

L Ü N E N D O N K „

HANDBUCH FACILITY MANAGEMENT

75 FÜHRENDE PARTNER FÜR IHR UNTERNEHMEN

2017

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

Inhalt

Vorwort	6
Teil I – Erfolgsfaktor Beratung und Prüfung	8
Dr. Heinz Streicher Übersicht über den Facility-Management-Markt	11
Andreas Kühne Benchlearning – Neue Perspektiven für das Benchmarking im Corporate Real Estate und Facility Management	27
Thomas Ball Reifegrad im Facility-Service-Markt	39
Thomas Kasper Innovationsmanagement – von der Idee zum Erfolg	53
Beatriz Soria León Internationales Facility Management aus Nutzersicht	61
Nick Sohnemann Digitalisiert sich die FM-Branche weg? Von wegen!	69
Timm Schröder Einfluss der Digitalisierung auf das Facility Management	77
Frank Ströhlein Industrial CREM – Besonderheiten und Herausforderungen des Corporate Real Estate Managements für Industriestandorte	85

Andreas Kühne

Benchlearning – Neue Perspektiven für das Benchmarking im Corporate Real Estate und Facility Management



Der Begriff »Benchmarking« ist im deutschen Corporate Real Estate und Facility Management seit vielen Jahren durch verschiedene Initiativen geprägt. Ein genauer Blick auf die dabei erzielten Ergebnisse muss in letzter Zeit allerdings zum Nachdenken anregen.

Originäre Benchmarking-Prinzipien

Um die originären Prinzipien von Benchmarking zu verstehen, lohnt ein Blick auf zwei historische Meilensteine, die Benchmarking zu einem der populärsten »Evergreens« im Management-Werkzeugkasten gemacht haben:

Historische Meilensteine des Benchmarking

1914 revolutionierte Henry Ford mit dem legendären T-Modell den Automobilmarkt, indem er als erster Fabrikant erfolgreich in industrieller Serienfertigung produzierte. Die dafür entscheidende Idee zur Umstellung der Produktion auf Fließbandtechnik ist eine Adaption aus der Fleischverarbeitung. Ingenieure von Ford übernahmen und mechanisierten die Idee und konstruierten die erste »moving assembly line« (deutsch Fließband) und auf dieser Grundlage die erste Fabrik für Serienproduktion in Detroit. Im Ergebnis wurden die Herstellkosten je Fahrzeug um 70 Prozent verringert und die Produktionsmenge verachtfacht.¹

In einer gänzlich anderen Situation steckte 1979 die amerikanische Firma Xerox, die bis dato der Weltmarktführer und Patentinhaber für vollautomatisierte Bürokopierer war. Allerdings hatten in den zurückliegenden Jahren zunehmend japanische Hersteller kostengünstigere Modelle auf den Markt gebracht und Xerox in der Folge an den Rand der Insolvenz gedrängt. In einem letzten Rettungsakt hatte damals ein Team aus Beratern die Verkaufsschlager der Konkurrenz in alle Einzelteile zerlegt und analysiert. Anschließend wurde aus den jeweils günstigsten Bauteilen ein neues Gerät konstruiert, das dann zu wettbewerbsfähigen Preisen erfolgreich auf dem Markt positioniert wurde und schlussendlich den Untergang des einstigen Erfinders abgewendet hatte.² Diese Erfolgsstory kann heute als Initialzündung für die feste Etablierung von Benchmarking als Managementmethode angesehen werden.

In Deutschland hat bis heute das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik großen Anteil daran, Bench-

