

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

*Analyse und Entwicklung von Balanced Scorecards im
Facility Management*

Name: Heer Christoph
Adresse: Burstwiesenstrasse 61, 8606 Greifensee
Eingereicht bei: • *Dr. Marko Virant*
• *Walter Neukom*
Abgabedatum: 14.08.2009

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	PROBLEMSTELLUNG	1
1.2	ZIELSETZUNG.....	2
1.3	ABGRENZUNG.....	2
1.4	AUFBAU DER ARBEIT.....	3
2	GRUNDLAGEN.....	4
2.1	BEGRIFFSDEFINITION	4
2.1.1	Corporate Real Estate Management.....	4
2.1.2	Facility Management	4
2.1.3	Beziehung zwischen Corporate Real Estate und Facility Management	5
2.1.4	Performance Measurement	6
2.1.5	Prozess-/Leistungsmodell	7
2.2	THEORETISCHE GRUNDLAGE DER ARBEIT	7
3	BEDARF EINER BALANCED SCORECARD IM FACILITY MANAGEMENT.....	8
3.1	ENTWICKLUNGSSTUFEN IM IMMOBILIEN-MANAGEMENT	8
3.2	EIGNUNG IM CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT.....	9
3.2.1	Anwendung der Balanced Scorecard im Unternehmen.....	9
3.2.2	Rolle der Balanced Scorecard.....	10
3.3	EIGNUNG IM FACILITY MANAGEMENT	11
3.3.1	Einsatz der Balanced Scorecard.....	11
3.3.2	Eingliederung einer Facility Management Balanced Scorecard.....	12
3.4	ZUSAMMENFASSUNG	13
4	DIE BALANCED SCORECARDS IM FACILITY MANAGEMENT	14
4.1	DIE BALANCED SCORECARD VON ROBERT S. KAPLAN / DAVID P. NORTON.....	14
4.1.1	Entstehung der Balanced Scorecard.....	14
4.1.2	Konzept der Balanced Scorecard.....	14
4.1.3	Aufbau der Balanced Scorecard	15
4.2	SERVICE BALANCED SCORECARD.....	17
4.2.1	Entstehung der Service Balanced Scorecard.....	17
4.2.2	Konzept der Service Balanced Scorecard.....	17
4.2.3	Aufbau der Service Balanced Scorecard.....	18
4.3	FACILITY MANAGEMENT BALANCED SCORECARD	21
4.3.1	Entstehung der Facility Management Balanced Scorecard	21
4.3.2	Konzept der Facility Management Balanced Scorecard	22
4.3.3	Aufbau der Facility Management Balanced Scorecard.....	22

4.4	ZUSAMMENFASSUNG	25
5	ANALYSE UND EINORDNUNG VORHANDENER PERFORMANCE-SYSTEME	26
5.1	UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND.....	26
5.2	UNTERNEHMEN A.....	26
5.2.1	Beschreibung Unternehmen A	26
5.2.2	Analyse des vorhandenen Performance Measurement System	27
5.2.3	Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System.....	30
5.3	UNTERNEHMEN B.....	31
5.3.1	Beschreibung Unternehmen B	31
5.3.2	Analyse des vorhandenen Performance Measurement System	32
5.3.3	Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System.....	35
5.4	UNTERNEHMEN C.....	36
5.4.1	Beschreibung Unternehmen C	36
5.4.2	Analyse des vorhandenen Performance Measurement System	37
5.4.3	Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System.....	39
5.5	ZUSAMMENFASSUNG	40
6	LÖSUNGSANSATZ DER BALANCED SCORECARD IM FACILITY MANAGEMENT .	42
6.1	VORAUSSETZUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG EINER BALANCED SCORECARD.....	42
6.1.1	Wahl der Perspektiven.....	42
6.1.2	Strategische Ziele.....	46
6.1.3	Kennzahlen	48
6.1.4	Prozess der Umsetzung.....	49
6.2	LÖSUNGSANSATZ EINER BALANCED SCORECARD.....	51
6.2.1	Strategische Ziele.....	51
6.2.2	Finanzperspektive	52
6.2.3	Kundenperspektive	53
6.2.4	Interne Prozessperspektive	54
6.2.5	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	55
6.3	ZUSAMMENFASSUNG	56
7	SCHLUSSFOLGERUNG	58
8	VERZEICHNIS DES ANHANGS	60
9	LITERATURVERZEICHNIS	72
10	EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	76
11	SPERRVERMERK.....	77

