

Stefan Bogenberger und Lars Bernhard Schöne

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

2.1 Immobilienmanagement

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

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

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

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

2.1.1 Definition und Ziele

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

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

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

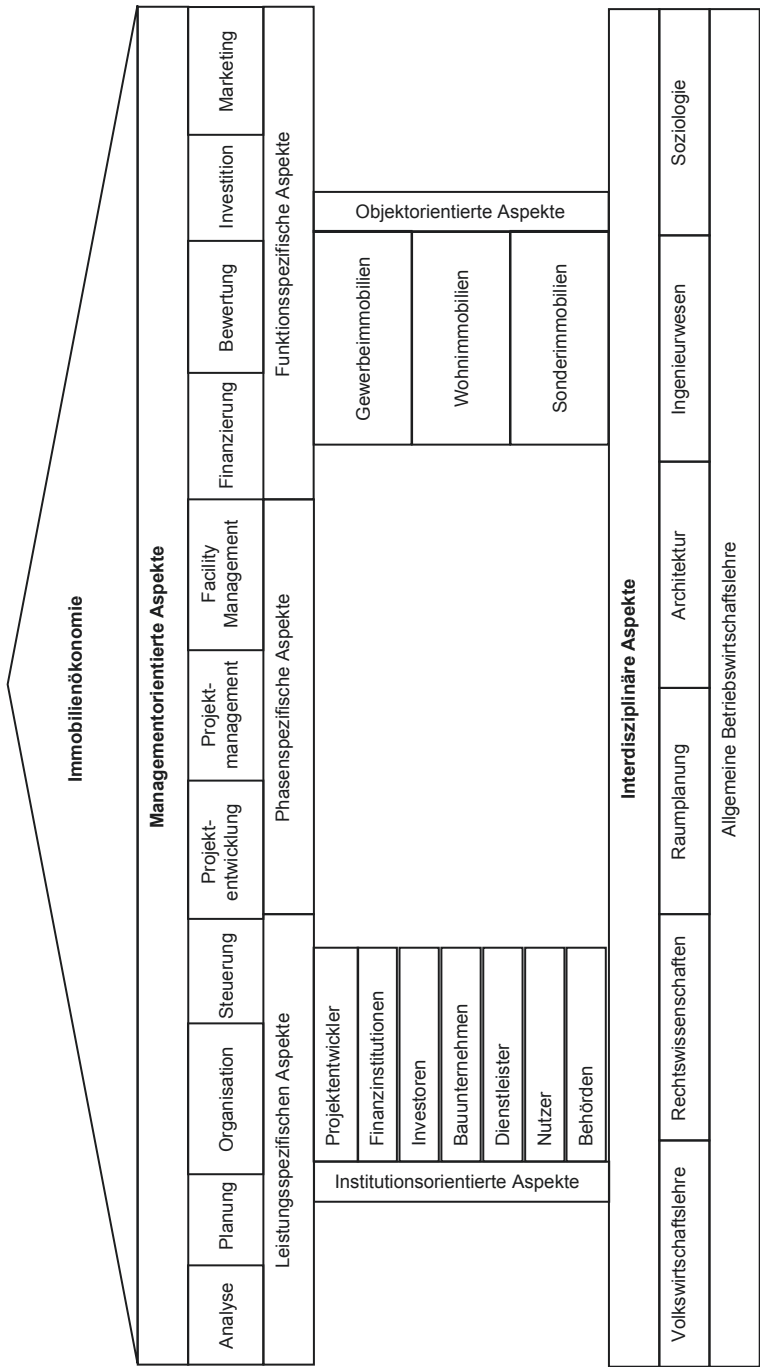


Abb. 2.1 Haus des Immobilienmanagements

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

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

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

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

Abb. 2.2 Zielsystem des Immobilienmanagements

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

2.1.2 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen

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

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

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

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

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

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

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

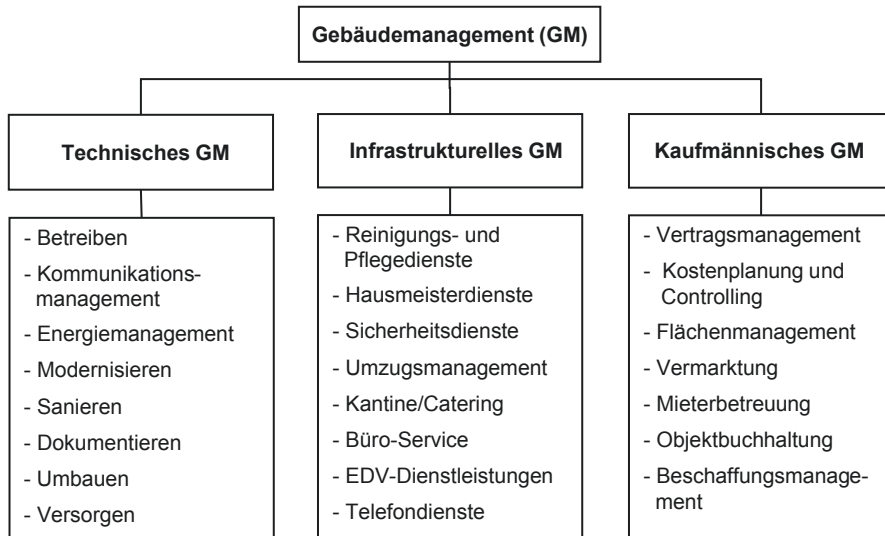


Abb. 2.3 Die drei Bereiche des Gebäudemanagements

2.1.3 Organisation und Instrumente

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

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

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

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

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

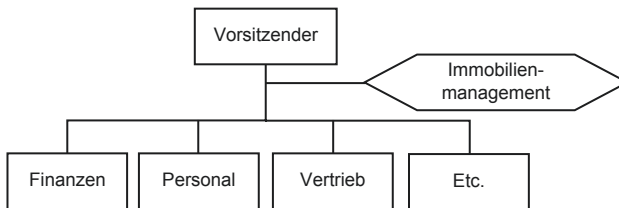


Abb. 2.4 Immobilienmanagement in Stabsfunktion

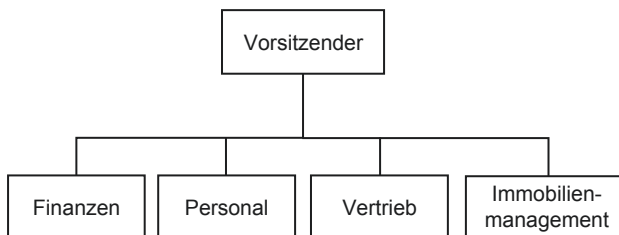