1 Ford: Erfolg im Leben – Mein Leben und Werk, 1952

2 Camp: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, 1989

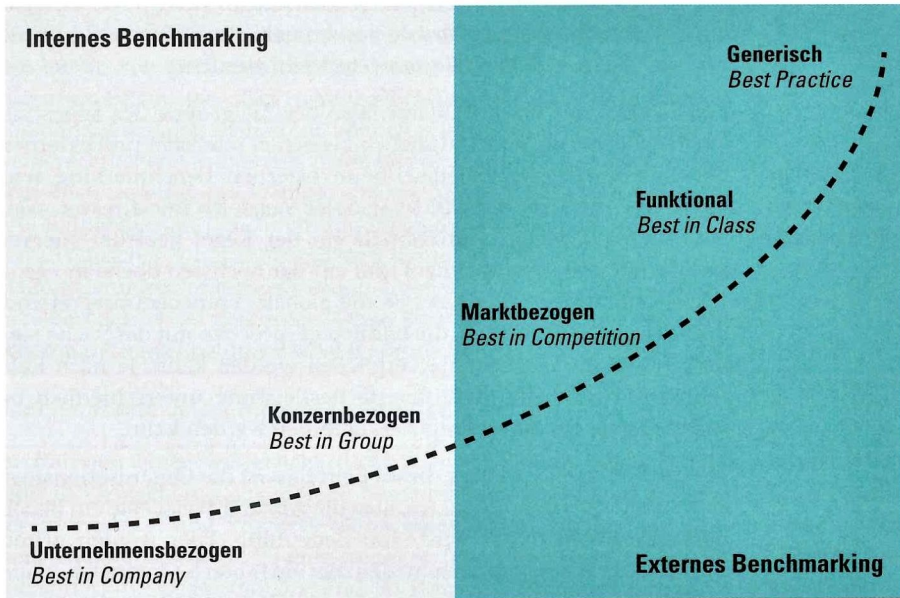


Abb. 7: Referenzklassenspezifische Bezeichnung der identifizierten Bestleistungen

Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

marking in vielen Wirtschaftssektoren erfolgreich anzuwenden, und hat auf diesem Weg Standards gesetzt.³

Zusammenfassend wird Benchmarking definiert als »kontinuierlicher Prozess des systematischen Vergleichens mit erfolgreichen Marktteilnehmern mit dem Ziel, Bestleistungen zu identifizieren und zu adaptieren, um die eigene Position stetig zu verbessern«.⁴

Systematisches
Vergleichen mit
erfolgreichen
Marktteilnehmern

Verschiedene Benchmarking-Arten

Um beurteilen zu können, welchen Entwicklungsstand Benchmarking im CREM und FM in Deutschland heute hat, ist es hilfreich, mit einem Überblick auf die verschiedenen Benchmarking-Arten zu beginnen (siehe Abbildung 7). Hinsichtlich des Benchmarking-Gegenstandes werden grundsätzlich Produkt-, Prozess- und Organisations-Benchmarkings voneinander unterschieden. Als Produkt-Benchmarking ist

³ Mertins: Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, 2009

⁴ Kühne: Benchmarking 2.0, 2012

Externes und internes Benchmarking

das vorgenannte Beispiel von Xerox anzusehen – ebenso wie die meisten der heute bekannten Formen von Immobilien-Benchmarks, bei denen zum Beispiel Betriebskosten verglichen werden.

Hinsichtlich der Referenzklasse, also der Zielgruppe des angestrebten Vergleichs, wird grundsätzlich zwischen internem und externem Benchmarking unterschieden. Beim externen Benchmarking wird die Referenzklasse in »Markt«, also der Vergleich mit direkten Wettbewerbern, sowie in »funktional« (in der Regel gezielte Quervergleiche mit anderen Branchen) und auf der höchsten Ebene in »generisch« differenziert. Letzteres ist die globale, branchenübergreifende Suche nach Best Practices, die bildlich gesprochen mit der Suche nach der »Nadel im Heuhaufen« verglichen werden kann. Je nach Referenzklasse wird die identifizierte Bestleistung unterschiedlich bezeichnet, wie der Abbildung 7 entnommen werden kann.