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ROLL-OUT DER BSC IM UNTERNEHMEN.....	9
ABBILDUNG 2: EINGLIEDERUNG DER FACILITY MANAGEMENT BALANCED SCORECARD	12
ABBILDUNG 3: DOMINANZ FINANZWIRTSCHAFTLICHER STEUERUNGSGRÖSSEN	14
ABBILDUNG 4: DIE VIER PERSPEKTIVEN DER BALANCED SCORECARD.....	15
ABBILDUNG 5: DIE SERVICE BALANCED SCORECARD.....	19
ABBILDUNG 6: FACILITY MANAGEMENT BALANCED SCORECARD (FMBSC).....	24
ABBILDUNG 7: FACILITY MANAGEMENT-ORGANISATION UNTERNEHMEN A	27
ABBILDUNG 8: AUFBAU KEY PERFORMANCE INDICATOR UNTERNEHMEN A	29
ABBILDUNG 9: FACILITY MANAGEMENT- ORGANISATION UNTERNEHMEN B.....	32
ABBILDUNG 10: MALUSSYSTEM UNTERNEHMEN B.....	35
ABBILDUNG 11: FACILITY MANAGEMENT- ORGANISATION UNTERNEHMEN C.....	37
ABBILDUNG 12: LÖSUNGSANSATZ PERSPEKTIVEN	44
ABBILDUNG 13: ANWENDUNG DER BALANCED SCORECARD MIT EXTERNEN DIENSTLEISTERN	45
ABBILDUNG 14: ANWENDUNG DER GEMEINSAMEN BALANCED SCORECARD	46
ABBILDUNG 15: AUFTEILUNG VON STRATEGISCHEN ZIELEN AUF DIE PROLeMO-STRUKTUR	47

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: ENTWICKLUNGSSTUFEN IM IMMOBILIENMANAGEMENT	8
TABELLE 2: STECKBRIEF LEISTUNGSVOLUMEN UNTERNEHMEN A.....	27
TABELLE 3: KEY PERFORMANCE INDICATOR BUYER UNTERNEHMEN A.....	30
TABELLE 4: KEY PERFORMANCE INDICATOR USER UNTERNEHMEN A	30
TABELLE 5: STECKBRIEF LEISTUNGSVOLUMEN UNTERNEHMEN B	32
TABELLE 6: STECKBRIEF LEISTUNGSVOLUMEN UNTERNEHMEN C.....	37
TABELLE 7: VERTRAGSENTWICKLUNG UNTERNEHMEN C	39
TABELLE 8: ZUTEILUNG PROLeMO-STRUKTUR	44
TABELLE 9: ANFORDERUNGEN AN KENNZAHLEN.....	48
TABELLE 10: STRATEGISCHE ZIELE.....	51
TABELLE 11: FINANZPERSPEKTIVE.....	52
TABELLE 12: FINANZPERSPEKTIVE PROLeMO-MATRIX.....	53
TABELLE 13: KUNDENPERSPEKTIVE.....	53
TABELLE 14: KUNDENPERSPEKTIVE PROLeMO-MATRIX.....	54
TABELLE 15: INTERNE PROZESSPERSPEKTIVE.....	55
TABELLE 16: INTERNE PROZESSPERSPEKTIVE PROLeMO-MATRIX.....	55
TABELLE 17: LERN- UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE.....	56
TABELLE 18: LERN- UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE PROLeMO-MATRIX.....	56

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CREM	Corporate Real Estate Management
d.h.	das heisst
et al.	et alii
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
FM	Facility Management
FMBSC	Facility Management Balanced Scorecard
GEFMA	German Association of Facility Management
IFMA	International Facility Management Association
k.A.	keine Angaben
KPI	Key Performance Index
ProLeMo	Prozess-/Leistungsmodell
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBS	Service Balanced Scorecard
SGE	strategische Geschäftseinheit
SLA	Service Level Agreement
vgl.	vergleiche

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die strategische Unternehmensplanung ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg einer Firma. Neue durch die zunehmende Globalisierung der Märkte bedingte Herausforderungen, ein sich ständig dynamisch veränderndes Unternehmensumfeld sowie das schnelle Erkennen von Erfolgchancen und Risiken zwingen Unternehmen in zunehmendem Masse, sich noch aktiver mit der strategischen Unternehmensplanung zu beschäftigen.¹ Als Folge dieser Anforderungen stehen Ansätze zur effektiven und effizienten Steuerung von Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses. Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) hat in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit erfahren und sich in der Unternehmenswelt etabliert. Empirische Studien berichten über einen mittlerweile sehr hohen Verbreitungsgrad der BSC in Unternehmen.²

Zudem festigte sich die Erkenntnis, dass im Rahmen der aktiven Lenkung und Gestaltung der langfristigen Unternehmensentwicklung neben der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensleistungen auch die internen Unternehmensressourcen eine immer wichtigere Rolle spielen.³ Dadurch haben neben den primär auf Produkt-Markt-Potentiale gerichteten externen Managementansätzen auch intern orientierte Managementansätze wie das Technologie-Management, das Human Resource Management, das Informations- und Wissensmanagement sowie das Corporate Real Estate und Facility Management (CREM und FM) an Bedeutung gewonnen.⁴ Die bisher kaum erfolgte Verbindung des letztgenannten Managementansatzes des Facility Management mit dem BSC-Konzept steht im Mittelpunkt dieser Arbeit.

