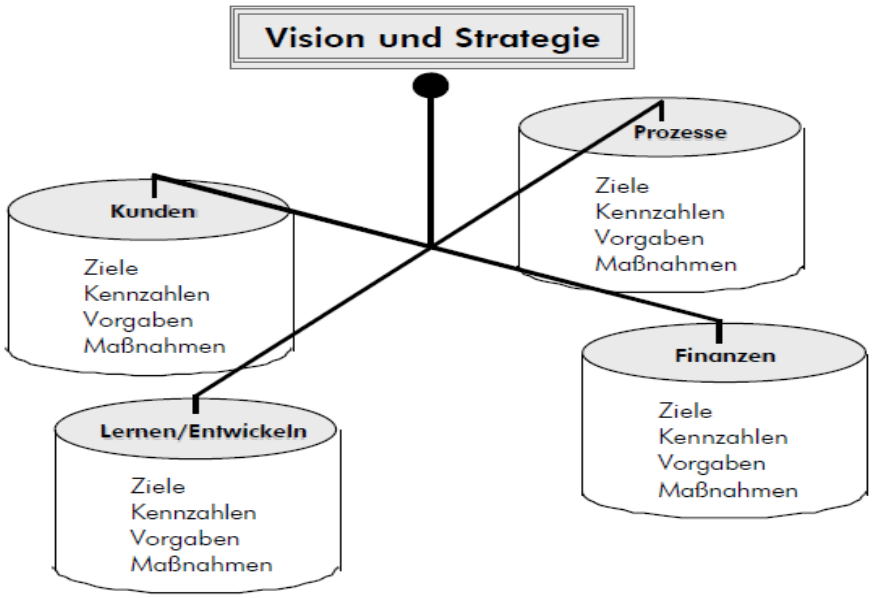


Abb. 4: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft

Das strategische Benchmarking kann sich auch auf die Bewertung einzelner Perspektiven (z.B. Kundenzufriedenheit) beschränken. Jedoch ist eine Gesamtdarstellung sehr sinnvoll, um Teilbereiche im Gesamtzusammenhang zu sehen und verstehen zu können. Denn nur, wenn ich die Abhängigkeiten der einzelnen Perspektiven zueinander bewerte, kann ich mich fit für den Wettbewerb machen.

4.2. ProzessBM[29] [30]

Beim Prozessbenchmarking, werden die immobilienbezogene Abläufe und interne Services, und zwar, auf Unternehmens-/Standort- und Gebäudeebene (z.B. Interner Umzug, Wartungs- und Instandhaltungsmanagement) analysiert und bewertet. Exaktes Strukturieren und Definieren der einzelnen Maßnahmen sind erforderlich, um mit Hilfe von festgelegten Messgrößen, Prozessbenchmarking betreiben zu können. Aufgrund der sog. lernenden Organisation, hat das ProzessBM präventiv durch finetuning Abläufe zu optimieren und eine Ergebnisverbesserung herbeizuführen.

29 CREIS: o.J.
30 Scharp et. al, 2002

4.3. ProduktBM[31] [32]

Dabei werden Produkte verschiedenster Anbieter und deren technischen Lösungen gegenübergestellt. Ziel ist es, angebotene Lösungen so zu vergleichen und zu optimieren, dass sich, sowohl die Investition, als auch die Folgekosten in einem Bewertungsergebnis niederschlagen.

4.4. KennzahlenBM[33] [34]

Beim Kennzahlenbenchmarking geht es um einen Kennzahlenvergleich. Dabei sollten aber nicht nur die direkten Kosten einzelner Leistungsteile erfasst und miteinander verglichen werden, sondern auch die indirekten, nämlich die Prozesskosten. Wesentlich in diesem Verfahren ist es, Daten und Fakten z.B. Quantitäten und Qualitäten und deren Einflussfaktoren, genau zu prüfen, sodass effektive Leistungspotenziale herausgearbeitet und bewertet werden können.

Grafik Kennziffernportfolio

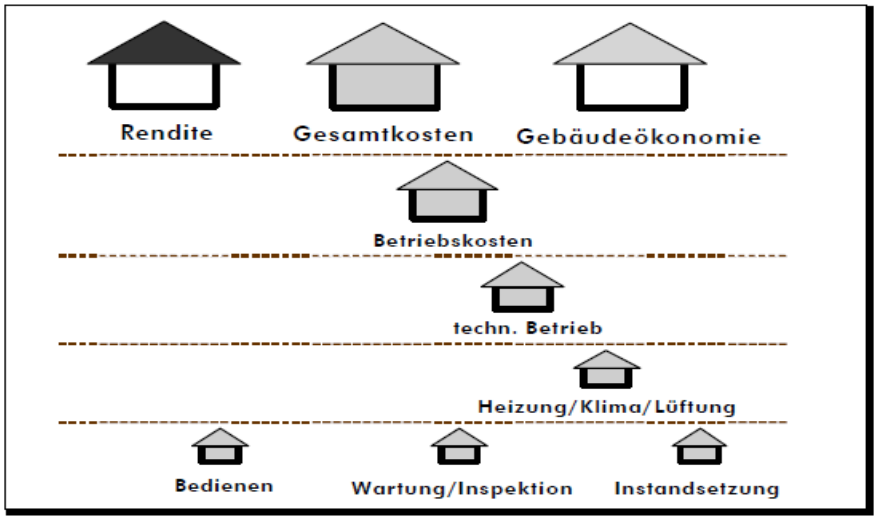


Abb. 5: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft

31 Scharp et. al, 2002
32 CREIS: o.J.
33 CREIS: o.J.
34 Scharp et. al, 2002

5 Erfolgreiches Benchmarking in fünf Phasen[35 36 37 38]

In diesem Kapitel werden anschaulich die Phasen, von der Definition der Kernproblematik und deren Zielsetzung, bis hin zur Umsetzung und Überprüfung der gesetzten Maßnahmen erläutert (siehe Abb. 6). In den Kapiteln 5.1. bis 5.4., werden die einzelnen Phasen weiter ausgeführt.

- Definitionsphase
- Datensammlungsphase
- Analyse- und Konzeptionsphase
- Umsetzungsphase

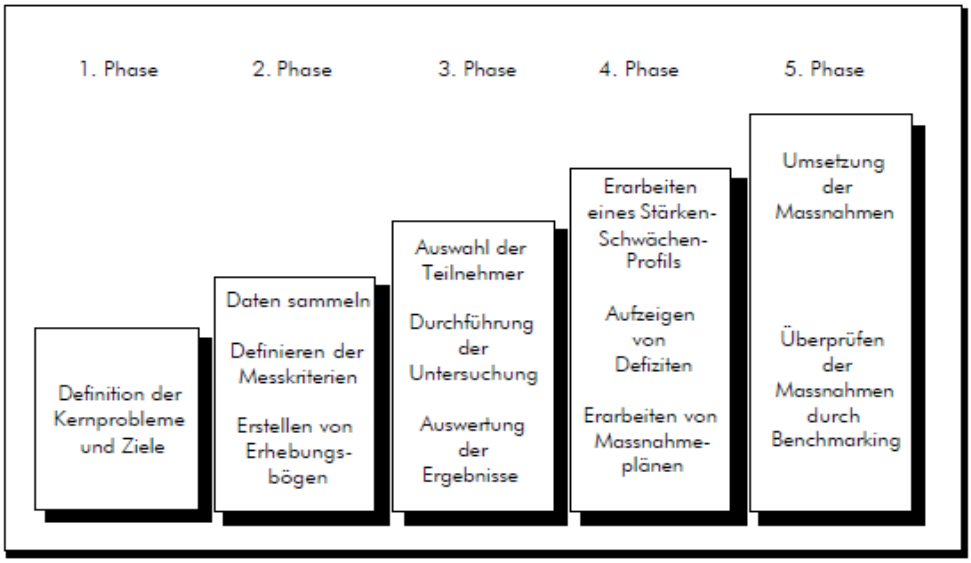


Abb. 6: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft

5.1. Phase 1: Definitionsphase – Def. der Ziele und Kernproblematik

Ein Kernproblem sind beispielsweise zu hohe Kosten. Wichtig beim Formulieren ist, das Anführen der konkreten quantitativen Ziele (z.B. Kostensenkung um 10 %).

35 CREIS: o.J.
36 Reisbeck & Schöne, 2009
37 Institut für den öffentlichen Sektor e.V., 2008
38 Bormann, 2007

Als Gegenüberstellung zum quantitativen Ziel wäre, z.B. die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit als qualitatives Ziel. Wichtig, im Zusammenhang Kosten versus Mitarbeiterzufriedenheit ist, die Mitarbeiter in den Definitionsprozess mit einzubinden, um Ressentiments oder gar Produktivitätseinbußen vorzubeugen. Es kommt nicht von Ungefähr, dass Mitarbeiter beim Thema Einsparung hellhörig werden und gerne reflexartig ablehnend reagieren. Problematik: Gerne wird auf dem Rücken der Mitarbeiter gespart, daher gilt von Anfang an, auf Transparenz wert zu legen.

Für praktisch jede im Unternehmen erbrachte Leistung, kann man einen Referenzwert anstreben, wobei man am besten mit denjenigen beginnt, die für das Unternehmen von der Wichtigkeit am höchsten ist.

Idealerweise erfolgt die operative Vorarbeit und die Übernahme der Verantwortung zum Benchmarking in den Abteilungen selbst. Das heißt, auf mittlerer Management Ebene. Beschluss und Genehmigung erfolgt naturgemäß im Top Management.[39] [40]

5.2. Phase 2: Datensammlungsphase

- *„Bestimmung der Gruppe der Leistungsvorbilder unter Einschaltung interner Quellen (z.B. Einkauf, Entwicklung, Verkauf) und externer Quellen (z.B. Kunden, Berater, Lieferanten, Konkurrenz- und Referenzunternehmen), Affinen homogener Nutzergruppen*
- *Bestimmung des Leistungsvorbildes und Quantifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren; sichere und schnelle Abschätzung, sind in den ersten Iterationen (vollständige Entwicklungszyklen) gegenüber zeitaufwändigen Detailanalysen vorzuziehen*
- *Vergleich des eigenen Benchmarking-Objekts mit dem Leistungsvorbild (hierbei kann man sich einem externen Benchmarking-Pool anschließen“* (Zehrer & Sasse 2013: 34)[41]

39 Scharp et. al, 2002
40 Zehrer & Sasse, 2013
41 Zehrer & Sasse, 2013

5.3. Phase 3 + 4: Analyse- und Konzeptionsphase[42] [43]

In dieser Phase besteht die Herausforderung darin, die neu gewonnenen Erkenntnisse, beispielsweise Praktiken, Methoden oder Merkmale in den bisherigen Prozessen einzupflegen bzw. bestehende Prozesse neu zu konzipieren und aufzusetzen. Die Problematik dabei ist, dass neue Ergebnisse, nicht eins zu eins übertragbar sind, sondern zu allererst analysiert und verstanden werden müssen. Dafür bedarf es zur konkreten Umsetzung neuer, der individuellen Verbesserungsmöglichkeiten angepasster, interner Zielvereinbarungen.

5.4. Phase 5: Umsetzungsphase[44] [45]

Dies bedeutet, dass konkret an der Umsetzung der Vorgaben gearbeitet werden soll. Hier kommt der dynamischen, lernenden Organisation eine besondere Bedeutung zu. Der laufende Informationsaustausch innerhalb der Organisation, soll über einen mittelfristigen Zeitraum zu merkbaren Ergebnisverbesserungen führen und darüber hinaus, die gewonnenen Erkenntnisse weiterentwickeln.

