

Die *Eindeutigkeit* der Kennzahlen ist sowohl durch die Einbettung in ein Kennzahlensystem als auch durch Erläuterungen in der Eingabemaske der Software bzw. in den nachfolgenden Abschnitten gegeben. Dadurch werden auch die Interpretationsspielräume eingeschränkt, die eine Vergleichbarkeit der Kennzahlen zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder von verschiedenen Unternehmen beeinträchtigen würden.⁵⁸

Gleichzeitig wird durch Hinweise, welche die Ermittlung begleiten, sichergestellt, dass die in verschiedenen Unternehmen erhobenen Daten von gleicher Güte sind. Dies gewährleistet die Zuverlässigkeit (*Reliabilität*) der Basisdaten und damit der jeweils mit ihnen berechneten Kennzahlen.⁵⁹ Ebenso stellen diese Hinweise sicher, dass die Basisdaten weitgehend unabhängig von der sie eingebenden Person sind (*Objektivität*).⁶⁰

Mögliche Einschränkungen der Aussagekraft wie z. B., dass beim Abfallaufkommen nicht zwischen unterschiedlichen Gefährdungspotenzialen der Abfälle unterschieden wird, werden in den Kommentaren zur Interpretation benannt. Zusätzlich gibt die *RoSSApp*-Eingabemaske bzw. die Erläuterungen zu den Möglichkeiten der Einflussnahme (s. u.) Hinweise auf die Umstände, die die Kennzahlentwicklung unabhängig von Nachhaltigkeitsbemühungen beeinflussen können. So kann z. B. das Abfallaufkommen eines Unternehmens sowohl aufgrund zunehmender Nachhaltigkeitsbemühungen als auch aufgrund eines Auftragsrückgangs sinken.

Schließlich ist bedeutsam, dass zwischen einer zielgerichteten Kennzahl z. B. zur Bewertung der Nachhaltigkeitsbemühungen und dem Ziel der Nachhaltigkeit ein enger kausaler Zusammenhang (*Validität*) besteht.⁶¹ Die Kennzahl muss somit nachvollziehbar, dem mit ihr verknüpften Ziel dienen. Dieser Anspruch konnte durch die enge Einbindung der Praktiker im Sinne eines Expertenratings entsprochen werden.⁶² Diese praxisnahe Ausrichtung des Projektes half auch die zwei letzten Anforderungen, denen ein Kennzahlensystem genügen muss, sicherzustellen.⁶³ Die Kennzahlen sind so zu wählen, dass auf sie durch unternehmerisches Handeln⁶⁴ Einfluss genommen werden kann, und die Basisdaten zu ihrer Berechnung mit einem vertretbaren Aufwand erhoben werden können.

3.2.3 Entwicklung der Managementkennzahlen

Für die Entwicklung geeigneter Managementkennzahlen, welche o. g. Anforderungen entsprechen, wurden im Rahmen des Forschungsprojekts verschiedene Recherche- und

⁵⁸ Vgl. Nullmeier 2000, S. 387.

⁵⁹ Vgl. Nullmeier 2000, S. 387.

⁶⁰ Vgl. Schneyder, Jahnke 2006, S. 9 f.

⁶¹ Vgl. Nullmeier 2000, S. 387.

⁶² Vgl. Häder 2006, S. 114.

⁶³ Vgl. Nullmeier (2000), S. 388.

⁶⁴ Allerdings schreibt Nullmeier in Hinblick auf die öffentliche Verwaltung von „administrativen Handeln“ und nicht von „unternehmerischen Handeln“, derselbe (2000), S. 388.

Evaluationsphasen durchlaufen. Kernziele waren hierbei die wissenschaftliche Fundierung der Kennzahlen, die Berücksichtigung der praxisnahen Anwenderperspektive sowie die Integration eines marktspezifischen Meinungsbildes.

3.2.3.1 Untersuchungen zur Identifikation geeigneter Managementkennzahlen

Im Forschungsprojekt RoSS wurden Managementkennzahlen eruiert, welche speziell im Facility Management eine hohe Bedeutung besitzen und gleichzeitig eine nachweisbare Quantifizierung von Nachhaltigkeit ermöglichen.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen (vgl. Kap. 2) wurden den RoSS-Praxispartnern Kennzahlenvorschläge unterbreitet. In Form einer Kurzabfrage bzgl. der Anwendungsmöglichkeiten und bisherigen Umsetzung von Nachhaltigkeitskennzahlen in den Unternehmen konnte eine Selektion der recherchierten Kennzahlen vorgenommen werden. Hierbei erhielten die Praxispartner zudem die Möglichkeit Kennzahlen hinzuzufügen, sofern diese Entscheidung vom Großteil der Projektteilnehmer getragen wurde.