Die Anwendung der BSC im Zusammenhang mit intern orientierten Managementansätzen bietet ein grosses Potential für die Entwicklung von Organisationen und kann die strategischen Fähigkeiten des Managements verbessern.⁵ „Although balanced scorecard

¹ Vgl. Rödler (2003), S.13

² Vgl. Bukert (2008), S. 19; De Toni (2007), S. 426; Schreyer (2007), S. 52; Weber (2006), S.9; Lawson (2008), S. 17

³ Vgl. Lawson (2008), S. 17

⁴ Vgl. Steinbach (2006), S. 1

⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 167-168

is quite popular even in the facility management field, its applications are still limited in literature. This proves that performance measurement in this practice is still in its infancy.“⁶

In den letzten Jahren liess sich bereits die Tendenz beobachten, dass BSC- sowie KPI-Systeme für integrale Facility Management-Leistungen verwendet wurden. Die Umsetzung der theoretischen Grundlagen in eine sinnvolle Messbarkeit sowie Anwendbarkeit im integralen Facility Management hat sich in der Praxis aber (noch) nicht etabliert. Wie aus der Studie von De Toni, et al. hervorgeht, etablierten nur vier von 65 internationalen Firmen eine Form einer BSC im FM.⁷

1.2 Zielsetzung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit existierende BSC-Modelle für das Facility Management in der Praxis anwendbar und welche Faktoren und Perspektiven für eine funktionierende BSC notwendig sind. Es stellt sich auch die Frage, inwieweit die Wahl der Perspektiven einer BSC nach Vorgabe von Kaplan/Norton richtig ist, oder ob neue Perspektiven zu bilden sind. Wie Kaplan/Norton beschreiben, ist die Wahl der Perspektiven keine zementierte Vorgabe und kann an das spezifische Unternehmen angepasst werden.⁸ Zudem sollen die Ansätze der FM Performance-Messungen anhand von drei grossen nationalen und internationalen Unternehmen analysiert und bewertet werden. Ziel der Arbeit ist zum einen, einen Überblick über vorhandene BSC-Modelle für das Facility Management in Bezug auf die Anwendung in der Praxis zu erhalten, und zum anderen werden anhand der Analyse der existierenden Performance Measurement-Modelle mögliche Lösungsansätze einer BSC im Facility Management aufgezeigt.

1.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit hat die BSC im Facility Management zum Inhalt und beschränkt sich dabei auf die Grundzüge der Entwicklung einer BSC. In diesem Zusammenhang ebenfalls interessant wäre die Entwicklung einer Strategy Map nach Kaplan/Norton.⁹ Da

⁶ De Toni (2007), S. 424

⁷ Vgl. De Toni (2007), S. 425

⁸ Vgl. Kaplan (1997), S. 33- 35

⁹ Vgl: Kaplan (2004), S 1-432

dies den Rahmen dieser Master Thesis aber sprengen würde, empfiehlt sich dieser Themenbereich für eine weiterführende Untersuchung einer BSC im Facility Management.

1.4 Aufbau der Arbeit

Nach dem einleitenden Teil werden die zentralen Begriffe dieser Arbeit wie Facility Management, Corporate Real Estate Management, Prozess-/Leistungsmodell, Performance Measurement definiert und von einander abgegrenzt.

Anschliessend wird der Bedarf einer BSC im FM erläutert. Es wird aufgezeigt wie sich eine BSC im FM im gesamten Unternehmen einzugliedern hat und welchen Stellenwert sie hat. Das darauffolgende Kapitel befasst sich mit der klassischen BSC von Kaplan/Norton und stellt noch zwei weitere international etablierte BSCs im FM vor. Darauf werden drei internationale Unternehmen in Bezug auf ihr Performance Measurement System im FM analysiert und Erkenntnisse daraus abgeleitet. Anschliessend werden die daraus resultierenden Erkenntnisse anhand der Entwicklung eines Ansatzes einer BSC für das FM umgesetzt. Den Abschluss der Arbeit bildet eine zusammenfassende Würdigung der Forschungsmeinungen sowie eine kritische Beurteilung der Resultate.

2 Grundlagen

2.1 Begriffsdefinition

Die Begriffe Performance Measurement, Prozess-/Leistungsmodell und Corporate Real Estate sowie Facility Management bedürfen einer genaueren Definition. Speziell beim Corporate Real Estate und Facility Management treten aufgrund unterschiedlicher Begriffsdefinitionen teilweise Überschneidungen hinsichtlich der von beiden Disziplinen beanspruchten Inhalte auf.

2.1.1 Corporate Real Estate Management

Unter dem Begriff CREM versteht man das aktive, ergebnisorientierte, strategische wie operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien.¹⁰ In der angloamerikanischen Literatur werden neben dem Begriff CREM auch die Begriffe *Strategic Facility Management*, *Strategic Property Management* oder *Strategic Management of Corporate Real Estate* verwendet.¹¹

Grundlage für ein erfolgreiches CREM ist die Festlegung und Abstimmung der strategischen Grundausrichtung auf die Unternehmensstrategie.¹² Die Hauptaufgaben des CREM sind entsprechend die Entwicklung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten Immobilienstrategie, die optimale Allokation aller immobilienbezogenen Ressourcen und Kapazitäten sowie die strategische und operative Kontrolle aller Immobilienaktivitäten.¹³

2.1.2 Facility Management

Die Internationale Facility Management Association (IFMA) beschreibt die Aufgaben des Facility Management als „Managing and coordinating people, process and place issues and functions within the corporation or organization; it integrates the principles of business administration, architecture, and the behavioral and engineering sciences.“¹⁴