6 Voraussetzungen im Unternehmen im Umgang mit Datenmengen

Die grundlegende Problematik besteht darin, durch technisch immer anspruchsvoller werdender Objekte, enormer Heterogenität der Immobilien und zunehmender Marktdynamik, stehen Unternehmen bei der Bewertung von Chancen und Risiken und deren Konsequenzen vor neuen, enormen Herausforderungen. Die Schlussfolgerung daraus ist, neue Strukturen zu schaffen, die trotz Datenmengen in der Lage sind, Transparenz herzustellen, um daraus nachvollziehbare Ergebnisse ableiten zu können. Daher ist folgendes zu tun:

42 CREIS: o.J.
43 Reisbeck & Schöne, 2009
44 CREIS: o.J.
45 Reisbeck & Schöne, 2009

6.1. Portfolio Clustern[46][47]

Die Aufgabe hierbei besteht darin, nach vergleichbaren Eigenschaften und Kriterien sein Leistungsportfolio zusammenzustellen. Und zwar nach:

- Nutzung (Haupt- und Nebennutzungen)
- Branche (unterschiedliche Branchen haben unterschiedliche Anforderungen)
- Gebäudequalität (Geometrie, Bauweise, technische Ausstattung)
- Lage (Land, Region, Stadt, Lage)
- Alter (Erstellungsdatum, Sanierungen)
- Größe (die Kostenstrukturen in großen Gebäuden sind anders als in kleinen)

Ziel der Strukturierung ist es, das eigene Datenmaterial für externes Benchmarking, mit Hilfe eines Benchmarking Partners vorzubereiten, um daraus brauchbare, verwertbare Ergebnisse zu erhalten.

6.2. Kennzahlen[48] [49]

Ein weiterer Schritt, hin zu mehr Transparenz, ist das Definieren und Entwickeln von Kennzahlen.[50] Mit dem Ziel:

- einen einheitl. Rahmen im Bereich Immobilien Controlling zu definieren,
- eine Leistungs- und Kostentransparenz (Wieviel darf welche Leistung in welcher Qualität kosten?) zu ermöglichen
- eine wirtschaftliche Planungsgrundlage zu definieren,
- Transparenz in Bezug auf Einsparungspotentiale, und
- eine Entscheidungshilfe, wie welche Leistung am besten erbracht wird, zu bieten.

46 CREIS: o.J.
47 Redlein, 2003
48 Reisbeck & Schöne, 2009
49 GÜNTHER: o.J.
50 GÜNTHER: o.J.

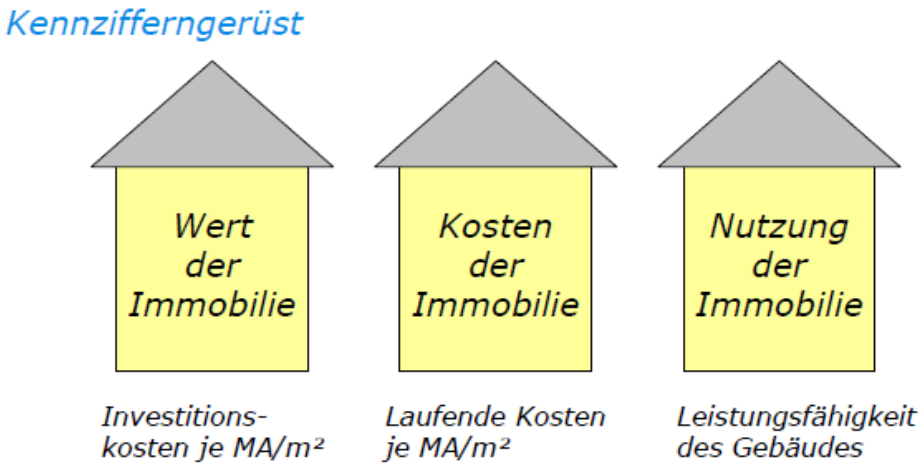


Abb. 7: (GÜNTHER: o.J.): Target Costing[51]

Je nach Benchmarking Art und Sichtweise, ergeben sich unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten.

- *„Gebäudeökonomische Kennzahlen (z.B. Anteil der Hauptnutzfläche (HNF) an der Nettogrundfläche (NGF)*
- *Kapazitätskennzahlen (z.B. Flächenverbrauch je Mitarbeiter bezogen auf den qm NGF)*
- *Aufwandskennzahlen – Cost- Performance - (z.B. Kosten je qm NGF/ Mitarbeiter)*
- *Produktivitätskennzahlen (Wieviele Mitarbeiter betreuen wieviele qm NGF/Mitarbeiter)"* (CREIS o.J.: 11)[52]

Hierarchische Gliederung der Kennzahlen

- unternehmensbezogen
- standortbezogen
- gebäudebezogen
- organisationsbezogen

Anhand dieser Kennzahlenstruktur ist es möglich, sowohl auf Unternehmensebene, als auch auf Fachebene, Benchmarking auszuführen.

51 GÜNTHER: o.J.
52 CREIS: o.J.

Grafische Darstellung zur Gliederung der Kennzahlen

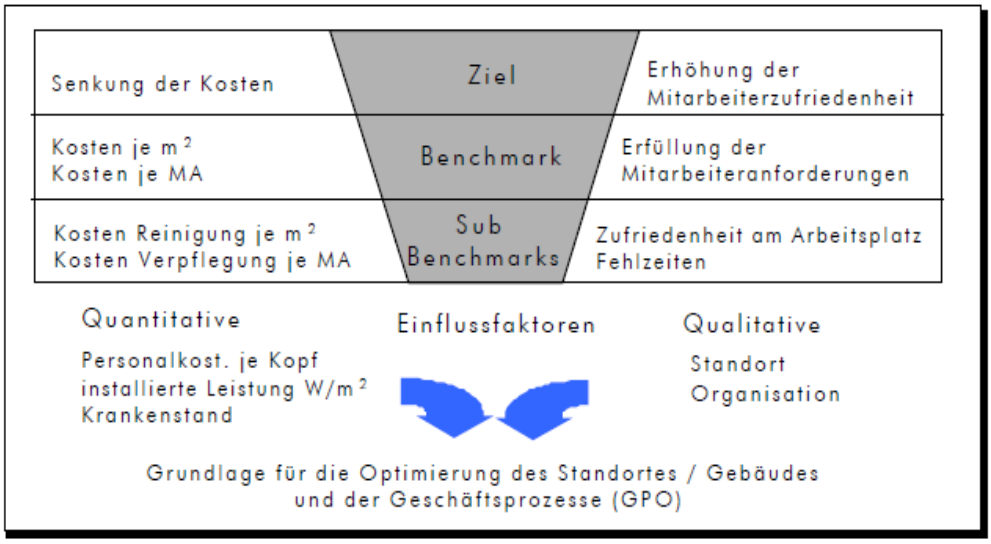


Abb. 8: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft

6.3. Datentransparenz[53]

Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking ist, (siehe dazu auch Kap. 2.2.) die Unterstützung der Belegschaft und des Managements. Naturgemäß ist die Bereitschaft zur Offenheit und der Wille zur Veränderung ebenso von entscheidender Bedeutung.

Fehlen jedoch diese Voraussetzungen, ergibt das Vorhaben Benchmarking – als Teil eines TQM-Prozesses – überhaupt keinen Sinn. Die nachstehenden Punkte, geben Aufschluss darüber, wie Daten gesammelt und aufbereitet werden sollten:

I. *„Überprüfen Sie Ihre Bestandsdokumentation mit den für ein Benchmarking notwendigen Informationen, wie:*
   - *benchmarkingfähige Flächendaten*
   - *aktuelle Kapazitätsdaten*
   - *detaillierte Leistungsbeschreibungen und ein*
   - *aussagefähiger Kontenrahmen*

53 CREIS: o.J.

II. *Überfrachten Sie Ihr Benchmarking-Projekt nicht mit Informationen. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche. Nehmen Sie sich zuerst die „Big Points“ vor, die Sie auch umsetzen können.*

III. *Aus eigener Erfahrung sollten Benchmarking-Projekte –von der Definition bis zum Aufzeigen und Bewerten der Leistungslücken auf Ihre Umsetzbarkeit, nicht länger als 3 Monate dauern. Sie brauchen kurzfristige Erfolge, damit Benchmarking im eigenen Unternehmen akzeptiert wird. Sind diese Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt, kann man mit der Definition des Benchmarking Ziels, dem Aufbau eines Projektteams, dem Sammeln von Informationen und dem Suchen von Benchmarking Partnern beginnen. Auch wenn ein Branchenvergleich möglicherweise nicht die Potentiale aufzeigt wie die Orientierung an der „best practice“, so schafft er doch eher die Akzeptanz für den nächsten Schritt der Umsetzung.“* (CREIS o.J: 6)[54]

6.4. Prozessaufbau SourceManagement, Datenbanken[55]

Um die strukturierten Vorarbeiten zur Datenaufbereitung, in Hinblick auf best practice bewerkstelligen zu können, sind 3 Punkte entscheidend:

1. *„The standardised calculation of structured figures from operative data.*
2. *The comparison of these figures internally and externally to find the best practice.*
3. *The drawing of conclusions and initiation of organisational learning and competence improvement“* (Redlein 2003: 148)

Weitere wesentliche Aspekte im Zusammenhang mit Datenaufbereitung, ist die Tatsache, dass zumeist die benötigten Daten bereits im Unternehmen elektronisch zwar aufbereitet sind, jedoch nicht in einem strukturierten, sog. Management Information System, MIS – Info Cube, der einfacheres Handling des Zahlenmaterials ermöglicht.

54 CREIS: o.J.
55 Redlein, 2003

Aufgrund der enormen Heterogenität an Gebäudentypen, und der daraus resultierenden Fülle an unterschiedlichem Zahlenmaterial, ist eine Standardisierung, idealerweise in Abstimmung mit dem jeweiligen Benchmarking Partner, von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, best practice zu identifizieren[56].

Daher sollte das SourceManagement in folgende Teilbereiche aufbereitet und gegliedert werden:

- *„Property and building related data*
- *Cost related,*
- *Quality related and*
- *Others (e.g. organisation type)"* (Redlein 2003: 150)