Das zu diesem Zeitpunkt noch sehr umfangreiche Kennzahlensystem wurde 2011 auf der FM-Messe in Frankfurt einer breiteren Öffentlichkeit vorgestellt. Interessierte aus der FM-Branche erhielten die Möglichkeit die vorläufigen Managementkennzahlen innerhalb von Workshopgruppen zu diskutieren, zu bearbeiten und anschließend im Hinblick auf Aussagekraft und Relevanz zu gewichten. Kernergebnis dieses Messeworkshops war die Fokussierung der Managementkennzahlen auf FM-übergreifende Unternehmensprozesse und durch eine zusätzliche Integration von Prozesskennzahlen das Herstellen des konkreten Fachbezugs zu den eigentlichen FM-Prozessen. Zudem konnten im Endergebnis erneut Kennzahlen von der weiteren Bearbeitung ausgeschlossen werden, was eine Reduzierung des Kennzahlenumfangs für die empirische Untersuchung erlaubte.

Die letzte Entwicklungsphase der Managementkennzahlen bestand in einer empirischen Studie zur Bewertung der extrahierten Managementkennzahlen durch die FM-Branche. Die Umfrage wurde in Form einer Online-Befragung im Zeitraum April–Mai 2011 durchgeführt. Die Publikation der Umfrage erfolgte durch einen Newsletter der GEFMA an alle Mitglieder des Branchenverbandes, auf der GEFMA-Internetseite und durch persönliche Einladung der Forschungsteilnehmer.

Die Umfrage hatte das Ziel, eine Einschätzung bezüglich der gelebten Nachhaltigkeitspraxis, sowie eine Bewertung der herausgearbeiteten Managementkennzahlen zu erhalten. Dabei bestand der Umfang der Untersuchung aus 20 Fragen und gliederte sich in einen statistischen, einen allgemeinen und einen konkret auf Managementkennzahlen bezogenen Umfrageteil.

An der Studie beteiligten sich 52 Personen: 38,5 % ordneten sich der Auftraggeber-, 61,5 % der Auftragnehmerseite zu.

Die Abfrage der Managementkennzahlen war in die Nachhaltigkeitsdimensionen der Triple-Bottom-Line gegliedert. Die genaue Textstellung für die Bewertung der Managementkennzahlen lautete: *„Beurteilen Sie, in wie weit sich die nachfolgenden ökonomischen/ökologischen/sozialen Kennzahlen als Messgröße für Nachhaltigkeit im Facility*

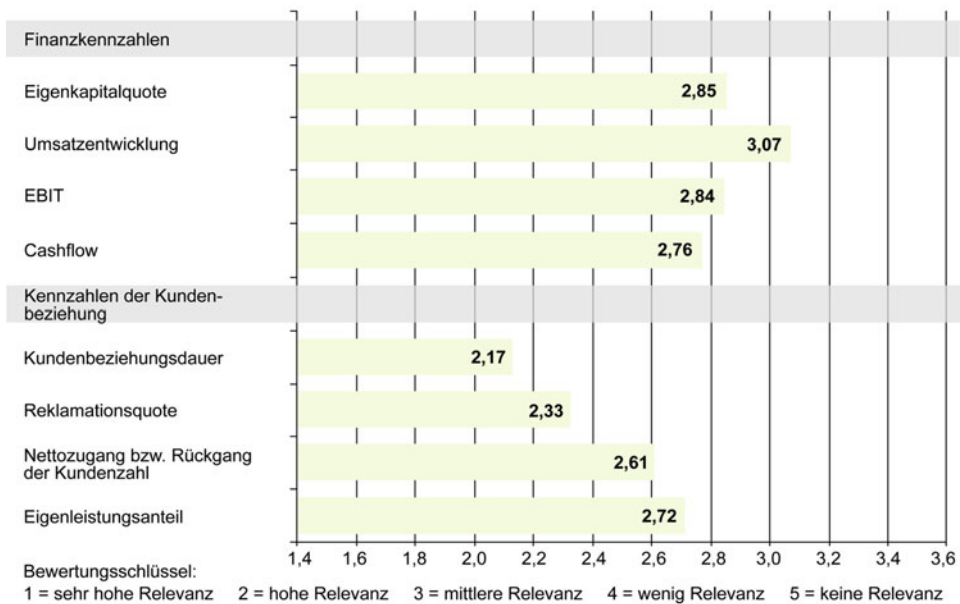


Abb. 3.11 Umfrageergebnis zur Relevanz der Kennzahlen aus der ökonomischen Dimension

Management eignen“. Die Wertung fand mittels eines Notensystems statt, wobei die Noten 1 = sehr hohe Relevanz, 2 = hohe Relevanz, 3 = mittlere Relevanz, 4 = weniger Relevanz, 5 = keine Relevanz entsprechen. Die einzelnen Ergebnisse dieser Befragung werden in den nachfolgenden Unterkapiteln dargestellt.