¹⁰ Vgl. Schulte (2004), S. 46

¹¹ Vgl. Schulte (2004), S. 46

¹² Vgl. Schulte (2004), S. 45

¹³ Vgl. Strassheimer (2000), S. 9

¹⁴ Vgl. Gondring (2004), S. 461

Die GEFMA definiert Facility Management als „Betrachtung, Analyse und Optimierung aller kostenrelevanten Vorgänge rund um ein Gebäude, ein anderes bauliches Objekt oder eine im Unternehmen erbrachte Leistung oder Dienstleistung, die nicht zum Kerngeschäft gehört.“¹⁵

Im Vergleich zur angelsächsischen Definition, die von Kunden spricht, bezieht sich die Facility Management-Definition im deutschsprachigen Raum auf Nutzer und orientiert sich stärker an Gebäuden.

2.1.3 Beziehung zwischen Corporate Real Estate und Facility Management

Eine klare Abgrenzung von CREM und FM gestaltet sich je nach Interpretation und Wahl der Definitionen schwierig. In der Praxis hat jedoch das CREM die Führungsrolle übernommen, und das FM wird als ein Teilbereich des CREM betrachtet. Die wesentlichen Unterschiede zwischen CREM und FM können wie folgt festgehalten werden:

- Corporate Real Estate Management betrachtet Immobilien eher aus dem investitionstheoretischen Blickwinkel. Immobilien werden als Kapitalanlage begriffen, die einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis liefern sollen und zugleich die vom Unternehmen benötigten Flächen zur Verfügung stellen. Das CREM entwickelt den ganzheitlichen Rahmen für das gesamte betriebliche Immobilienmanagement und führt eine immobilienbezogene strategische Analyse, Planung und Kontrolle durch. Die zentrale Zielsetzung des CREM ist die Optimierung des Immobilienportfolios und die Entwicklung von immobilienbezogenen Wettbewerbs- und Risikostrategien auf der Grundlage der Unternehmensstrategie.¹⁶
- Facility Management betrachtet Immobilien eher aus der produktionstheoretischen Perspektive. Facility Management geht über die immobilienbezogene Betrachtungsweise hinaus, es zielt vielmehr auf die Integration von Menschen, Prozessen, Immobilien und Anlagen ab, um den Unternehmenszweck zu unterstüt-

¹⁵ Vgl. Gondring (2004), S. 462

¹⁶ Vgl. Steinbach (2006), S. 6

zen und nachhaltig zu gewährleisten. Der Fokus von FM liegt dabei vorrangig auf den Mitarbeitern des Unternehmens.¹⁷

2.1.4 Performance Measurement

Neely definiert Performance Measurement wie folgt: „Performance Measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action.“¹⁸

Das Performance Measurement findet seine Einbettung innerhalb des betrieblichen Informationsversorgungssystems und dient der Informationsbeschaffung und -aufbereitung sowie infolgedessen als Grundlage der Unternehmensteuerung.¹⁹ Eine einheitliche Auffassung darüber, was unter Performance Measurement zu verstehen ist, hat sich bis heute noch nicht herausgebildet.²⁰

Gleich legt der Begriffsdefinition eine controllingorientierte Auffassung zugrunde. „Performance Measurement bezeichnet den Aufbau und Einsatz meist mehrerer quantifizierbarer Massgrößen verschiedenster Dimensionen (z.B. Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit, Kundenzufriedenheit etc.). Diese werden zur Beurteilung der Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotentiale unterschiedlichster Objekte im Unternehmen (Organisationseinheiten unterschiedlicher Grösse, Mitarbeiter, Prozesse etc.) herangezogen.“²¹

Für den modernen Performance Measurement-Ansatz hat Hilgers folgende Grundeigenschaften beschrieben:

- „Generierung von Massgrößen als Hauptaufgabe zur Messung und Bewertung der Unternehmensperformance
- Unmittelbarer Zielbezug und damit verbunden unmittelbarer Strategiebezug (ganzheitlicher Ansatz)
- Abbildung monetärer und nicht-monetärer Massgrößen (Multidimensionalität) und deren Beurteilung bezüglich Effizienz und Effektivität
- Bezug auf verschiedene Leistungsebenen (und -objekte) im Unternehmen

¹⁷ Vgl. Steinbach (2006), S. 6-7

¹⁸ Neely (1995), S. 80

¹⁹ Vgl. Horvath (2002), S. 578

²⁰ Vgl. Hilgers (2007), S. 35

²¹ Gleich (2001), S. 11-12

- Unternehmensinterner Messvorgang als Teil des Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollprozesses (Schnittstelle zum Performance Management)²²

2.1.5 Prozess-/Leistungsmodell

Die International Facility Management Association (IFMA) Schweiz hat zusammen mit rund 30 Projektpartnern aus der Immobilienbranche die Richtlinie Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management ProLeMo entwickelt.