Abb. 2.5 Immobilienmanagement in Linienfunktion

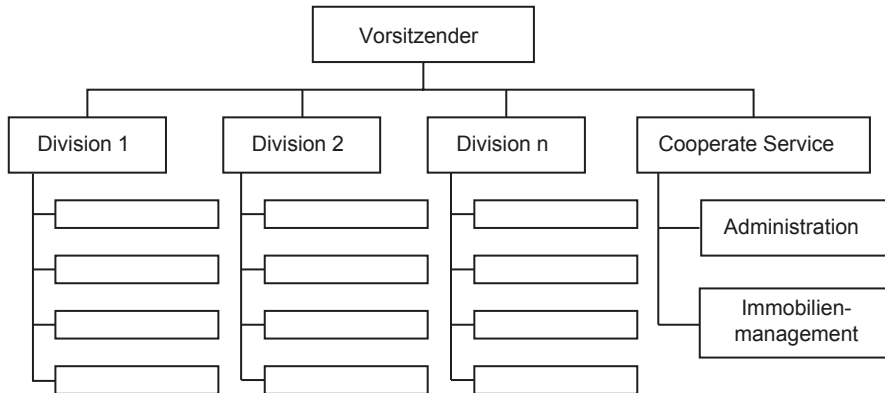


Abb. 2.6 Dezentrale Einbindungsmöglichkeit des Immobilienmanagements

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Immobiliencontrolling

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

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

2.2.1 Definition

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

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

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

2.2.2 Strategisches und operatives Controlling

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

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

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

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

2.2.3 Lebenszyklusorientiertes Immobiliencontrolling

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

Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Hierarchieebene	• obere Managementebene	• mittlere Managementebene
Zielsetzung	• langfristig	• kurz - bis mittelfristig
Orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Sicherung von Erfolgspotenzialen • Systemwandel • Aufgabendefinition 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg und Liquidität • Bestandswahrung • Aufgabenbewältigung
Inhaltliche Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Konzernmodelle • geringe Verbindlichkeit • allgemeine Problemdefinition 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilpläne/Partialanalysen • hohe Verbindlichkeit • exakte, strukturierte Problemdefinition
Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> • Chancen und Risiken • Stärken und Schwächen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufwand und Ertrag • Kosten und Leistung • Vermögen und Kapital • Aus- bzw. Einzahlungen
Informationsquelle	• Extern (z. B.: Umwelt)	• Intern (z. B: Rechnungswesen)