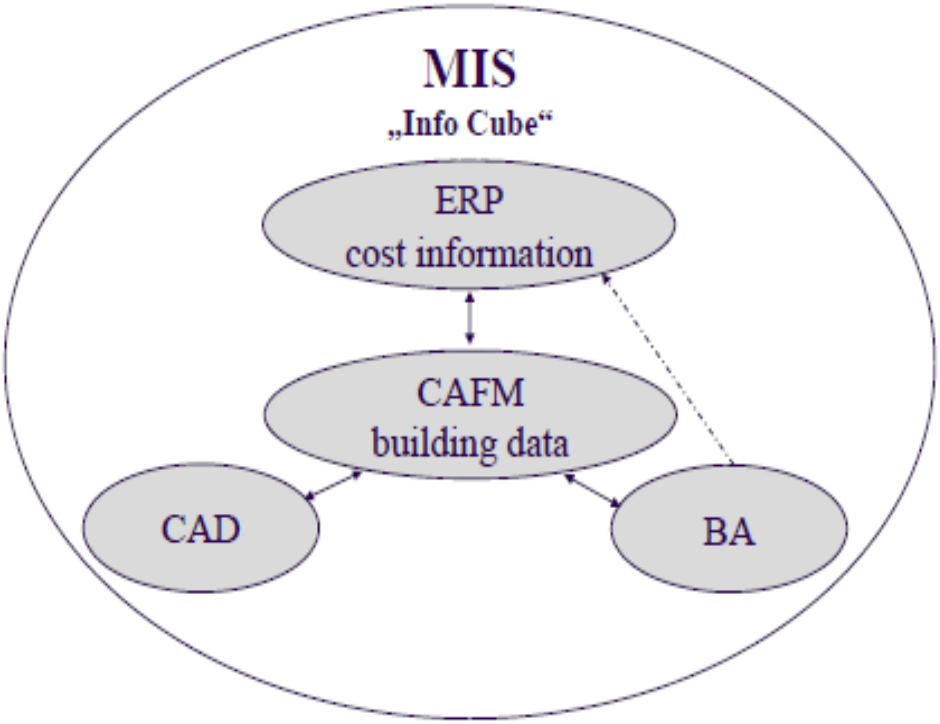


Abb. 9: (Redlein, 2011): IT Support in FM

56 Steixner et.al, 2008

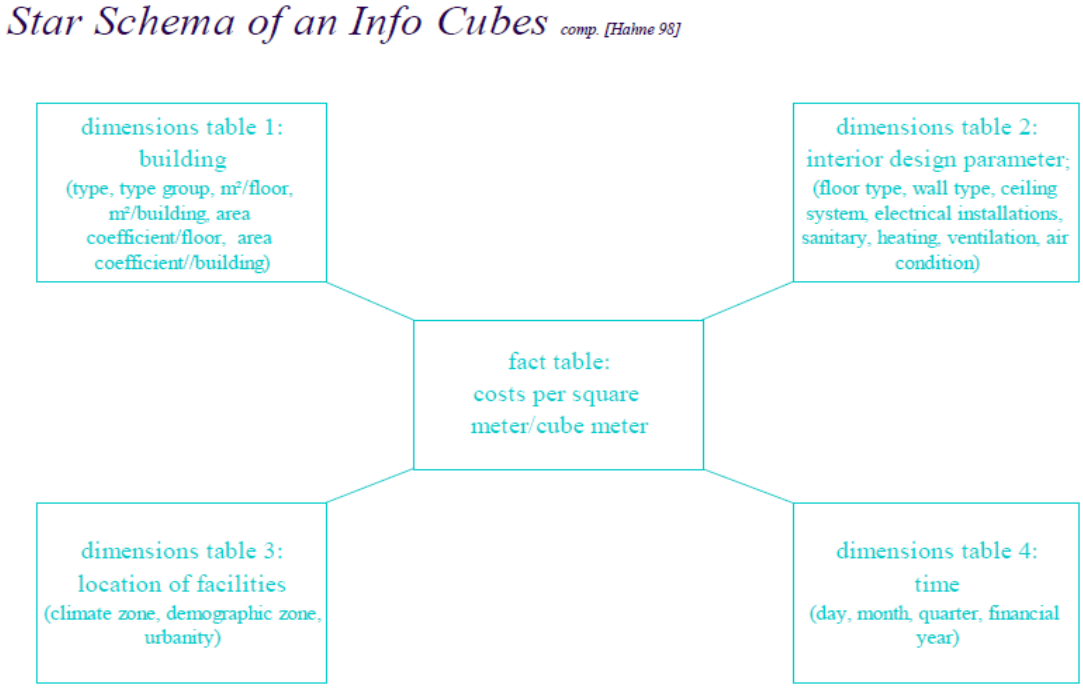


Abb. 10: (Redlein, 2011): IT Support in FM

7 Relevante Leistungen für Benchmarking[57]

7.1. Hauptbetriebskostengruppen und Kosten einer Immobilie

Abb. 11 zeigt die 12 relevantesten Hauptbetriebskosten einer Immobilie.

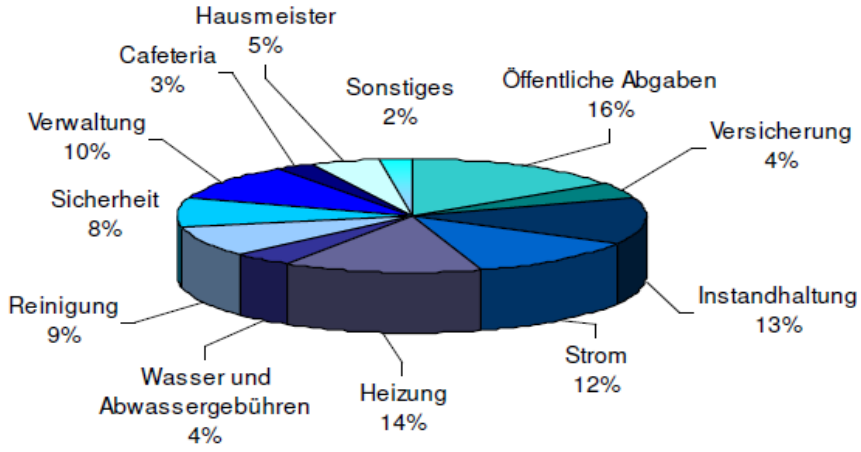


Abb. 11: (Steixner et al., 2008): Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten

57 Steixner et al., 2008

Abb. 12 zeigt schematisch die klassischen Kosten einer Immobilie.

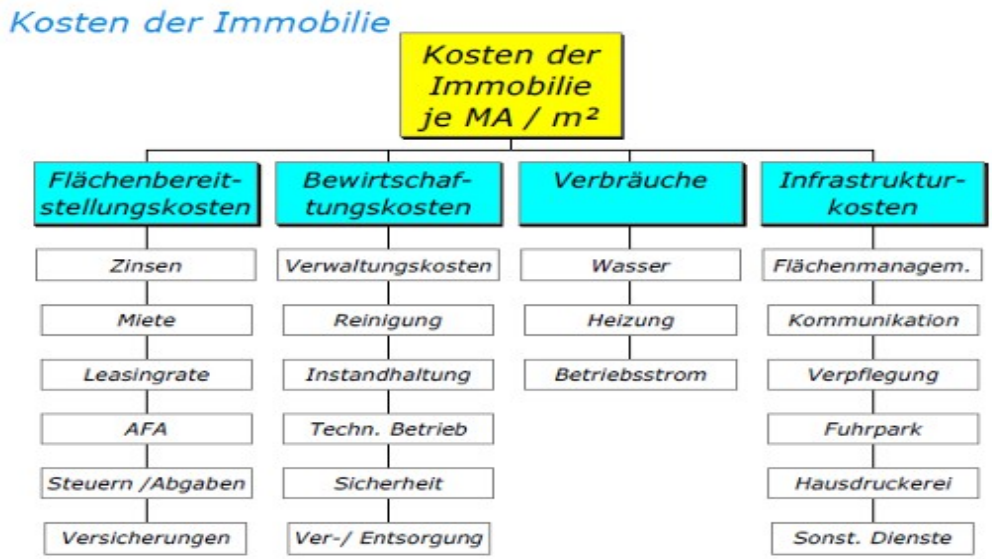


Abb. 12: (GÜNTHER: o.J.): Target Costing

Wesentlich ist, dass bei den größten Kostenblöcken, Benchmarking betrieben werden sollte, da die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, Verbesserungspotentiale zu heben.

7.2. Kostentreiber – Hypothesenfindung[58]

Der Energieverbrauch in einer Immobilie, hängt von mehreren Faktoren, wie Ausstattung sowie dem Nutzerverhalten ab. Aus der Analyse von entsprechenden Standards, ergeben sich weitere Einflussfaktoren: z.B.: geographische Lage, Art, Intensität der Nutzung usw. In der Darstellung, Tab. 1, werden im Überblick die wichtigsten Einflussfaktoren sowie Variablen aufgezeigt.

Theoretische Kostentreiber	Variablen
• Größe und Form des Objekts ○ Verschattung ○ Glasfläche ○ Aufbau	• NGF • Stockwerke • Qualität
• Gebäudeausrüstung ○ Aufzug ○ Andere Maschinen ○ Beleuchtung	• Qualität • Klimatisierung • Alter • Aufzug • Garage
• Klimatische Bedingungen	
• Ntutzung des Gebäudes ○ Intensität der Nutzung ○ Büro Typen	
• Nutzerverhalten	

Tab 1: (Steixner et al., 2008): Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten

58 Steixner et. al, 2008

7.3. Einflussfaktoren sowie zugeordnete Variablen für die Kostenkategorie Strom

„Wir vermuten also, dass die Kosten abhängig sind von der Nettogeschossfläche, der Anzahl der Stockwerke, der Qualität des Objekts und vom Vorhandensein eines Aufzugs bzw. einer Garage. Weiters scheint es a priori wahrscheinlich, dass qualitativ höherwertige Objekte einen höheren Stromverbrauch aufweisen. Ein ähnlicher Effekt sollte auch für klimatisierte Objekte zutreffen. Ebenfalls erhöhend sollte sich das Vorhandensein einer Garage bzw. eines Aufzugs auf die Stromkosten pro Quadratmeter auswirken. Als schwierig stellt sich die Abschätzung des Effekts der Gebäudegröße heraus (Nettogeschossfläche sowie Geschosse). Hier sprechen Economic of Scale für ein negatives Vorzeichen, allerdings scheint auch ein positives Vorzeichen, aufgrund der größeren Infrastruktur plausibel. Eine ähnliche Situation stellt sich in Bezug auf das Gebäudealter dar. Einerseits ist die technische Ausstattung älterer Gebäude mit hoher Wahrscheinlichkeit schlechter, andererseits liegen keine Daten über die Nachrüstung der Gebäude vor. Somit ist es möglich, dass alte Gebäude durch ihre moderne Infrastruktur sehr wohl über einen erhöhten Stromverbrauch verfügen. Abb. 13 gibt eine Übersicht der beschriebenen Variablen, sowie deren antizipierte Auswirkungen und deren Effekt auf die Kosten.“

(Steixner et al. 2008: 10)

Abb. 13 zeigt Parameter, die berücksichtigt werden sollten, damit eine Vergleich barkeit sicher gestellt ist.

Abhängige Variable	Unabhängige Variablen und vermutetes Vorzeichen							
	NGF/Stock Werke	*Garage*	*Qualität*	*Klimatisierung*	*Aufzug*	*Alter*	*zeitlich*	*räumlich*
Strom_pqm	-/+	+	+/-	+	-/+	+/-	?	?/0

Abb. 13: (Steixner et al., 2008) Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten

8 Internes, Externes und Funktionales BM[59]

Der Grundgedanke des Benchmarking ist, das Errichten eines Benchmark Systems, zur Beschreibung der involvierten Benchmarking Gegenstände, sowie der anschließende Vergleich mit ausgewählten Referenzwerten und dem Ermitteln von best practices.

Es gibt, je nach Größe des Unternehmens, mehrere Möglichkeiten, um an ein funktionierendes BM System zu gelangen. Erste Möglichkeit ist - intern, d.h. z.B. zur Orientierung eines Prozesses an best practices im Unternehmen mit verschiedenen Produktionsstandorten oder Geschäftsstellen. Zweite Möglichkeit ist - extern, d.h. zur Orientierung an anderen Unternehmen. Beim externen Benchmarking geht es anschließend darum, ob das Unternehmen sich innerhalb einer Branche oder branchenübergreifend vergleichen möchte.

Existiert ein großes, eigenes Benchmarking fähiges Portfolio, so kann in einem ersten Schritt intern Benchmarking durchgeführt werden. Möglichkeiten ergeben sich dabei beispielsweise bei den Bestandsdaten, Kosten und Leistungen.

Reicht das eigene Portfolio für einen internen Vergleich nicht aus, oder ist überhaupt die Zielsetzung externe Referenzwerte von Anfang an einzuholen vorhanden, oder soll nach einem internen Vergleich ein externer folgen, so ist ein externer BM Partner erforderlich. Hauptaugenmerk hierbei, sollte auf der Harmonisierung der Strukturen und Daten liegen (siehe dazu auch Kapitel 6.4.).

59 Scharp et al., 2002

Benchmarking Arten[60]

Die folgende Abb. 14 zeigt die Zusammenhänge und Arten des Benchmarking.