Die Richtlinie Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management ProLeMo definiert die wesentlichen Bewirtschaftungsprozesse mit entsprechenden Leistungen und stellt die Durchgängigkeit bis zu einer Nutzungskostenstruktur her. Sie wendet sich an Eigentümer, Betreiber und Nutzer von Immobilien. Dem Facility Manager hilft die Richtlinie dabei, eine klare Strategie zur Bewirtschaftung von Immobilien aufzubauen und umzusetzen. Den Bestellern und Lieferanten von Dienstleistungen im Bereich Facility Management bietet sie eine einheitliche Sprachregelung.²³

Ein detaillierter Aufbau der ProLeMo-Struktur ist im Anhang 1, Seite 61 dargestellt.

2.2 Theoretische Grundlage der Arbeit

Die Grundlagen dieser Arbeit bilden zum einen die Fachliteratur über die BSC im Facility Management, und zum anderen die bereits vorhandenen Ansätze von BSCs im Bereich Facility Management von diversen grösseren nationalen und internationalen Unternehmen, welche von der Firma RESO Partners AG zur Verfügung gestellt werden.

²² Hilgers (2007), S. 36

²³ Vgl. CRB (2009), S. 1-5

3 Bedarf einer Balanced Scorecard im Facility Management

Wie (im Kapitel 2.1.3) beschrieben ist das FM dem CREM untergeordnet. In Bezug auf den Bedarf einer BSC für das FM wird zuerst auf die Entwicklung im CREM und der damit einhergehenden Entwicklung im FM eingegangen, sowie der Bedarf einer BSC für das CREM beschrieben. In einem zweiten Schritt wird die Notwendigkeit einer BSC für das FM erläutert.

3.1 Entwicklungsstufen im Immobilien-Management

Mit der Entwicklung des strategischen Managements, resultierend aus der kontinuierlichen Anpassung der Unternehmen auf sich wandelnde Umweltaforderungen, etabliert sich ein verändertes Bewusstsein in Bezug auf das Management von Unternehmensimmobilien hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung innerhalb der Unternehmensführung.²⁴ Diese Immobilienentwicklung wurde vom International Development Research Council (IDRC) und dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) am Center for Real Estate in fünf aufeinander aufbauenden Stufen beschrieben.

Taskmasters	<ul style="list-style-type: none"> das CREM ist nur für die Bereitstellung und Instandhaltung der Immobilie zuständig kein Denken in strategischen Kategorien das immobilienbezogene Verhalten ist reaktiv und an den kurz- und mittelfristigen Vorgaben der SEGs orientiert Kosten- und Wertaspekte spielen keine Rolle, die mit der Immobiliennutzung verbundenen Kosten werden auf Gesamtunternehmensebene absorbiert
Controllers	<ul style="list-style-type: none"> die verstärkte Kostenorientierung in den Unternehmen veranlasst das CREM, die mit der Immobiliennutzung verbundenen Kosten zu minimieren das Handeln ist weiterhin stark operativ ausgerichtet, ein langfristig orientiertes Denken und Handeln wird zugunsten kurzfristiger Erfolge zurückgestellt
Deal-Makers	<ul style="list-style-type: none"> das CREM beginnt, Wertschöpfungspotentiale durch die Neu- und Umgestaltung betriebsnotwendiger Immobilien und ein aktives Immobilienportfoliomanagement zu realisieren der Blick wird durch Marktvergleiche zunehmend auch nach aussen gerichtet, und dem CREM wird intern erstmals eine gewisse Problemlösungskraft zuerkannt Planung und Steuerung der Betriebsimmobilien ist dennoch weiterhin mangelhaft
Intrapreneurs	<ul style="list-style-type: none"> vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsintensität beginnt das CREM, die Wettbewerbsfähigkeit der SGEs zu sichern und stärken die für die Immobiliendimension zuständigen Entscheidungsträger werden erstmals in den strategischen Planungsprozess des Unternehmens bzw. SGEs integriert es erfolgt eine interne Leistungsverrechnung, Einführung interner und externer Benchmarks
Business Strategists	<ul style="list-style-type: none"> der Planungs- und Entscheidungshorizont im CREM ist auf die Entwicklung langfristiger Erfolgspotentiale gerichtet: es erfolgt eine immobilienbezogene Unternehmens- und Umweltanalyse sowie strategische Planung das CREM ist in die strategische Unternehmensführung integriert, es analysiert proaktiv die Unternehmensziele und –strategien auf immobilienrelevante Problemstellungen hin und entwickelt entsprechende Problemlösungen

Tabelle 1: Entwicklungsstufen im Immobilienmanagement²⁵

²⁴ Vgl. Schulte (2004), S. 48

²⁵ Quelle: Anlehnung an: Joroff, 1993, S. 50

3.2 Eignung im Corporate Real Estate Management

3.2.1 Anwendung der Balanced Scorecard im Unternehmen

Die Anwendung der BSC in Unternehmen basiert nicht nur auf der Einführung einer BSC auf der obersten Geschäftsleitungsebene als strategisches Führungsinstrument. Sie dient vielmehr als aktives Steuerungs- und Kontrollinstrument für die gesamte Unternehmung. „With the increased emphasis on corporate governance, executives are now creating additional corporate value by using the Balanced Scorecard to enhance processes and to improve communication with shareholders.“²⁶