Für den weiteren Fortgang dieses Beitrages ist die Organisationsform eines Benchmarking-Projektes, also die Art und Weise wie ein Benchmarking durchgeführt wird, von Bedeutung. Hier werden grundsätzlich drei Formen unterschieden: Bei einer Stern-Organisation gibt es einen zentralen Koordinator, der das Benchmarking konzipiert, steuert, alle Daten empfängt und auswertet. Ein Kontakt zwischen den am Benchmarking teilnehmenden Unternehmen kommt dabei in der Regel nicht vor. Bei einer Zirkel-Organisation hingegen tauschen die Teilnehmer alle Informationen direkt miteinander aus, gänzlich ohne Koordinator. Je nach Benchmarking-Gegenstand und Referenzklasse ist diese Form grundsätzlich als kartellrechtlich bedenklich anzusehen, weil unter anderem die erforderliche Anonymisierung der ausgetauschten Daten nicht gewährleistet ist. Daher gibt es die Organisationsform als Rad beziehungsweise Konsortium. Hierbei steuert, wie beim Stern, ein zentraler Koordinator den gesamten Benchmarking-Prozess, der aber darüber hinaus eine gezielte Interaktion der Teilnehmer beinhaltet.

Bedeutung der Interaktion im Benchmarking-Prozess

Ziel dieser Interaktion kann es beispielsweise sein, sich auf Kriterien zu verständigen, die für die Beurteilung von Bestleistungen herangezogen werden sollen. Von elementarer Bedeutung ist das beispielsweise beim Benchmarking von Wartungs-, Reinigungs- und Personalkosten. Bei einem klassischen Kosten-Benchmarking wäre der günstigste Teilnehmer als »Benchmark« und das Delta zu den anderen Teilnehmern als »Optimierungspotenzial« anzusehen. Die Realisierung von Kosteneinsparungen ist nach Ausschöpfen der Preiselastizität

Benchmarking von Wartungs-, Reinigungs- und Personalkosten

tät nur durch Leistungsreduktion möglich, die nicht ohne nähere Kenntnis »vom Schreibtisch aus« entschieden werden sollte. Eine weitere Interaktion der Teilnehmer ist daher sinnvoll, um aus den »Optimierungspotenzialen« die richtigen Schlüsse für den individuellen Maßnahmenkatalog ziehen zu können. Unter Wahrung der wettbewerbsrechtlichen Grundsätze, die maßgeblich im EU-Recht sowie dem deutschen Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung geregelt sind, können Teilnehmer an Benchmarking-Projekten strukturiert Informationen austauschen, um voneinander zu lernen, zum Beispiel in welchem Maße Leistungen reduziert werden können, ohne den bestimmungsgemäßen Betrieb zu gefährden. Diese Form der Interaktion zwischen Benchmarking-Teilnehmern wird heute als Benchlearning bezeichnet.

Benchmarking in Deutschland – quo vadis?

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung wurden 2012 zehn in Deutschland angebotene Benchmarking-Initiativen aus den Bereichen Asset und Property Management sowie Facility Management untersucht, die auch heute weiter fortbestehen. Hinsichtlich des Benchmarking-Gegenstandes sind 90 Prozent, also neun von zehn Initiativen, als Produkt-Benchmarking einzustufen. Das ist wenig überraschend, weil bis dato bekanntermaßen überwiegend Betriebskosten verglichen werden.