Managementkennzahlen der ökonomischen Dimension In der ökonomischen Nachhaltigkeitsdimension wurden Kennzahlen in den Kategorien Kundenbeziehung und Finanzen untersucht. Die Abb. 3.11 zeigt die Ergebnisse aus der RoSS-Studie für die ökonomischen Managementkennzahlen.

Aus der Grafik geht hervor, dass die Kennzahlen der Kundenbindung durch die Studienteilnehmer als wichtiger bewertet wurden, als die Finanzkennzahlen. Eine mögliche Ursache dafür ist, dass das Verständnis für ökonomische Kennzahlen, insbesondere Finanzkennzahlen, als Nachhaltigkeitsbeweis noch nicht weit verbreitet ist, da das Thema Nachhaltigkeit oftmals – fälschlicherweise – ausschließlich mit ökologischen und sozialen Kriterien verbunden wird. Die Grundlagen der Triple-Bottom-Line sehen jedoch eine Integration der ökonomischen Dimension als Nachhaltigkeitsaspekt vor, so dass auch Finanzkennzahlen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsbewertung anzuwenden sind.

Das Ergebnis der Befragung für die ökonomische Dimension ergibt folgende Rangfolge der bewerteten Kennzahlen nach Relevanz: 1) Kundenbeziehungsdauer, 2) Reklamationsquote, 3) Nettozugang bzw. Rückgang der Kundenanzahl, 4) Eigenleistungsanteil und 5) Cashflow.