Die erfolgreiche Anwendung einer BSC einer Unternehmung bedarf einer über alle Ebenen etablierten BSC.²⁷ „The Balanced Scorecard helps organisations manage the value creation process at each level“.²⁸

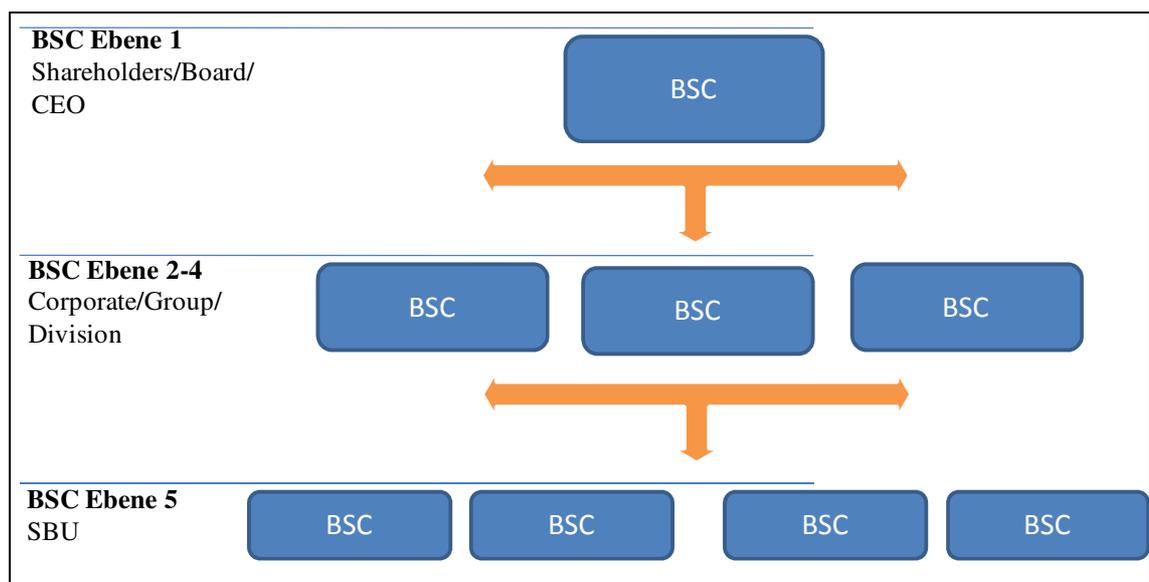


Abbildung 1: Roll-out der BSC im Unternehmen²⁹

Die Etablierung der BSCs auf allen Ebenen hat auch in letzter Konsequenz bis in die Bereiche des CREM und FM hineinzureichen.

²⁶ Kaplan (2006), S. 193

²⁷ Vgl. Kaplan (2006), S. 192

²⁸ Kaplan (2006), S. 194

²⁹ Quelle: Anlehnung an: Kaplan (2006), S. 194

3.2.2 Rolle der Balanced Scorecard

Mit der Entwicklung des CREM vom Taskmaster zum Business Strategist³⁰ wird die Voraussetzung für die Formulierung eindeutiger langfristiger CREM-Strategien in Abstimmung auf die Unternehmensstrategie geschaffen.³¹ Dieser Schritt bildet die Voraussetzung für die Einführung einer BSC für das CREM.

Die BSC kann eine wichtige Rolle bei der Entwicklung zu einem strategisch orientierten CREM spielen, indem sie

- die strategische Ausrichtung des CREM-Bereiches auf die Ziele der Organisation fördert. Die Ziele des CREM sind dazu direkt aus den Unternehmenszielen abzuleiten, wodurch eine optimale Unterstützung der Ziele des Kerngeschäfts erreicht werden.³²
- dabei hilft, den strategischen Beitrag des CREM bezüglich der Umsetzung der Unternehmensziele zu kommunizieren und zu kontrollieren. Top-down sichert die BSC als Kommunikations- und Kontrollmedium ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensziele sowie die Unterstützung dieser Ziele durch das CREM. Bottom-up kann die BSC die Bedeutung des CREM für den Unternehmenserfolg kommunizieren.³³
- im Zuge eines horizontalen und vertikalen Roll-out besteht die Möglichkeit, ausgehend von einer BSC für das gesamte CREM, BSCs für Teilportfolios zu entwickeln, die bis auf eine Einzelobjektebene heruntergebrochen werden können. Dadurch besteht die Möglichkeit, die CREM-Strategie bis auf die Einzelobjekte zu übertragen und deren Umsetzung zu kontrollieren.³⁴

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die BSC zu einem Kernelement des CREM ausgebaut werden kann. Sie ermöglicht durch die einheitliche Strategieumsetzung eine ganzheitliche Ausrichtung von Einzelobjekten und Teilportfolios auf die Gesamtstrategie einer CREM sowie der Unternehmung.³⁵