Abb. 2.7 Unterscheidungsmerkmale des strategischen vom operativen Controlling

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

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

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

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

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

Abb. 2.8 Lebenszyklusorientierte Immobilienbewirtschaftung

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

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

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

Organisation und Instrumente

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Benchmarking

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

2.3.1 Definition

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

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

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

Karlöf und Östblom

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

Leibfried und McNair

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

Mühlstein und Schumann

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

Watson

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

Fazit

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

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

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

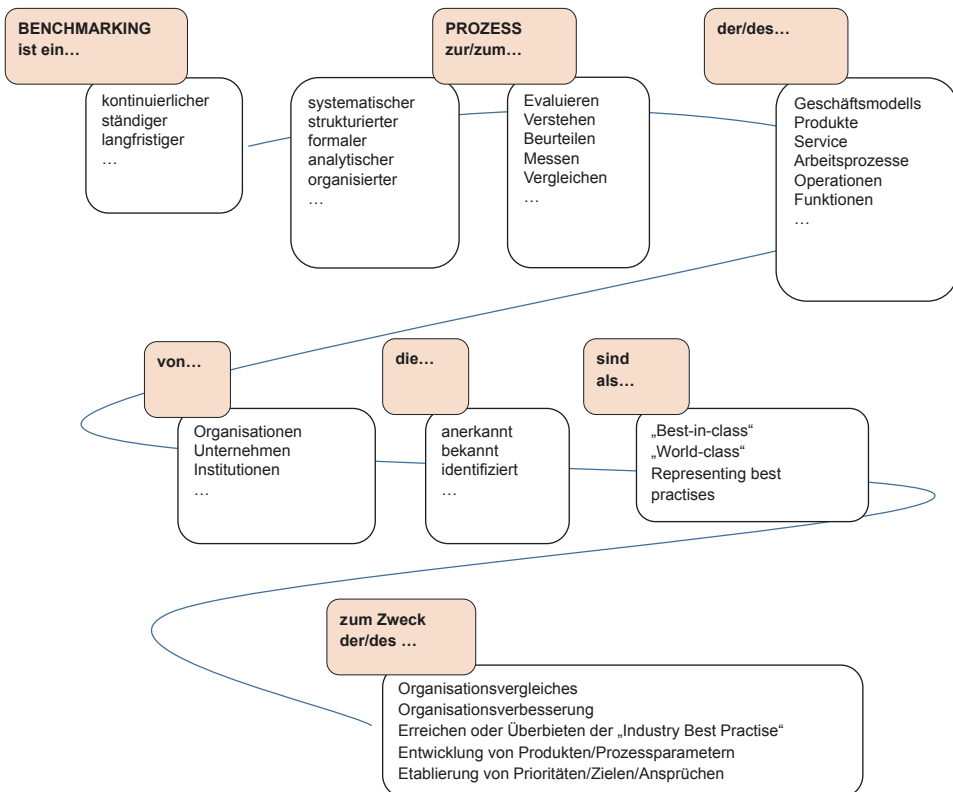


Abb. 2.9 Definitionsbaukasten Benchmarking nach Spendolini

Abgrenzung zu anderen Management-Instrumenten

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Historische Entwicklung

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

Militär 1900

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

Henry Ford 1920

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

Japan 1960

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

XEROX 1979

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

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

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

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

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

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

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

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

Benchmarking Organisationen

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.3 Ziele

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

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

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

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

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

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

Abb. 2.10 Direkter und indirekter Nutzen

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

Abb. 2.11 Quantifizierbare und nicht quantifizierbare Nutzenpotenziale

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

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

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

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

2.3.4 Voraussetzungen

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

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

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

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

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

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

2.3.5 Arten

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

2.3.6 Vergleichspartner

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

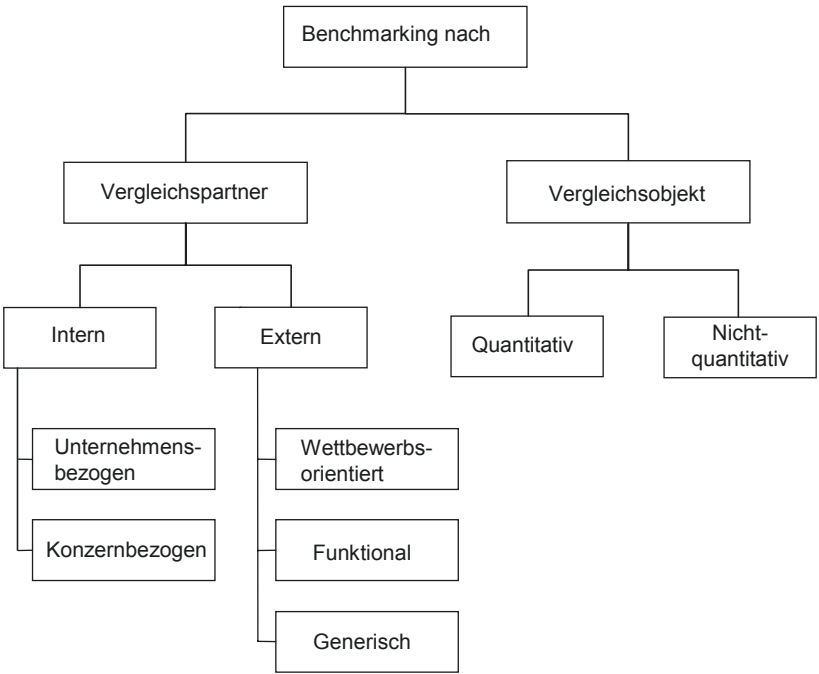


Abb. 2.12 Formen des Immobilien-Benchmarking

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

Abb. 2.13 Bewertung der Benchmarking-Arten nach Vergleichspartner

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.7 Vergleichsobjekt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.8 Fazit

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

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

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

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

Literatur

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

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

Immobilien-Benchmarking

Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis

Reisbeck, T.; Schöne, L.

2017, XX, 448 S. 291 Abb., 112 Abb. in Farbe.,

Hardcover

ISBN: 978-3-662-55365-7