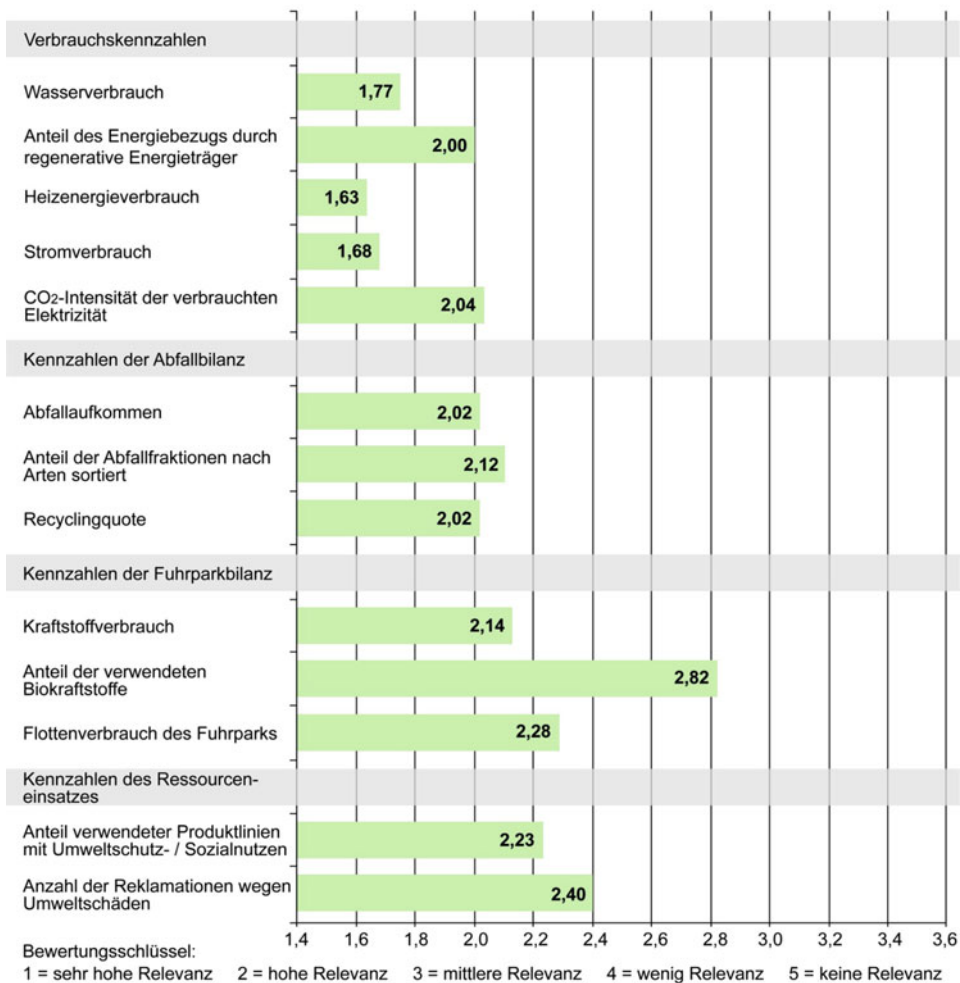


Abb. 3.12 Umfrageergebnisse zur Relevanz der befragten Kennzahlen aus der ökologischen Dimension

Managementkennzahlen der ökologischen Dimension In der ökologischen Dimension wurden Kennzahlen in den Kategorien Ressourcen- und Energieverbrauch, Abfallbilanz, Fuhrparkbilanz und Ressourceneinsatz untersucht. Die Abb. 3.12 zeigt die Ergebnisse aus der RoSS-Studie für die ökologischen Managementkennzahlen.

Aus der Grafik geht eine überdurchschnittlich hohe Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeitskennzahlen hervor. Besonders die Verbrauchskennzahlen wurden bei den Studienteilnehmern als bedeutend angesehen. Allgemein konnten die ökologischen Kennzahlen eine höhere Relevanz erzielen als die Managementkennzahlen der Ökonomie und

Soziokultur. Einzig die Kennzahl der anteilig verwendeten Biokraftstoffe in der Kategorie „Kennzahlen der Fuhrparkbilanz“ wurde als deutlich weniger relevant eingestuft.

Das Ergebnis der Befragung für die ökologische Dimension ergibt folgende Rangfolge der bewerteten Kennzahlen nach Relevanz: 1) Heizenergieverbrauch, 2) Stromverbrauch, 3) Wasserverbrauch, 4) Anteil des Energiebezugs durch regenerative Energieträger, 5) Abfallaufkommen und 6) Recyclingquote. Da die Bewertung der Kennzahlen Abfallaufkommen und Recyclingquote im Wert gleich ausgefallen ist, findet eine Doppelvergabe des 5. Platzes statt.

Managementkennzahlen der sozialen Dimension In der soziokulturellen Nachhaltigkeitsdimension wurden Kennzahlen in den Kategorien Gesundheitsschutz, Personalbindung und Corporate Citizenship untersucht. Die Abb. 3.13 stellt die Ergebnisse aus der RoSS-Studie für die sozialen Managementkennzahlen dar.

Aus Abb. 3.13 geht ein facettenreiches Bild der Kennzahlenbewertung in der soziokulturellen Dimension hervor. Zum einen sind die Kennzahlen der Personalbindung und des Gesundheitsschutzes durchschnittlich mit einer hohen Relevanz durch die Studienteilnehmer bewertet worden, zum anderen wurden Kennzahlen zur Corporate Citizenship am wenigsten angenommen und habe damit die geringste Relevanz in der Bewertung innerhalb der Umfrage erzielt.

Jedoch auch innerhalb der Kategorien treten größere Unterschiede in der Zustimmung auf. So treffen vor allem Kennzahlen, welche der Vorbeugung und Risikominimierung innerhalb des Gesundheitsschutzes dienen, auf deutlich weniger Resonanz als Kennzahlen der eigentlichen Messung von Betriebsunfällen. Bei der Personalbindung werden Kennzahlen rund um den Ausbildungsstand tendenziell als weniger relevant bewertet, als z. B. Fluktuationszahlen. Dies erlaubt den Rückschluss, dass vorbeugende bzw. langfristig orientierte Maßnahmen innerhalb des Themenschwerpunktes der sozialen Nachhaltigkeit als weniger relevant erachtet werden.

Das Ergebnis der Befragung für die ökonomische Dimension ergibt folgende Rangfolge der bewerteten Kennzahlen nach Relevanz: 1) Unfallquote, 2) Mitarbeiterfluktuation, 3) Weiterbildungsaufwand pro Mitarbeiter, 4) Eigenpersonalquote und 5) Krankenstandsquote.