³⁰ Vgl. Kapitel 3.1

³¹ Vgl. Schulte (2004), S. 211

³² Vgl. Steinbach (2006), S. 60

³³ Vgl. Kaplan (2006), S. 192

³⁴ Vgl. Schulte (2004), S. 210

³⁵ Vgl. Schulte (2004) S. 208-212; Steinbach S. 56-61

3.3 Eignung im Facility Management

3.3.1 Einsatz der Balanced Scorecard

Der Einsatz einer BSC im FM wird in den letzten Jahren verstärkt diskutiert. Parallel zur Entwicklung des CREM (siehe Kapitel 3.1) entwickelte sich auch das FM in den letzten Jahren. „A continually changing facilities environment has created the need to pursue new ways to meet future demands for organisation.“³⁶ Veränderungen erfolgen insbesondere in:

- der verstärkten integralen Auslagerung von FM-Leistungen,
- dem technologischen Fortschritt in der Gebäudetechnik und –bewirtschaftung,
- der Verknappung von Ressourcen,
- der Steigerung der Effizienz von Arbeitsprozessen auf Verlangen des Kunden,
- der Verschiebung auf outcome-orientierte Leistungserbringung.

Diese Veränderungen führen zu einem verstärkten Streben nach Etablierung eines effektiven und effizienten Performance Measurement System.³⁷ Gleichzeitig muss sich der FM-Bereich optimal in die gesamte Organisation integrieren. „Integration refers to the ability of the performance measurement system to promote integration between various areas of the business. Therefore, the FM organisation as the player of the supporting role for the core business needs to identify how it could be integrated with other departments within the core organisation.“³⁸

Als ein geeignetes Performance Measurement System wird in der Fachliteratur die BSC genannt.³⁹

Eine Studie von De Toni et al., die verschiedene zwischen 1993 und 2006 erschienene Berichte in internationalen Fachzeitschriften über Performance Measurement in Bezug auf BSCs im FM analysierten, kamen zum folgenden Endresultat:

“In summary, the literature analysis on PMS application has demonstrated that:

- the performance measurement in the FM is still in its infancy;

³⁶ Amaratunga (2000), S. 67

³⁷ Amaratunga (2000), S. 68

³⁸ Baldry (2003), S. 175

³⁹ Vgl. Amaratunga (2000), S. 74; Baldry (2003), S. 181; De Toni (2007), S. 427; Steinbach (2006), S. 74

- the BSC is the reference model for all application environments;
- the BSC is the most popular in the facility management field; and
- the BSC is probably the best solution for facility management even if its applications are still limited.”⁴⁰

3.3.2 Eingliederung einer Facility Management Balanced Scorecard

Voraussetzung der Eingliederung einer FM BSC in die Unternehmenslandschaft ist die Entwicklung einer übergeordneten BSC für den gesamten CREM-Bereich.⁴¹ Dabei sollte die Anzahl der Ziele gering gehalten werden.⁴² Im Zuge eines horizontalen und vertikalen Roll-out besteht die Möglichkeit, die CREM BSC auf die einzelnen SGE, nämlich in Immobilienportfolios und Facility Management herunterzubrechen.⁴³ In letzter Konsequenz kann dies bis in den Bereich der Einzelobjekte hineinreichen.

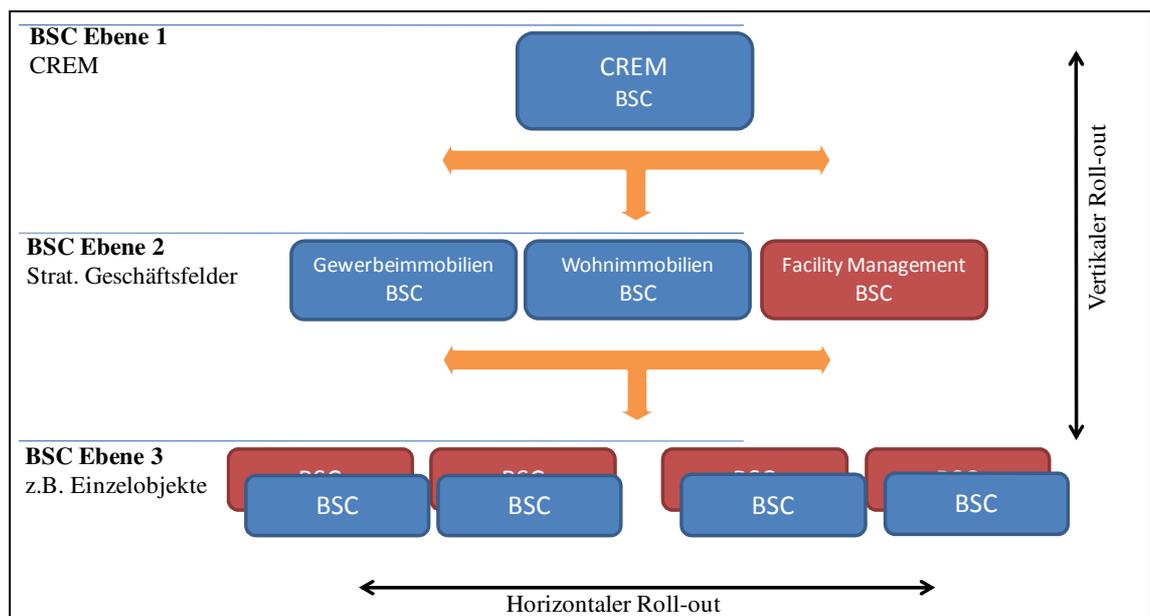


Abbildung 2: Eingliederung der Facility Management Balanced Scorecard⁴⁴

⁴⁰ De Toni (2007), S. 427

⁴¹ Vgl. Steinbach (2006), S. 74

⁴² Vgl. Kaplan (1997), S. 28

⁴³ Vgl. Schulte (2004), S. 211; Steinbach (2006), S. 74; Baldry (2003), S. 178

⁴⁴ Quelle: Anlehnung an: Schulte (2004), S. 211

3.4 Zusammenfassung

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Frage, inwieweit sich eine BSC im Facility Management eignet.