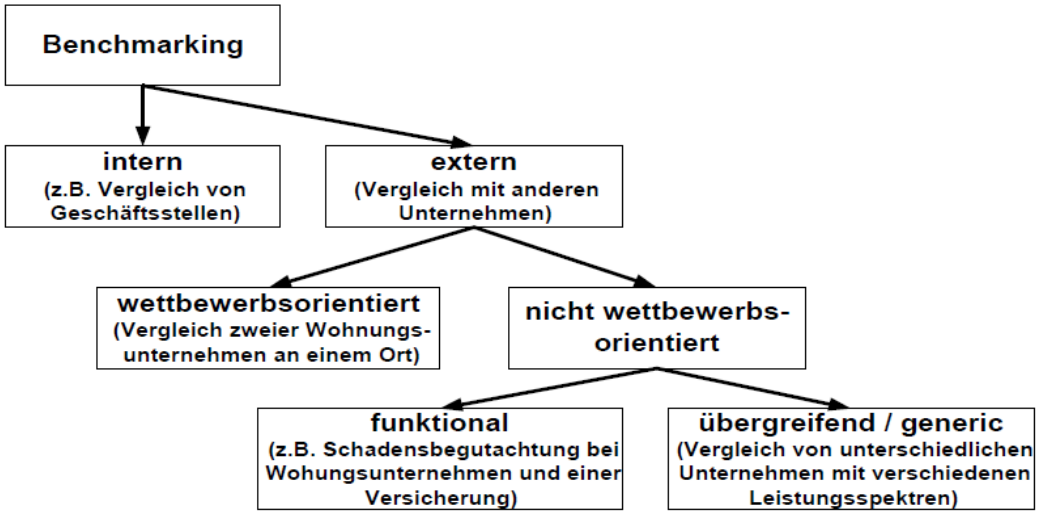


Abb. 14: (Scharp et al.,2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard

Abb. 15 veranschaulicht, laut Morwind 1995 und Karlöf 1994, die möglichen Reichweiten des Benchmarking.[61]

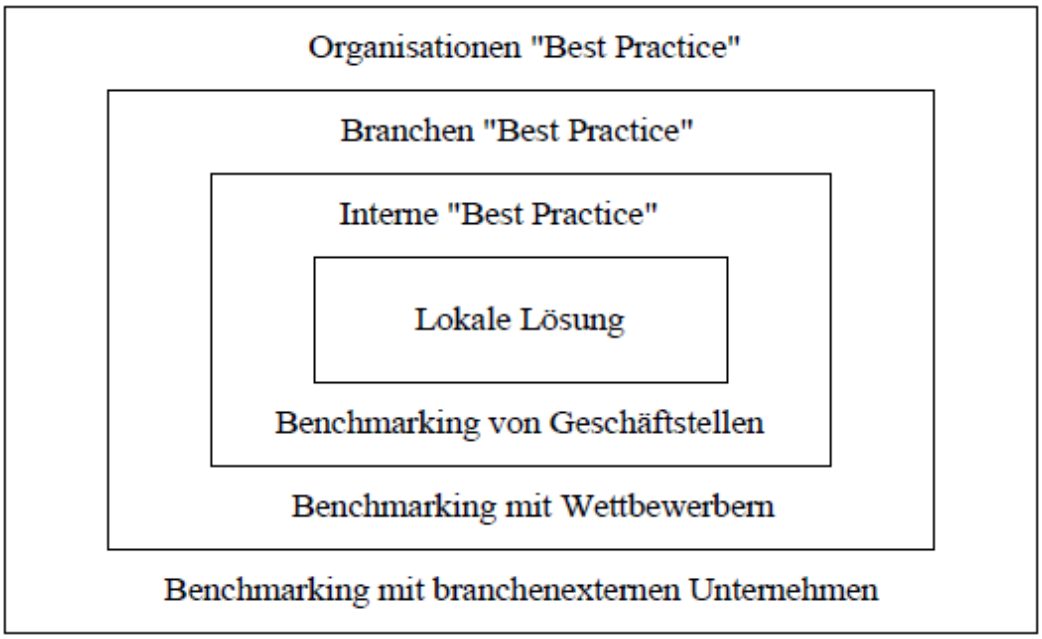


Abb. 15: (Scharp et al., 2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard

60 Scharp et al., 2002
61 Scharp et al., 2002

Internes Benchmarking[62] [63]

Vorwiegend in größeren Unternehmen oder Konzernen, kann auf Grund der vorhandenen Strukturen und Datenmenge, internes Benchmarking angewendet werden. Dabei können unterschiedliche Standorte, Abteilungen, Länderniederlassungen und sogar einzelne Arbeitsplätze herangezogen werden.
Entscheidend für ein reibungsloses internes BM ist, dass über Prozesse und Definitionen in der Vorlaufphase Klarheit herrscht. Als Risiken in diesem Zusammenhang, ist das Mitarbeiterverhalten in den Abteilungen und das Barriere denken an sich zu nennen.

Das interne Benchmarking dient der unternehmensinternen Analyse finanz-wirtschaftlicher, kundenbezogener, organisations- und ablaufrelevanter sowie perspektivischer Kenngrößen. Der Vergleich mit anderen Wettbewerbern, kann hier lediglich im Rahmen einer Kontrollfunktion eine Rolle spielen.

Der große Vorteile des internen Benchmarking liegt in der besseren Übertragbarkeit der best practices, von einem Unternehmensteil zu einem anderen, sowie die Vermeidung der Veröffentlichung von internen Daten, geringere Abstimmungs-probleme der zu vergleichenden Strukturen, als auch eine bessere Durchgriffs-möglichkeit des Managements, zur Realisierung der Handlungsempfehlungen.

Der Nachteil ist, dass best practice innerhalb eines Unternehmens, nur selten auch best practice in einer Branche oder der Wirtschaft ist.
Ein brancheninternes Benchmarking hat den Vorteil, dass ein Unternehmen sich an dem Besten des jeweils gleichen Marktsegments orientiert. Nachteilig hierbei ist, die Datenverfügbarkeit aufgrund der möglichen Konkurrenzproblematik.

62 Zehrer & Sasse, 2013
63 Scharp et al., 2002

Externes Benchmarking[64] [65]

Der externer Vergleich, mit ähnlichen oder gleichen Leistungen, ist durch die gegebene externe Wettbewerbersituation, eine besonders überzeugende bzw. eine aussagekräftige Art des Vergleichs.

Ein besonders relevanter Faktor ist, dass nur eine branchenspezifische Betrachtungsweise zwecks Datenbewertung in Frage kommt. Es ist naturgemäß nicht sinnvoll, ein Unternehmen der Industriebranche mit einer Einrichtung des Gesundheitswesens zu vergleichen, da ganz andere Anforderungen gestellt werden. Plakativ formuliert: Nur Äpfel mit Äpfel vergleichen.

Schwierig, könnte eine intensivere Betrachtung innerhalb des Bewertungssystems sein, da hier vertrauliche Informationen, z.B. in Prozessen enthalten sind. Der Vergleich von Indexzahlen hingegen, birgt eher geringeres Risiko.

Ziel ist es in jedem Fall, durch den Vergleich mit anderen Gebäuden, Bezugspunkte für Verbesserungs- und Einsparpotenziale zu identifizieren. In der Immobilienwirtschaft sind verschiedene Einflussfaktoren Gegenstand der Beurteilung. Das sind beispielsweise:

- die Unternehmensphilosophie und deren Strategie
- die Immobilien an sich
- die Tätigkeiten und Dienstleistungen rund um die Immobilie, sowie
- die Businessprozesse im Rahmen des Immobilienmanagements.

Die Problematik im Hinblick auf den zu wählenden Benchmarking Partner ist einerseits, die Vergleichbarkeit im direkten Datenabgleich und andererseits, die mögliche Konkurrenzsituation. Daher ist selbst bei einem erfolgten Benchmarking Prozess, das Ergebnis kritisch zu hinterfragen. Denn das grundlegende Ziel, im externen Benchmarking, liegt ja darin, den Wettbewerbsvorsprung eines Konkurrenten auszugleichen.

64 Zehrer & Sasse, 2013
65 Scharp et al., 2002

Funktionales Benchmarking[66] [67]

Funktionales Benchmarking ist, im engeren Sinn, die vergleichende Analyse spezifischer Aufgaben, Funktionen oder Prozesse, unabhängig vom einzelnen Produkt, von einem Sektor, von einer Branche oder von einem Marktsegment.

„Der Begriff funktionales Benchmarking wird oft synonym für best practice Benchmarking verwendet, im Sinne des Auffindens des besten Beispiels in einem definierten Bereich (Prozess, Funktion).“ (Scharp et al. 2002: 12)
Das Benchmarking in ungleichen Feldern, führt meist zu höherer Akzeptanz, da weniger sensible Daten in Verwendung stehen und sich dadurch eine größere Objektivität ergibt.

Das funktionale BM setzt eine Art logische Vergleichbarkeit voraus, die ihrerseits durch Produktspezifikationen oder Prozesseigenschaften, aber nicht durch das Produkt oder den Prozess selbst bestimmt ist.

Wenn nun Produkteigenschaften oder Branchenaspekte überhaupt keine Rolle für die Vergleichbarkeit spielen, ergeben sich die idealen Bedingungen zum Benchmarken.

Das funktionale und das grundlegende Benchmarking, unterscheidet sich vom wettbewerbsorientierten Vergleichen durch die Intention, nicht primär auf Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten abzuzielen. Vorrangig ist das Verbesserungspotential in Teilbereichen, wodurch sich zwar indirekt auch die Wettbewerbsposition eines Unternehmens erhöht, indem sich das Leistungsniveau bzw. die Produktivität steigert. Aber grundsätzlich ist klar zu stellen, dass funktionales Benchmarking nicht darin besteht, besser zu sein als der Wettbewerber, sondern die eigene Performance insgesamt oder in Teilbereichen zu verbessern, und mit Hilfe von best practice Beispielen von Unternehmen aus anderen Branchen, zu lernen.

66 Scharp et al., 2002
67 Zehrer & Sasse, 2013

Zusammenfassend zeigt Tab. 2 (vgl. auch Kap. 4), eine übersichtliche Form der wesentlichen Benchmarking Arten. Die weiteren Abläufe, ob internes oder externes BM durchgeführt werden soll, hängt von unterschiedlichsten Einflussfaktoren ab, die in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden.

Als übersichtliche Tabelle – Benchmarking Arten

Typ	Strategisches Benchmarking	Organisations-Benchmarking	Prozess-Benchmarking	Produkt-Benchmarking
Gegenstand	Ganzes Unternehmen	Organisations-strukturen	Prozesse	Produkte
Ziel	Optimierung der Unternehmensstrategie	Effizienzsteigerung von Strukturen	Optimierung von Prozessen	Optimierung der Produktherstellung
Fokus	Leistung des Gesamtunternehmens	Strukturelle Rahmenbedingungen des Gesamtunternehmens	Kosten, Zeit- und Qualitätskriterien der Prozesse	Kosten und Qualität von Einzelprodukten

Tab 2: (Scharp et al.,2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard

9 BM und Kennzahlensysteme als zentrales Führungsinstrument

9.1. Der Balanced Scorecard Ansatz von Kaplan und Norton[68]

Die Identifikation von Benchmarking Objekten, konzentriert sich auf die wesentlichsten Bereiche im Unternehmen, nämlich: Produkte, Prozesse, Methoden und Strukturen. Das Wichtigste dabei ist, dass sie eine Schlüsselrolle für die Performance eines Unternehmens oder der ganzen Branche inne haben müssen.

Untersuchungs- bzw. Regelungsanliegen können bei Bedarf auch problembezogen gebildet werden, müssen aber immer im Kontext zur Kerndienstleistung gesehen werden.