3.2.3.2 Synopse der Managementkennzahlen

Die vorangegangenen Abschnitte haben insgesamt 14 Kennzahlen aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales für die Quantifizierung der Nachhaltigkeit aus Sicht des Managements im FM vorgestellt und im Detail erörtert. Die Tab. 3.2 zeigt diese Kennzahlen nochmals in der Übersicht sowie die als „optional“ deklarierten Kennzahlen, die keine ausreichend hohe Zustimmung seitens der FM-Praktiker erhalten haben, aber aus Sicht der Wissenschaft als zukunftssträftig erachtet werden.

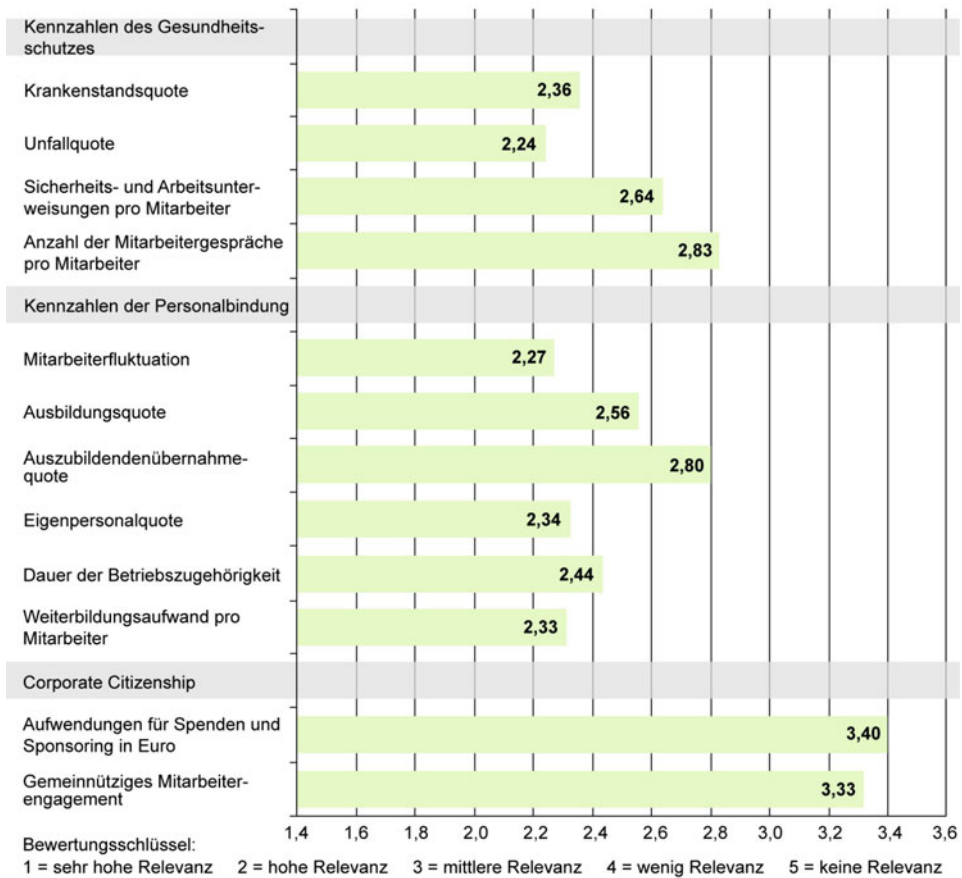


Abb. 3.13 Umfrageergebnis zur Relevanz der Kennzahlen aus der sozialen Dimension

3.2.4 Entwicklung der Prozesskennzahlen

Bevor Kennzahlen zur Quantifizierung der Nachhaltigkeit in FM-Prozessen im Detail definiert werden können, wird im Folgenden ein Phasenmodell hergeleitet, das als Grundlage für die Prozessbewertung dient.

Die Durchführung der FM-Dienstleistungen kann wie im Abschn. 3.1.1 beschrieben von der eigenen FM-Abteilung gemanagt oder ausgelagert werden. Bei einer Auslagerung der FM-Dienstleistung stehen sich meist zwei Parteien gegenüber, der Auftraggeber und der Auftragnehmer. Die Zusammenarbeit wird in einer FM-Vereinbarung geregelt. Ein Leitfaden zur Erstellung einer FM-Vereinbarung liegt mit der DIN EN 15221-2 vor. Diese Norm dient zur Ausarbeitung der FM-Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien. Jedoch

Nachhaltiges Facility Management

Kummert, K.; May, M.; Pelzeter, A. (Hrsg.)

2013, XVII, 233 S. 290 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-24890-0