Wissenschaftliche
Untersuchung
von zehn
Benchmarking-
Initiativen

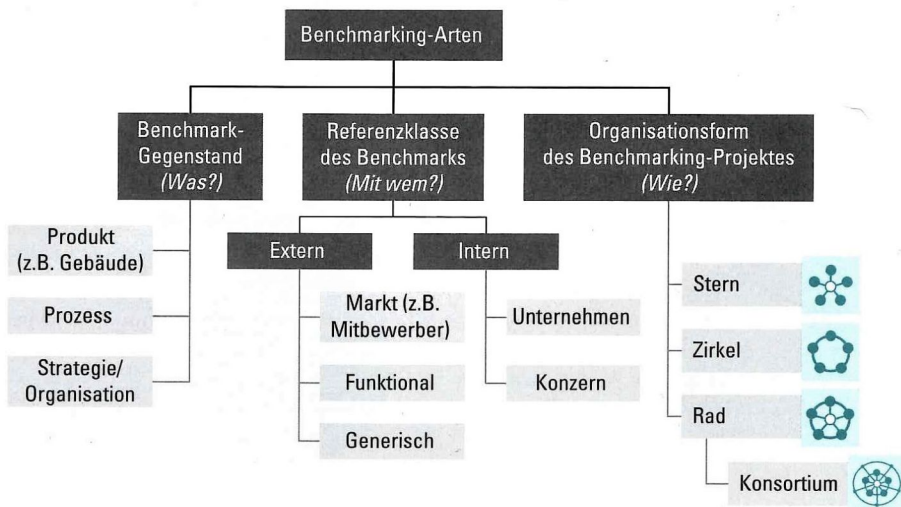


Abb. 8: Überblick Benchmarking-Arten

Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

Hinsichtlich der Organisationsform sind 70 Prozent als Stern organisiert. Folglich sehen auch nur drei Initiativen die Möglichkeit für Teilnehmerinteraktionen vor, was zwei davon in Form von Workshops anbieten.

Abschließend wurden qualitative Aspekte, die für ein erfolgreiches Benchmarking mit dem Ziel der Generierung belastbarer Ergebnisse als entscheidend angesehen werden müssen, untersucht. Dazu zählt zum Beispiel die Anwendung normierter Strukturen und Definitionen im Rahmen der Datenerfassung. Auf diese Weise wird gewöhnlich ein einheitliches Verständnis des Benchmarking-Gegenstandes hergestellt. Das ist insbesondere dann erforderlich, wenn die Benchmarking-Teilnehmer nicht an der Definition des Benchmarking-Gegenstandes, sondern erst ab der Datenerfassung beteiligt sind. Im Ergebnis der Untersuchung wurde festgestellt, dass lediglich 60 Prozent normierte Strukturen und Definitionen einsetzen. Abschließend wurden die generierten Kennzahlen, die im Rahmen der Ergebnisdarstellung eingesetzt werden, analysiert. Hier ist auffällig, dass 60 Prozent lediglich Mittelwerte und Spannweiten ausweisen. Im Sinne der vorab aufgezeigten Definition von Benchmarking müssten eigentlich die Minimum- (MIN) beziehungsweise Maximalwerte (MAX) ausgewiesen werden, um sich tatsächlich mit Bestleistungen zu vergleichen, aber nicht nur mit dem »Mittelmaß«. Ersatzweise werden im Benchmarking gewöhnlich Quantile angegeben, die die Spannweite von MIN bis MAX unterteilen, um zum Beispiel typische Ampelauswertungen (rot, gelb, grün) als einfache Interpretationshilfe zu verwenden.

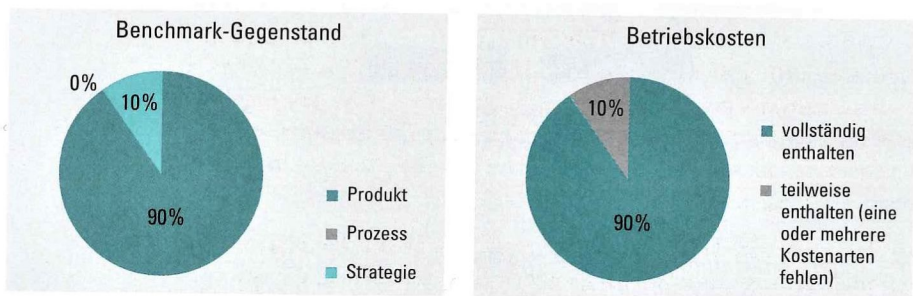


Abb. 9: Benchmarking-Initiativen 2012: 90 Prozent sind als Produkt-Benchmarking einzustufen, es werden überwiegend Betriebskosten verglichen Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

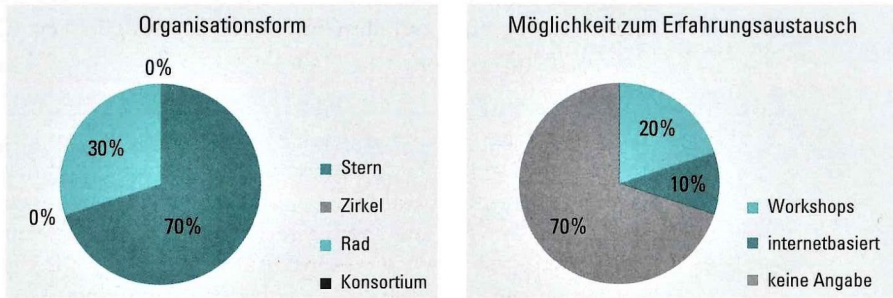


Abb. 10: Benchmarking-Initiativen 2012: 70 Prozent sind als Stern organisiert, Teilnehmerinteraktion ist wenig verbreitet
Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