Neben unternehmensinduzierten Fakten, sind weiters prozess- und erkenntnis-spezifische Kriterien zu berücksichtigen. D.h. die Relation der Komplexität am Aufwand der zu ermittelnden Daten, im Verhältnis der zu erwartbaren Aussagekraft sollte günstig sein.

68 Scharp et.al, 2002

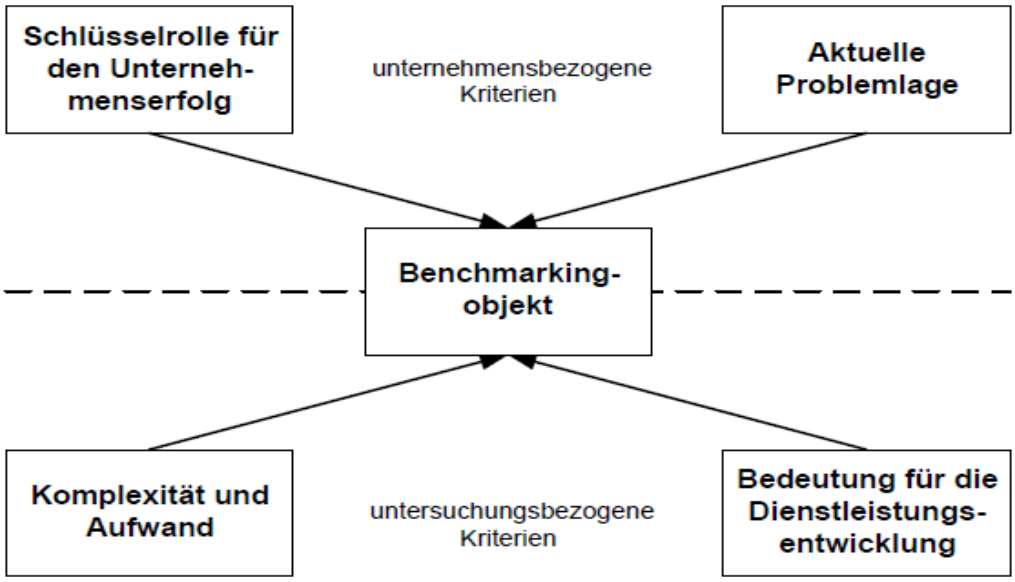


Abb. 16: (Scharp et al.,2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard

Einflussfaktoren zur Identifizierung des Benchmarking Objektes[69]

Unter Berücksichtigung der Vorgaben und der daraus resultierenden Auswahl der Benchmarking Objekte, stellt die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton eine zielführende Methode dar, die sowohl monetäre, als auch nicht monetäre Kennzahlen einsetzt, ebenso kurz- und langfristige Ziele, sowie Ergebnisgrößen und vorlaufende Indikatoren mit einbezieht.

Die Methodik geht von einer generellen Kritik an einzelnen Indikatoren aus, die bei jeder Unternehmung naturgemäß unterschiedliche Ergebnisse hervorbringt. „*Kaplan und Norton versuchen mit der Balanced Scorecard Leistungsmessungen in einem komplexen Unternehmenssystem zu ermöglichen.*“ (Scharp et al. 2002: 32)

Es handelt sich beim Ansatz um ein Kennzahlensystem, mit verschiedensten ausgewogenen (balanced) Kenngrößen als Leistungsindikatoren, die aus der Unternehmensstrategie heraus, entwickelt werden. Darauf basierend, werden

69 Scharp et.al, 2002

Leistungsziele und notwendige Maßnahmen formuliert. „*Grundlage des Systems ist die Vision des Unternehmens, von dem, was es tun muss, um von seinem Kundenkreis als die Nummer eins von konkurrierenden Unternehmen bewertet zu werden.*“
(Scharp et al. 2002: 35)

Den ausgewogenen Berichtsbogen mit Fakten und Daten, wird von Kaplan und Norton plakativ mit einem Cockpit eines Flugzeuges verglichen. Sozusagen, alles in Griffweite, sofern Handlungsbedarf besteht.

Die Balanced Scorecard vereinigt, für das Management und alle Mitarbeiter auf den verschiedenen Organisationsebenen, finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen zu einem Informationssystem. Damit hat sie ein Alleinstellungsmerkmal, gegenüber anderen Kennzahlensystemen. Sie hebt sich damit von den einseitigen, traditionellen Betrachtungen finanzieller Kennzahlen aus den Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen ab. Die anderen Systeme, sind zudem meist vergangenheitsorientiert und lassen nur bedingt und indirekt Schlüsse auf künftige Entwicklungen zu.
Ein weiterer Vorteil der Balanced Scorecard ist es, zwischen rein finanzwirtschaftlichen und operativen Maßstäben zu unterscheiden. Die BSC betrachtet vier verschiedenen Perspektiven:

Die 4 Perspektiven und Leitfragen[70]

Finanzen

Die finanzwirtschaftliche Perspektive, umfasst die bekannten Aspekte, wie: Rentabilität, Wachstum und Vermögen. Jeder Aspekt kann verschiedene Typen von betriebswirtschaftlichen Kriterien enthalten. Die finanzwirtschaftlichen Ziele sind immer mit Rentabilität, Periodengewinn, Kapitalrendite, Cashflow und Unternehmenswert verbunden. Diese Kennzahlen, sind mit einem effektiven Risikomanagement verbunden und auch in der BSC unverzichtbar. Als unternehmerische Meilensteine für Entscheidungen, reichen sie jedoch nicht aus. Viel wichtiger, ist die Möglichkeit festzustellen, ob die Geschäftseinheit ihre Ziele in

70 Scharp et.al, 2002

Bezug auf Kunden, interne Prozesse und Innovation, sowie Mitarbeiter, Systeme und Abläufe erreicht.

Kunden

Die Kundenperspektive berücksichtigt: Zeit, Qualität, Leistung, Preis und Service. Auch hier können unterschiedliche Typen von Kriterien vorliegen. So kann beispielsweise Zeit bei Produkten bedeuten, wie lange es dauert, bis ein Kunde das gewünschte Produkt erhält. Kennzahlen zur Charakterisierung der Kundenperspektive sind: Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundengewinnung, Kundenrentabilität, sowie Gewinn- und Marktanteile in den Zielsegmenten. Leistungstreiber für die Kundenzufriedenheit, sind dabei in der Regel: Zeit, Qualität und Preis. Die operative Unternehmensebene oder die interne Prozessperspektive, hat die Geschäftsprozesse zum Inhalt, die einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, aber nicht die Kunden unmittelbar betreffen. Die BSC berücksichtigt hierbei drei Aspekte, von besonderer Wichtigkeit: Qualität, Produktivität und die Umschlagszeit. Auch hier sind vielfältige Inhalte möglich.

Lernen und Entwicklung

Die Innovationsperspektive oder Perspektive der dynamisch, lernenden Organisation, umfasst die drei Bereiche: Marktinnovationen, laufendes, operatives Lernen und Verbessern, sowie intellektuelles Vermögen. Marktinnovationen können beispielsweise durch die Zahl der Patente, die Anzahl der bedeutenden Veröffentlichungen durch die Mitarbeiter oder anhand des Umsatzanteils von Produkten jüngeren Datums, gemessen werden.

Prozesse

Im Mittelpunkt aller Prozesse ist der Mensch im Unternehmen. Um die unternehmerischen Prozesse optimal zu lenken, sind Investitionen in die Weiterbildung, d.h. in lebenslanges Lernen, in hochwertige IT- und Organisationssysteme, vorzunehmen. Mitarbeiterzufriedenheit, Firmentreue, Produktivität und Motivation, sind insbesondere durch Bildungschancen und

geeignete Anreizsysteme zu erreichen. Sie spiegeln zugleich Ergebniszahlen bezüglich der Investitionen in Mitarbeiter und Organisationssysteme wieder.
Alle internen, aufeinander abgestimmten Organisationsabläufe, haben sich primär an der Kundenzufriedenheit/Kundennachfrage auszurichten. Zur kurzfristigen Zielausrichtung, muss eine langfristige Innovationsperspektive hinzutreten, die die unternehmerische Wertschöpfung auf lange Sicht sicherstellt. Die Wertschöpfung der internen Geschäftsprozesse lässt sich, nach Kaplan und Norton, durch Innovation, betriebliche Prozesse sowie Kundendienst beschreiben. Die eigentlichen Betriebsprozesse, sind somit nur ein Ausschnitt einer kundenbezogenen Unternehmensstrategie. Am Anfang muss die Identifizierung der Kundenwünsche und -bedürfnisse und am Ende der Kundendienst oder Service stehen.

> *„Die BSC ist somit ein in die Zukunft gerichtetes strategisches Management System, das eine langfristige Strategieverfolgung auf der Grundlage geeigneter Berichtsbögen ermöglicht. Sie bietet so dem Management einen neuartigen Rahmen zur Integration von strategischen Maßnahmen, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessfaktoren zu übertragen."* (Scharp et al. 2002: 36)

Laut Kaplan und Norton sind die strategischen Ziele und Indikatoren nicht isoliert zu betrachten. Sie stehen vielmehr in Wechselbeziehungen bzw. Abhängigkeiten zueinander. Folgende Wechselwirkungen treten auf:

- Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Ergebnisse und Leistungstreiber
- Verknüpfung mit den Finanzen

„Mit Hilfe der Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, lassen sich Problemlagen in den nicht finanziellen Unternehmensperspektiven in ihren Folgen für die finanzwirtschaftliche Perspektive abbilden, also der Zusammenhang der 4 Perspektiven untereinander veranschaulichen." (Scharp et al. 2002: 36)

Die strategischen Horizonte und damit die Ziele für die BSC Kennzahlen, sollten mindestens drei bis fünf Jahre umfassen und regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, in welcher Phase der Entwicklung sich das Unternehmen jeweils befindet. Jede Phase stellt sich in dem ausgewogenen Berichtsbogen/Cockpit unterschiedlich dar.
Trotz des enorm, umfangreichen Kennzahlen Systems, gibt es noch wesentlich mehr Indikatoren und Kennzahlen Variationen. Jedoch konnten Kaplan und Norton mehrfach nachweisen, dass anhand zahlreicher empirischer Unternehmensbeispiele, sich die Entscheidungen immer wieder auf die vier oben beschriebenen Perspektiven zurückführen lassen, wobei in der Praxis längst nicht alle Kennzahlenbereiche gleichmäßig entwickelt sind.

Während die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen naturgemäß recht fundiert ausdifferenziert sind, bestehen insbesondere bei den bildungsbezogenen Kennzahlen noch erheblicher Entwicklungsbedarf.

9.2. weitere Kennzahlensysteme[71] - in enger Beziehung zum BM

9.2.1. DuPont - DuPont System of Financial Control[72]

Das DuPont-Schema (auch als DuPont Kennzahlsystem bezeichnet), ist das älteste Kennzahlsystem der Welt. Bis heute gilt es als das weltweit bekannteste.

Im Jahre 1919, wurde das System vom amerikanischen Konzern DuPont de Nemours and Co., als an rein monetären Größen orientiertes System von Unternehmens-kennzahlen zur Bilanzanalyse und Unternehmenssteuerung entwickelt, und wird dort bis heute eingesetzt. Über den ganzen Globus verteilt, existieren verschiedenste Versionen des DuPont Systems. Es wird bevorzugt als Steuerungs-, Planungs- und Kontrollinstrument verwendet.

71 Noll, 2009
72 Reisbeck & Schöne, 2009

Im Mittelpunkt des Kennzahlensystems steht die Gesamtkapitalrendite (auch Return on Investment oder kurz: ROI genannt), also die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals. Oberste Priorität hat somit nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Maximierung des Ergebnisses pro eingesetzter Kapitaleinheit. Das ROI unterstützt den klassischen Value Ansatz einer wertorientierten Unternehmensführung.

Alle heutigen Kennzahlsysteme, (z.B. ZVEI-Kennzahlensystem) basieren auf dem Grundgedanken des DuPont Systems – siehe Abb 17.

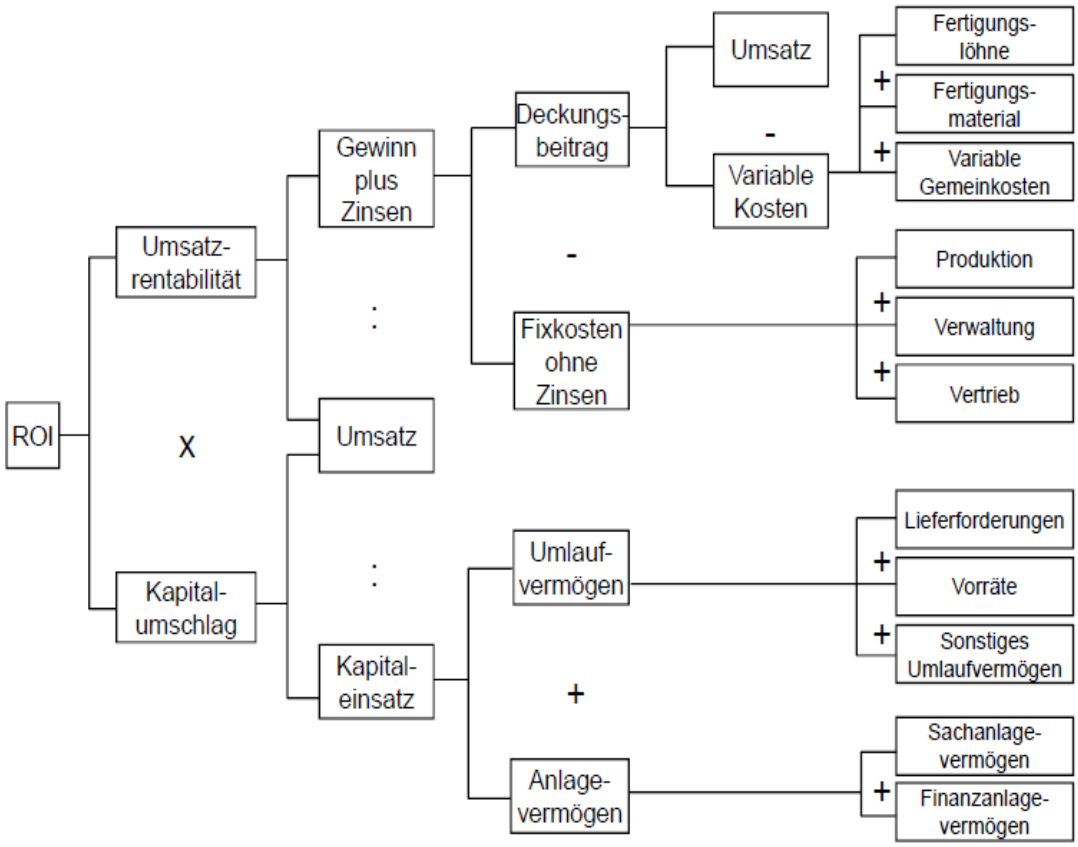


Abb. 17: (Noll, 2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

9.2.2. ZVEI[73]

Das ZVEI – als weiteres Kennzahlensystem ist ein Branchen neutrales, vom deutschen Zentralverband der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, entwickeltes Kennzahlensystem. Es beinhaltet 88 Haupt- und 122 Hilfskennzahlen.

73 Noll, 2009

Aufgrund dieser Branchen neutralen Ausrichtung, wird es besonders gerne von Unternehmen unterschiedlichster Wirtschaftszweige mit großem Erfolg verwendet. Es ist insbesondere in Deutschland weit verbreitet.
Die wichtigsten Informationsquellen des Kennzahlsystems, sind die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung. Das ZVEI Kennzahlsystem verwendet zwei Analysestufen, nämlich die Wachstums- und die Strukturanalyse. Es verfolgt sowohl die Liquidität, als auch die Rentabilität und kann als Weiterentwicklung des DuPont - Kennzahlensystems angesehen werden.
„Im Gegensatz zum DuPont Kennzahlsystem, steht bei dem ZVEI Kennzahlsystem jedoch nicht die Gesamtkapitalrentabilität, sondern die Eigenkapitalrentabilität im Vordergrund." (Noll 2009: 56)

Aus den absoluten Zahlen (Bestandsgrößen, Bewegungsgrößen) werden vier (Verhältnis-) Kennzahlen gewonnen, und zwar, die Zeitraum bezogenen Erträge **Ertragskraftkennzahl** und die Zeitpunkt bezogenen Risiken **Risikokennzahl**:

<u>Ertragskraft-Kennzahl Typ A:</u> Bewegungsgröße/Bewegungsgröße
(z.B. Umsatzrentabilität = Gewinn/Umsatz); Analyse der Ergebnisbildung

<u>Ertragskraft-Kennzahl Typ B:</u> Bewegungsgröße/Bestandsgröße
(z.B. ROI = Gewinn/Kapital); Analyse der Rentabilität des Unternehmens

<u>Risiko-Kennzahl Typ A:</u> Bestandsgröße/Bestandsgröße
(z.B. Eigenkapitalanteil = Eigenkapital/Gesamtkapital); Analyse der Kapitalstruktur

<u>Risiko-Kennzahl Typ B:</u> Bestandsgröße/Bewegungsgröße
(z.B.Ausreichender Bestand = Kapitalbindung/Zeit); Analyse der Kapitalbindung (Noll 2009: 56)

9.2.3. Reichmann-Lachnit – RL System[74]

Das ebenso erwähnenswerte RL System, ist ein für das Controlling speziell entwickeltes System. Der Fokus wird hierbei auf die Kennzahlen Erfolg und Liquidität gelegt. Das System besteht aus dem allgemeinen Teil und aus dem Sonderteil. Der allgemeine Teil ist Unternehmensstruktur übergreifend aufgebaut. Dadurch ist dieser Teil auch bestens für zwischenbetriebliche Vergleiche geeignet.

Im Sonderteil werden unternehmensspezifische Besonderheiten zur vertiefenden Analyse berücksichtigt. *„Die wichtigste Erfolgsgröße ist im RL - System das ordentliche Ergebnis."* (Noll 2009: 58)

Es lässt sich in das neutrale Ergebnis und in das Betriebsergebnis zerlegen. Ein erheblicher Vorteil des RL - Systems ist, dass es die Liquiditätszielsetzung noch besser integriert. *„Durch die wenigen rechentechnischen Verknüpfungen, lässt sich das System an die individuellen Informationsbedürfnisse des Unternehmens anpassen, in dem spezifische Kennzahlen integriert werden."* (Noll 2009: 58)

74 Noll, 2009

10 Benchmarking und deren Fehlerquellen

In Anbetracht der Fülle und Komplexität des zu bearbeitenden Datenmaterials, im Rahmen von Benchmarking, stellt sich die Frage: Was ist, wenn das Benchmarking Fehlerquellen aufweist? In Tab. 3 werden die klassischen Fehlerproblematiken aufgelistet. In den Pkt. 10.2. und 10.3. werden per Definition und Erklärung, Simpson Paradoxon und Monte-Carlo-Methode erläutert.

Präventive Fehlervermeidung ist, laut Busko und Koch, generell komplex. Dazu wurde im Rahmen der präsentierten Studienergebnisse am FM Kongress 2013 an der TU Wien kritische Punkte aufgezeigt, die für den richtigen Umgang mit Datenmengen und deren korrekter Interpretation von Bedeutung sind:

- *Detailliertes Benchmarking auf Cluster Ebene* (siehe auch Kapitel 6)
- *Individuelle Betrachtungen*[75] – z.B. Ablaufzeiten, Qualität, Flächen, Frequenzen, Tätigkeiten pro Zeiteinheit
- *Plausibilisierung über Flächenverhältnisse*
- *Einfache Benchmarking Vergleiche auf aggregierter Ebene kann zu Fehlentscheidungen führen*
- *exakte Kostenzuordnung* (Busko & Koch 2013: 9)

10.1. Fehlerquellen[76]

Bekannte Fehlerquellen	**Latente Fehlerquellen**
Vergleich heterogener Objekte	Aggregationsfehler: Simpson Paradoxon
Falsche Daten oder Erhebungsmethoden	
Rahmenbedingungen sind unterschiedlich	

Tab.3: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern

75 Busko & Koch, 2013
76 Busko & Koch, 2013

10.2. Simpson Paradoxon[77]

Definition

„ist ein Paradoxon aus der Statistik und wurde zuerst 1951 von Edward Hugh Simpson untersucht. Dabei scheint es , dass die Bewertung verschiedener Gruppen unterschiedlich ausfällt, je nachdem, ob man die Ergebnisse der Gruppen kombiniert oder nicht." (Wikipedia: o.J.)

Exemplarische Darstellung des Simpson Paradoxon

Tab.4 zeigt die Identifikation falscher Kostenpotentiale trotz identischer clusterspezifischer Kostendaten.

	Krankenhaus A			Krankenhaus B		
	Cluster x	Cluster y	Gesamt	Cluster x	Cluster y	Gesamt
Kosten[€]	300.000	300.000	600.000	300.000	750.000	1.050.000
Fläche[m²]	10.000	20.000	30.000	10.000	50.000	60.000
Kosten pro Fläche[€/m²]	30,00	15,00	20,00	30,00	15,00	17,50

Tab.4: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern

10.3. Monte Carlo Simulation[78]

Definition

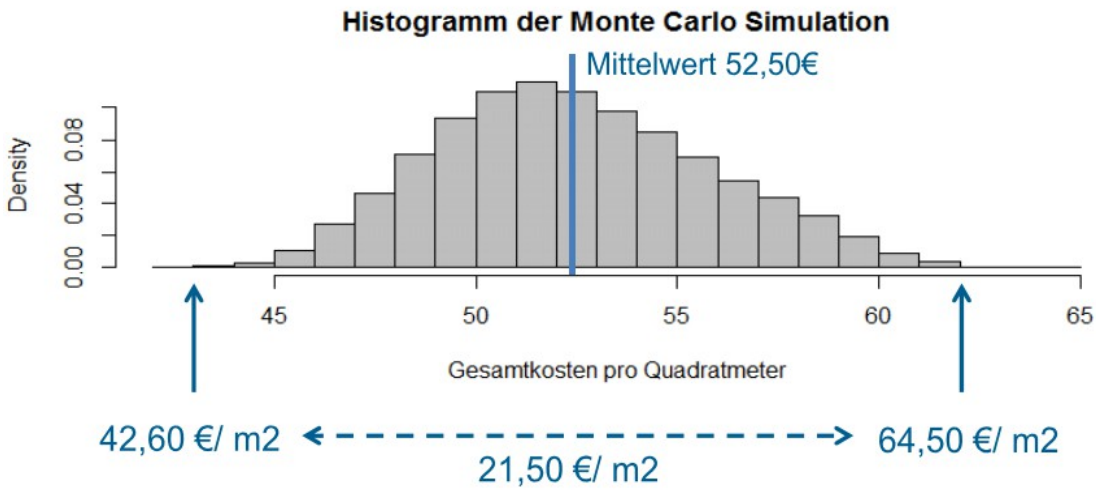
> *„Monte-Carlo-Simulation oder Monte-Carlo-Studie, auch MC-Simulation, ist ein Verfahren aus der Stochastik, bei dem sehr häufig durchgeführte Zufallsexperimente die Basis darstellen. Es wird dabei versucht, mit Hilfe der Wahrscheinlichkeitstheorie analytisch nicht oder nur aufwendig lösbare Probleme numerisch zu lösen. Als Grundlage ist vor allem das Gesetz der großen Zahlen zu sehen. Die Zufallsexperimente können entweder – etwa*

77 Wikipedia: o.J. http://de.wikipedia.org/wiki/Simpson-Paradoxon
78 Wikipedia: o.J. http://de.wikipedia.org/wiki/Monte-Carlo-Simulation

durch Würfeln – real durchgeführt werden oder durch Erzeugung von geeigneten Zufallszahlen. Computergenerierte Vorgänge können den Prozess in ausreichend häufigen Zufallsereignissen simulieren. Mit der Monte-Carlo-Methode kann man Probleme mit statistischem Verhalten simulieren.“
(Wikipedia: o.J.)