Zwischenfazit und Handlungserfordernisse

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die in Deutschland im CREM und FM etablierten Benchmarking-Initiativen

- fast ausschließlich Betriebskostenvergleiche zum Gegenstand haben;
- überwiegend als »Black Box« zu bezeichnen sind, weil sie als »Stern« keine Interaktion zwischen den Teilnehmern ermöglichen;
- fast ausschließlich kostenorientierte Kennzahlen publizieren, deren konsequente Anwendung in einem Zielsystem eine »unendliche« Kostenreduktion impliziert;
- die eingesetzten statistischen Verfahren überwiegend das »Mittelmaß« reflektieren, anstatt Bestleistungen zu identifizieren.

Ein Großteil der Initiativen entspricht nicht den originären Prinzipien von Benchmarking

Unter Berücksichtigung einiger positiver Ausnahmen muss konstatiert werden, dass der Großteil der untersuchten Initiativen nicht den originären Prinzipien von Benchmarking entspricht. Ein Benchmark ist eben mehr als ein beliebiger Vergleichswert – er ist das Ergebnis einer zielgerichteten Suche nach Optimierungspotenzialen, die aus dem systematischen Vergleich mit erfolgreichen Marktteilnehmern generiert werden.

Der Autor vertritt daher die Auffassung, dass es für die weitere Professionalisierung des Marktes geboten wäre, Initiativen, die die vorgenannten Prinzipien nicht erfüllen, auch nicht als Benchmarking zu bezeichnen. Geeigneter wären Bezeichnungen wie »Marktberichte« oder »Indizes«, wie sie beispielsweise von Maklern für Mietpreise

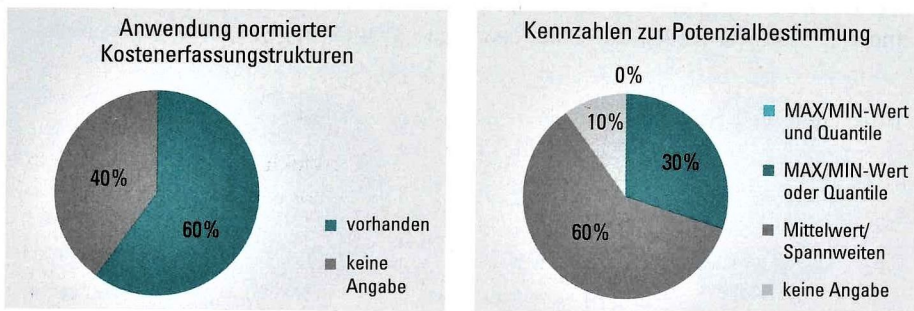


Abb. 11: Benchmarking-Initiativen 2012: Nur 60 Prozent setzen normierte Strukturen und Definitionen ein, ebenfalls 60 Prozent weisen lediglich Mittelwerte und Spannweiten aus

Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

oder dem Baukostenindex (BKI) verwendet werden. Dafür spricht auch, dass die betreffenden Initiativen ohnehin als Stern organisiert sind und Mittelwerte und Spannen ausweisen – wie es auch für Marktberichte üblich ist.

Handlungs-
erforderinsse
für die
Benchmarking-
Initiativen

Die gute Arbeit der Benchmarking-Pioniere im CREM und FM aus den Beginnerjahren muss mit neuer Kreativität fortgeführt und weiterentwickelt werden. Zu den dringlichsten Handlungserfordernissen gehören:

- Organisation neuer Formate und Initiativen, die »echtes« Benchmarking zum Ziel haben;
- Anwendung qualitativer Bewertungsmethoden, um eine Erweiterung und Aufwertung des thematischen Spektrums zu ermöglichen;
- Entwicklung outputorientierter Kennzahlen, die Leistungs- und Erfolgsmessung ermöglichen.