Exemplarische Darstellung der Monte-Carlo-Methode

„Die Normal oder Glockenkurve, wie in Tab. 5, definiert den Mittelwert, einen erwarteten Wert und eine Standardabweichung, die die Schwankungen um den Mittelwert beschreibt. Die Werte in der Mitte, d. h. in der Nähe des Mittelwertes, sind am wahrscheinlichsten. Diese Verteilung ist symmetrisch und in der Lage, viele natürliche Gegebenheiten zu beschreiben.“
(Palisade Corporation, 2014)



Tab.5: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern

Anwendungen

- In Bezug auf Nachbilden von komplexen Prozessen, die nicht direkt analysiert werden können (z.B. in der Finanzwirtschaft, Versicherungswirtschaft, Projektmanagement, Forschung und Entwicklung)
- Bei Produktionsprozesse, um beispielsweise Engpässe aufzudecken

Funktionsweise

„Die Monte Carlo-Simulation[79] fungiert als Risikoanalyse, indem durch diese Simulation Modelle von möglichen Ergebnissen erstellt werden, und zwar durch Substituieren einer Reihe von Werten, der so genannten Wahrscheinlichkeitsverteilung, für jeden Unbestimmtheitsfaktor. Die Ergebnisse werden immer wieder neu berechnet, und zwar jedesmal unter Verwendung eines anderen Satzes von Zufallswerten aus den Wahrscheinlichkeitsfunktionen. Mit anderen Worten, die Monte Carlo Simulation generiert Verteilungen von möglichen Ergebniswerten.“
(Palisade Corporation, 2014)

79 Palisade Corporation, 2014 http://www.palisade.com/risk/de/monte_carlo_simulation.asp

11 Schlussfolgerung

11.1. Trends und Ausblick

Es ist feststellbar, dass im Umgang mit Immobilien, eine Veränderung des Fokus stattfindet. Nachhaltigkeit, Transparenz und Kostenbewusstsein, aufgrund erhöhtem Wettbewerbsdruck, wecken verstärkt das Interesse bei Entscheidungsträger. Sehr gut lässt sich das an der aufkeimenden Fülle an Zertifikaten (siehe dazu auch Kap. 3) erkennen. Dieser Wandel setzt im Wesentlichen bei den Immobilienverwaltern ein, die insoweit betroffen sind, dass sich ihr Betätigungsfeld, vom klassischen Verwalter und deren „Bauchgefühl“ (siehe dazu Zitat: Madritsch S. 18), in Richtung einer aktiveren, antizipativ denkenden Haltung verändert. Um dieser Rolle zukünftig gerecht werden zu können, ist laut meinen Recherche Ergebnissen, der Aufbau neuer Prozessstrukturen samt Zahlensystemen Voraussetzung. Worauf wird besondere Aufmerksamkeit zu richten sein?

- Heterogene Daten; ein vereinheitlichter Leistungsrahmen mit bewussten Abgrenzungen ist notwendig, sodass best practice überhaupt erst möglich wird
- Transparenz im Bereich der Leistungsdefinitionen und Kostenstrukturen
- Verstärktes Augenmerk auf den Bereich der laufenden Nutzungskosten, damit Rückschlüsse auf Folgekosten von Investitionsentscheidungen möglich werden, und somit eine gesamtheitliche Lebenszyklusbetrachtung von Immobilien, gegeben ist.

11.2. Aktuelle Situation in Österreich

„Im Gegensatz[80] zu den Nachbarländern, und insbesondere auch im Vergleich mit dem angloamerikanischen Raum, ist hierzulande ein besonders hohes Defizit an verlässlichen Daten und Informationen feststellbar. Die Transparenz des österreichischen Immobilienmarktes lässt bisher noch sehr zu wünschen übrig." (Madritsch 2007: 1)

Mittlerweile ist die Situation so, dass Unternehmen sowohl in Österreich, als auch in Deutschland , auf eine Vielzahl an Benchmarking Partner zurückgreifen können, die über entsprechende Erfahrung in Bezug auf Benchmarking Prozesse verfügen. (siehe dazu Punkt 12.3.2./Benchmarking Partner)

Als Resümée lässt sich zur aktuellen Situation festhalten, dass in den Unternehmen das Bewusstsein über die Möglichkeiten, mit Hilfe von Benchmarking Potenziale heben zu können, zwar vorhanden ist, jedoch es primär an der konsequenten Umsetzung scheitert.[81]

80 Madritsch, 2007
81 Bormann, 2007

11.3. Weiterführende Informationen

11.3.1. Normen

Nutzungskosten laut Kostenstruktur gemäß

DIN 18960

ÖNORM 1801-2

Flächenstrukturierung nach Flächenarten

DIN 277

Herstellungskosten

DIN 276

ÖNORM 1801-1

Leistungs – Benchmarking

ÖNORM EN 15221-7

11.3.2. Internetadressen

Organisationen

Facility Management Austria: www.fma.or.at

Österreichischer Verband der Immobilienwirtschaft: www.ovi.at

Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik: www.oegut.at

Österreichische Gesellschaft für nachhaltiges Bauen: www.oegnb.net

Österreichische Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft:

http://www.ogni.at

Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen: www.dgnb.de

TU Wien Institute

http://iwr.tuwien.ac.at

http://institute.tuwien.ac.at/ifm

weiterführende Bildungseinrichtungen

FH Kufstein: www.fh-kufstein.ac.at

TU Graz:

http://portal.tugraz.at/portal/page/portal/TU_Graz/Einrichtungen/Institute/Homepages/i2330/Immobilienbenchmarking

BM Software von IBI

http://www.ibi.rs-software.at

Benchmarking Partner – Österreich und Deutschland

Österreich

IBI Immobilien Benchmarking Institut:

http://www.creis.net in Kooperation mit FH Kufstein/IBI und ÖVI

ATGA Benchmarking Pools: http://www.atga.com/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=56

Deutschland

FM Benchmarking:
www.fm-benchmarking.de in Kooperation mit FH Münster
Prof. DI Uwe Rotermund

Fa. TREUREAL GmbH, Mannheim:
www.immobench.de

OSCAR – BM für Büronebenkostenanalyse: Jones Lang LaSalle in Kooperation mit CREIS GmbH www.creis.net

REAL I.S. Benchmarking Pool/Realis Bench & Realis Check für Kommunen:
www.realisag.de

IFMA Benchmarking Pool – BM zu Vollkosten im FM:
www.ifma.at www.ifma.org

Kurzfassung

Immobilienbenchmarking in seiner professionellen Form, gilt als junge Disziplin. Auf Grund der immer anspruchsvolleren technischen Ausstattung der Gebäude, der starken Marktdynamik, und der enormen Heterogenität der Immobilien, ist es notwendig geworden, die bisherige Methode des „Bauchgefühls“ hinter sich zu lassen und anstatt dessen sich per Kennzahlen und Benchmarking zu orientieren.

Die Arbeit zeigt Methoden und Verfahren, den derzeitigen Stand der Forschung und Praxisanwendungen.

Sie zeigt auch, wie effizient Benchmarking im Immobilienbereich einsetzbar ist, und welche Risken dabei zu berücksichtigen sind.

Abstract

Benchmarking is a rather young discipline in the real estate branch. Due to the fact of a growing complexity, in case of building technology, strong market dynamic and the fact of an enormous heterogeneity of buildings, it is essential, to leave „gut instinct“ behind and focus therefore on operating figures.

This master thesis, illustrates methodes and procedures, the current status of research and code of practice.

It shows as well, how efficient benchmarking can be used in the real estate branch and which risk you have to consider.

Literaturverzeichnis

Monographien

Camp Robert C. (1989), Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, ISBN 978-1-56327-352-0

Codling Sylvia (1995), Best Practice Benchmarking, ISBN 0-566-07591-1

Reisbeck Tilman & Schöne Lars Bernhard (2009), Immobilien-Benchmarking Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis, Springer Verlag, ISBN 978-3-540-88997-7

Dissertation

Seilheimer Stephan (2006): Immobilien Portfolio Management für die öffentliche Hand, DUV Gabler Edition Wissenschaft, ISBN 978-3-8350-0671-3

Beiträge aus Sammelwerke

Pierschke Barbara & Pelzeter Andrea (2008): Facility Management, In: Karl-Werner Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Oldenbourg Verlag, S. 343-387 ISBN 978-3-486-58397-7

Zehrer & Sasse (2013), Handbuch Facility Management, Band 2, Ecomed Verlag ISBN 978-3-609-72170-5

Habilitationsschriften

Redlein Alexander (2003), Facility Management, Business Process Integration, Diplom.de, ISBN 3-8324-7607-5

Präsentationfolien - IFM Kongress 2013

Busko & Koch (2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern, FH Kufstein Tirol Bildungs GmbH

Skriptum

Redlein Alexander (2011): IT Support in FM; MBA Lehrgang, TU Wien, IFM Institut

Internetquellen

Bienert Sven (2009): Focus Nachhaltigkeit - Bedeutung für die Immobilienbewertung
http://immovalue.e-sieben.at/pdf/2001210_ba_conference_fokus_nachhaltigkeit_bienert_v3.pdf
Abgefragt am 25.2.2014

Bormann Daniel (2007): Integriertes Benchmarking
www.rem-berlin.de/docs/.../rem-dp_001_bormann_benchmarking.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

CREIS GmbH (o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft
www.benchmarking.managertool.ch/ImmobilienBenchmarking_Artikel.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Deutsche Handelskammer in Österreich, Zielmarktanalyse Bauwirtschaft Österreich (2013): www.ixpos.de/.../bmwi-mep-marktstudie-bauwirtschaft-oesterreich.pdf
Abgefragt am 29.3.2014

GÜNTHER Manfred (o.J): Target Costing
www.wertvmg.de/IHK/Kurs_9/_Folien_Target-Costing.pdf, abgefragt am 18.2.2014

Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2008): Ein traditionelles Verfahren wird neu belebt, www.publicgovernance.de/24556.htm, abgefragt am 18.2.2014

Liese & Zapke (2011): Kennzahlen der Nachhaltigkeit
www.ccpmre.de/files/voe/discussionpaper_zapke-liese.pdf, abgefragt am 27.2.2014

Madritsch & Brunauer, (2008): Mit Benchmarking zu einer nachhaltigen Performancesteigerung,www.fma.or.at/fileadmin/media...VI.../IBI-Benchmarking.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Madritsch Thomas (2007): Transparenz für den österreichischen Immobilienmarkt
www.fgw.at/publikationen/pdf/07/2007-2_Immomarkt.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Noll Jürgen (2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
www.univie.ac.at/bwl/ieu/noll/fh/abwl/FH-ABWL.pdf
Abgefragt am 27.2.2014

ÖGUT (2010): SuPerbuildings
www.ibo.at/documents/superbuildings.pdf
Abgefragt am 27.2.2014

Österreichische Gesellschaft für nachhaltige Immobilienwirtschaft (o.J.):
http://www.ogni.at/de/3-p/, abgefragt am 27.2.2014

Palisade Corporation (2014): Monte-Carlo-Methode
http://www.palisade.com/risk/de/monte_carlo_simulation.asp,
Abgefragt am 13.7.2014

Rechberger Helmut (2012): Knappheit von Rohstoffen und
Urban Mining, http://publik.tuwien.ac.at/files/PubDat_209644.pdf
Abgefragt am 27.2.2014

Rechberger Helmut (o.J.): Urban Mining Städtebauliche Rohstoffpotenziale
www.bbb-kongress.de/images/Tagungsband_Beitrag21_Rechberger.pdf
Abgefragt am 27.2.2014

Scharp, Galonska, Knoll (2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard,
Werkstattbericht Nr. 53, https://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/IZT_WB53.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Schöne (2010): Portfoliomanagement
www.bpm.bv.tum.de/mba/.../Portfoliomanagement_Block_1.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Steixner, Keiler, Madritsch, (2008): Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten
www.lqg-projekt.org/lqg/index.php?option=com_docman.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Wikipedia (o.J.)
http://de.wikipedia.org/wiki/Simpson-Paradoxon
http://de.wikipedia.org/wiki/Monte-Carlo-Simulation
Abgefragt am 29.3.2014

Zehl Reinhard (2003): Benchmarking als Management-Instrument für die Immobilien-Branche
www.wohncom.de/bench/vortraege/benchmarking-immobilien.pdf
Abgefragt am 18.2.2014

Abbildungsverzeichnis und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: (Madritsch, 2007): Transparenz für den österreichischen Immobilienmarkt 14
Abb. 2: (Seilheimer, 2006):Immobilien Portfolio Management für die öffentliche. Hand 15
Abb. 3: (ÖGNI, 2012): 3-P-Ansatz 22
Abb. 4: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft 24
Abb. 5: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft 25
Abb. 6: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft 26
Abb. 7: (GÜNTHER: o.J.):Target Costing 30
Abb. 8: (CREIS: o.J.): Benchmarking Leitfaden - Der Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg in der Immobilienwirtschaft 31
Abb. 9: (Redlein, 2011): IT Support in FM 33
Abb. 10: (Redlein, 2011): IT Support in FM 34
Abb. 11: (Steixner et al., 2008): Neue Wege im Benchmarking – Die Statistische Analyse von Nebenkosten 34
Abb. 12: (GÜNTHER: o.J.): Target Costing 35
Abb. 13: (Steixner et al., 2008): Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten 36
Abb. 14: (Scharp et al.,2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard 40
Abb. 15: (Scharp et al., 2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard 40
Abb. 16: (Scharp et al., 2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard 43
Abb. 17: (Noll, 2009): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre 48

Tabellenverzeichnis

Tab 1: (Steixner et al., 2008): Neue Wege im Benchmarking - Die Statistische Analyse von Nebenkosten 35

Tab 2: (Scharp et al., 2002): Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft - Entwicklung einer Balanced Scorecard 42

Tab.3: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern 51

Tab 4: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern 52

Tab.5: (Busko & Koch, 2013): Aggregationsfehler im Immobilienbenchmarking am Beispiel von Reinigungskosten in Krankenhäusern 53

Tab.6: (Styx, 2014): Internetrecherche, inländische u. ausländische Marktteilnehmer in Österreich 71

Anhang

Empirische Studie – Überlegungen und Grundlagen-Recherche zum Stand des Immobilien Benchmarking in Österreich

Beispielgebend, wie Bormann im Jahre 2006[82], über einen Zeitraum von 3 Monaten, in Kooperation mit dem Frauenhofer IPK/Informationszentrum Benchmarking in Berlin und agenda4, eine deutschlandweite Studie durchgeführt hat, wäre eine empirische Studie auch für Österreich interessant.
Als Einstieg in dieses Projekt ist in diesem Zusammenhang Tab.6 auf S. 71 zu sehen. Darauf sind sowohl inländische, als auch ausländische Immobilienunternehmungen recherchiert und aufgelistet, die einerseits, am österreichischen Markt tätig sind, und andererseits, über eine österreichische Niederlassung verfügen. Weiters, sind Links zu Immo Verbänden angeführt, die, anlehnend an die Projekt- und Content Partner des IBI Projekts[83] (siehe Benchmarking Partner), zur Know How Bündelung, für eine empirische Studie sicher sinnvoll und hilfreich wären.

Ziel sollte sein . . .

Die daraus gewonnen Ergebnisse, sollen meines Erachtens, das Ausmaß des tatsächlichen Know How Bedarfs, sowie bisherige Erfahrungen und mögliche Potentiale der befragten Unternehmen darlegen, sowie Rückschlüsse auf die gesamte Immobilienbranche in Österreich, im Vergleich zu ausländischen Mitbewerbern in Bezug auf Benchmarking Aktivitäten, ermöglichen.

Ergebnisabfrage – beispielhaft

- persönliche Interviews mit den Top 3 des jeweiligen Sektors
- alle weiteren Teilnehmer per online Fragebogen

82 Bormann, 2007
83 Madritsch & Brunauer, 2008

Zielpersonen/-gruppe

- Entscheidungsträger
- Personen im Unternehmen, die mit der Aufgabe BM vertraut sind

Fragenpool - beispielhaft

1. Was verstehen Sie unter Immobilienbenchmarking?
2. Seit wann wird Benchmarking in ihrem Unternehmen als Tool eingesetzt?
3. In welchen Teilbereichen ihres Unternehmens setzten Sie konkret auf Benchmarking?
4. Haben sich die Teilbereiche, die Sie Benchmarken, tatsächlich besser, gleich oder schlechter entwickelt?
5. Welche Leistungen Benchmarken Sie?
6. In welchen Zeitabschnitten wird Benchmarking betrieben?
7. An welche Vergleichswerte orientieren sich ihre Benchmarks?
8. Nutzen Sie Internes sowie Externes Benchmarking?
9. Woher bzw. von wem bekommen sie das externe Vergleichszahlenmaterial?
10. Wer ist für das Benchmarking in ihrem Unternehmen verantwortlich?
11. Wie verlaufen die Reporting Prozesse?
12. Wer zieht die Schlüsse aus den Resultaten?
13. Wer trifft die jeweiligen Entscheidungen, sofern nicht die gewünschten Ergebnisse bzw. noch nicht eingetroffen sind?
14. Von wem ist der Wunsch ursprünglich ausgegangen, Benchmarking als Tool zu implementieren?
15. Warum wurde Benchmarking in Ihrem Unternehmen implementiert?
16. Was waren ihre ursprünglichen Erwartungen/Ziele?
17. Wie betrachten Sie im Nachhinein den Implementierungsprozess?
18. Wie wurden Sie auf Benchmarking aufmerksam?
19. Wie beurteilen Sie das Arbeiten mit Benchmarking - notwendiges Übel, Wettbewerbsvorteil, Verkaufsargument bei Kundengewinnung/Transparenz der Leistungen, Kostensensibilität?

20. Wie wurde Benchmarking in ihrem Unternehmen implementiert – mit Hilfe von externen Beratern; von Kollegen aus dem Ausland, von der eigenen Interessenvertretung z.B. Immoverband
21. Welche Software benützen Sie dafür?
22. Wieviel Budget mussten Sie anfangs für die Implementierung investieren?
23. Wie lange war der Meinungsbildungsprozess in Bezug auf Benchmarking – implementieren – ja oder nein?
24. Welche Für und Wider gab es damals?
25. Wer im Unternehmen war damals eher dafür und wer eher dagegen – wie sieht die Sichtweise heute aus?
26. Was empfehlen Sie einem Unternehmen, das noch vor der Umstellung auf Benchmarking steht, zu tun? Worauf soll man besonders bei der Einführung achten?
27. Welche Ansprechpartner empfehlen Sie?
28. Welche Fortbildung/Literatur empfehlen?
29. Wie und wo schulen Sie ihre Mitarbeiter?
30. Gibt es ihrer Meinung nach genügend abrufbares Wissen, oder sehen Sie den Bedarf eines Weiterbildungsmoduls, um professionell herangeführt zu werden?
31. Wie hat sich die Kundenzufriedenheit durch Benchmarking entwickelt?
32. Welche Veränderungen haben Sie bei Ihren Mitarbeitern feststellen können?
33. Welche Veränderungen bei...Ertragsstruktur, Effizientere Geschäftsprozesse, bessere Kundennähe/verbessertes Preis/Leistungsverhältnis, Betriebskosten, Verwaltungskosten, Mietkosten, Imageverbesserung ihres Unternehmens, Personalfluktuation, Qualitätsmanagement, Portfolio – Objektbestand – Verbesserungen, Kommunikation intern/Informationsfluss …
34. Wie lange hat es gedauert, ihr Unternehmen auf Benchmarking grundsätzlich umzustellen?
35. Wo lagen ihre größten Potentiale, nachdem sie Benchmarking implementiert haben?
36. Haben Sich ihre Erwartungen erfüllt?

37. Wo sehen Sie die Stärken und wo noch die größten Schwächen in ihrem aktuellen Benchmarking Prozess?
38. Welche Benchmarking Plattformen kennen Sie?
39. Welchen Benchmarking Partner haben Sie gewählt?
40. Wie hoch schätzen bzw. beziffern Sie den Mehrwert durch Benchmarking für ihr Unternehmen?
41. Wie hat sich ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert?
42. Mit welchen Unternehmen Benchmarken Sie bzw. an wen orientieren Sie sich?
43. Welche Bereiche im Unternehmen wurden als erstes fürs Benchmarking herangezogen oder hatten Sie von Anfang an ein Gesamtkonzept?
44. Seit wann wird Benchmarking betrieben?
45. Wie lange hat die Einführungsphase bzw. Umstellung in ihrem Unternehmen gedauert?

Dauer eines persönlichen Interviews

Interviewfragen 30 min./10 Fragen à 3 min

Als Online Fragebogen Partner könnte:

Management Beratung Koppe dienen . Link: www.m-b-k.at

weiterführende Internetadressen

siehe Kapitel 12.3.2

INLAND	AUSLAND
AGs	**INVESTOREN & FONDS**
Immofinanz Group	CBRE
BUWOG	Unibail Rodamco
Conwert	Henderson Global Investors
CA Immobilien	DEKA Immobilienfonds – Vertreten durch PWC
S Immo	JonesLangLasalle
Atrium früher MEL	
WARIMPEX/NH Hotels	
UBM Realitätenentwicklung	
PORR	
BAUTRÄGER/-ENTW./INVESTOREN	
BAI Bauträger Austria	
Signa Holding GmbH	
Breiteneder Immobilien & Parking	
Colliers Österreich	
Raiffeisen Evolution	
SÜBA	
Soravia	
HAUSVERWALTER	
Uniqa Real Estate Management GmbH	
Wiener Städtische Versicherungs AG	
IMV	
Rustler Gruppe	
Weinberger Biletti Immobilien	
Dr. Neller Immobilien GmbH	
Dr. Gerhard Stingl Hausverwalter GmbH	
ÖFFENTLICHE/GEMEINNÜTZIGE	
Wiener Wohnen	
BIG	
ÖSW	
Sozialbau	
Arwag	
Immoverbände in Ö:	**intern. Immoverbände in Ö:**
www.ovi.at	www.fiabci.at
www.ogni.at	www.vaioe.at Vereinigung ausl. Investmentges. in Ö
www.immqu.at	
www.fma.or.at	
www.vii.co.at	

Anmerkung:

ImmoQu unterstützt finanziell und prämiert, so steht es unter der Rubrik „Wir über uns“, wissenschaftl. Arbeiten, Studien etc. im Immobilienbereich, die mehr Transparenz und Qualität schaffen.

Tab. 6: (Styx, 2014) Internetrecherche, inländische u. ausländische Marktteilnehmer in Österreich