Im Ergebnis können durch Benchmarking und Benchlearning neue, belastbare Vergleichswerte bereitgestellt werden, die einen entscheidenden Beitrag zur Beantwortung der großen Herausforderungen im CREM und FM leisten:

- Entgegenwirken der Preisspirale durch transparente Kosten-Leistungs-Korrelationen,
- Effektivierung der Energieeffizienzbemühungen durch outputorientierte Energiekennzahlen,

- Versachlichung von Entscheidungsprozessen zur Umsetzung moderner Arbeitswelten durch ausgewogene Kriterienkataloge,
- Allokation der Managementressourcen zur effektiven Dienstleistungssteuerung bei Fremdvergaben durch Personalbemessung,
- Anschub der Digitalisierung in Hinblick auf die Entwicklung von Anwendungsfällen für den zweckmäßigen Einsatz von Building Information Modeling (BIM) und Building Internet of Things (IoT) durch Verifizierung von Erfahrungswerten.

Neue Vergleichswerte für die Herausforderungen im CREM und FM

Ausgangspunkt für neue Benchmarking-Perspektiven:
Total Cost of Ownership

Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Benchmarking-Formate für Corporates ist eine Analyse der »Total Cost of Ownership«. Hierbei werden alle direkten und indirekten Kosten, die aus der Immobiliennutzung resultieren, zusammengestellt und auf Kostentreiber und versteckte Kosten untersucht.

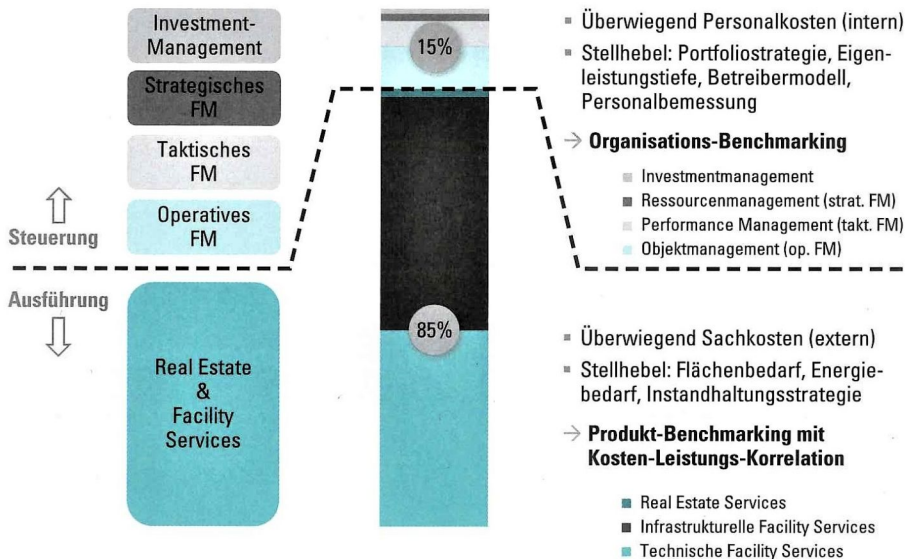


Abb. 12: Total Cost of Ownership von CREM-Organisationen (ohne Kapitalkosten und ohne Energiekosten, Instandsetzung bis 50 T€ je Maßnahme)

Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

Untersuchung
auf Kosten-
treiber und
versteckte
Kosten

Zu den versteckten Kosten gehört vor allem das Management der intern und/oder extern erbrachten Real Estate und Facility Services. Zu den Kosten dieses Managements gehören das strategische, taktische und operative Facility Management sowie das Investmentmanagement, wo die grundlegenden Immobilienstrategien entwickelt sowie An- und Verkaufsentscheidungen getroffen werden. Diese Kosten sind in der Regel interne Personalkosten und unterliegen damit tariflichen Rahmenbedingungen. Als Stellhebel für Optimierungen kommen daher vor allem das Betreibermodell, vereinfacht beschrieben als die definierte Schnittstelle zwischen Eigenbetrieb und Fremdvergabe, sowie die Personalbemessung in Betracht. Laut einer 2016 durchgeführten Untersuchung im Rahmen eines Konsortial-Benchmarkings mit zehn renommierten deutschen CREM-Organisationen betragen diese Managementkosten im Mittel 15 Prozent; davon entfallen rund acht Prozent auf das Objektmanagement.

Optimierungspotenziale in Fragen des Betreibermodells und der Personalbemessung sind aufgrund hoher Vertraulichkeitsanforderungen regelmäßig Gegenstand von Strategieberatungen. Im Rahmen der Beratungsmandate wird zwar regelmäßig mit »Benchmarks« argumentiert, die in der Regel im Endeffekt aber auch als »Black Box« angesehen werden müssen, weil die zugrundeliegenden Daten wegen bestehender Vertraulichkeitsvereinbarungen der Berater für den beratenen Kunden nicht nachvollziehbar sind.

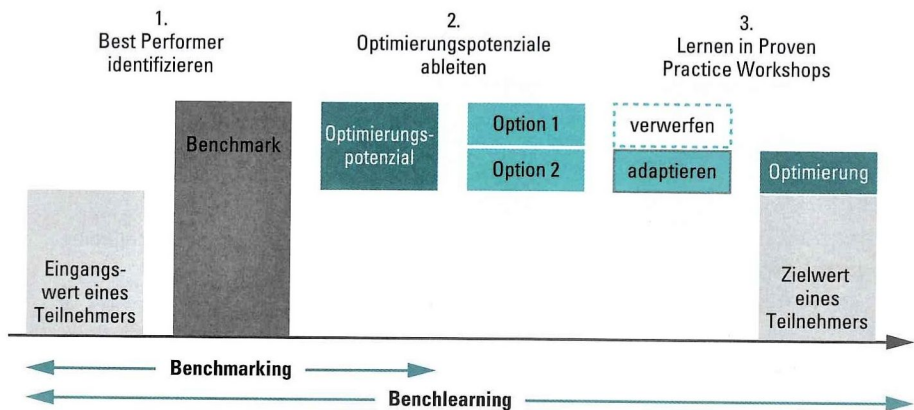


Abb. 13: Benchlearning-Prozess

Quelle: BAUAKADEMIE Performance Management GmbH

Corporates, die ihre CREM- und FM-Ressourcen auf Optimierungspotenziale untersuchen wollen und dafür den Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche anstreben, sei daher ein Organisations-Benchmarking empfohlen. Als Durchführungsform für das Benchmarking kommt dabei – in Anlehnung an die vorgenannten Benchmarking-Arten – ausschließlich ein »Rad« beziehungsweise »Konsortium« in Betracht, denn der vertrauliche Informationsaustausch mit Mitbewerbern macht die neutrale Funktion eines Koordinators erforderlich.

Bei einem Organisations-Benchmarking sollte grundsätzlich die Auffassung vertreten werden, dass nicht ein »One-Best-Modell« unter den Benchmarking-Teilnehmern existiert, sondern mitunter mehrere Best-in-Class-Lösungen, die als »Best-Fit« optimal auf die jeweils spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen ausgerichtet sind. Diese Form des Benchmarkings wird – wie schon vorab erwähnt – als Benchmarking bezeichnet. Hierunter wird sowohl der Vergleich von Kennzahlen (klassisches Benchmarking) als auch die konkrete Analyse der zugrundeliegenden Sachverhalte zum Zweck des wettbewerbskonformen Erfahrungsaustausches von Proven Practices verstanden. Auf diese Weise ist nicht nur sichergestellt, dass alle Teilnehmer verifizierte Benchmarking-Ergebnisse erhalten, sondern auch konkrete Anregungen für die Entwicklung individueller Lösungsansätze.



Andreas Kühne

studierte Betriebswirtschaft und Immobilienökonomie in Leipzig, Oestrich-Winkel und Berlin. Er ist seit 2014 geschäftsführender Gesellschafter der BAUAKADEMIE Performance Management GmbH. Diese hat sich auf Konsortial-Benchmarking in geschlossenen Round Tables spezialisiert und betreut über 50 Corporates mit Gewerbeimmobilien im Wert von 14 Milliarden Euro.