Im ersten Teil wurde anhand der Entwicklungsstufen dargestellt, dass sich das CREM und somit das FM im Wandel befindet. Die Etablierung des CREM und FM als eigene strategische Geschäftseinheiten ist in den letzten Jahren verstärkt im Gange. Die daraus entstehenden SGE-Strategien sind in den Gesamtkontext der Unternehmensstrategie einzugliedern. Zugleich wurde die Notwendigkeit einer durchgängigen Etablierung einer einheitlichen BSC in einem Unternehmen aufgezeigt.

Im zweiten Teil wurde die Rolle einer BSC im FM definiert, und die Eingliederung der BSC in den übergeordneten CREM und Unternehmensaspekt vollzogen. Besonders die Veränderung im FM-Umfeld wie die integralen Auslagerungen, der Kostendruck und das Bewusstsein der FM-Kosten allgemein stellen den-FM Bereich etwas mehr ins Rampenlicht und fordern sowie fördern deshalb auch verstärktes professionelles Management.

4 Die Balanced Scorecards im Facility Management

4.1 Die Balanced Scorecard von Robert S. Kaplan / David P. Norton

4.1.1 Entstehung der Balanced Scorecard

Die BSC (zu deutsch etwa „ausgewogener Berichtsbogen“) wurde von S. Kaplan und dem Nolan Norton Institut unter der Mitwirkung von zwölf Unternehmen im Jahre 1989/90 an der Harvard Universität entwickelt.⁴⁵ Ziel des Forschungsprojektes war es, anhand der Performancemessung aussagefähige Leistungsindikatoren (materielle Ziele und Kennzahlen) in Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten zu identifizieren.⁴⁶ Die der BSC zugrundeliegende These ist, dass keine einzelne Kennzahl ein klares und eindeutiges Performance-Ziel abbilden kann, und dass für eine ausgewogene Aufstellung sowohl monetäre als auch operationale Kennzahlen benötigt werden.⁴⁷

4.1.2 Konzept der Balanced Scorecard

Kerngedanke der BSC ist die Aufweichung eines geschichtlich stark finanziell ausgerichteten Managementsystems zugunsten einer ausgewogenen Performance-Messung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. Dies resultiert aus der Erkenntnis, dass die alleinige Konzentration des Managements auf finanzielle Steuerungsgrößen die Erfolgsrelevanz von nicht-finanziellen Steuerungsgrößen vernachlässigt, weshalb kritische Erfolgsvariablen eines Unternehmens nicht erkannt werden.⁴⁸

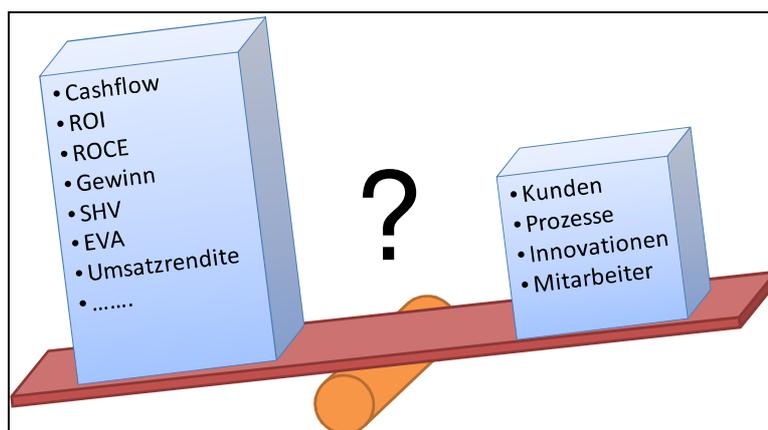


Abbildung 3: Dominanz finanzwirtschaftlicher Steuerungsgrößen⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Hilgers (2008), S. 69

⁴⁶ Vgl. Kaplan (1992), S. 70

⁴⁷ Vgl. Schreyer (2007), S. 50

⁴⁸ Vgl. Schulte (2004), S. 208

⁴⁹ Quelle: Schulte (2004), S. 209

Die BSC bietet dem Management ein ganzheitliches Performance Measurement System, um die Visionen und Strategien einer Unternehmung in ein kompaktes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen.⁵⁰

4.1.3 Aufbau der Balanced Scorecard

Kaplan/Norton schlagen grundsätzlich vier Perspektiven vor. Dies sind die Finanz-, Kunden-, Prozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese konnten durch empirische Arbeiten⁵¹ als die vier wesentlichen Betrachtungsebenen erfolgreicher Unternehmen identifiziert werden.

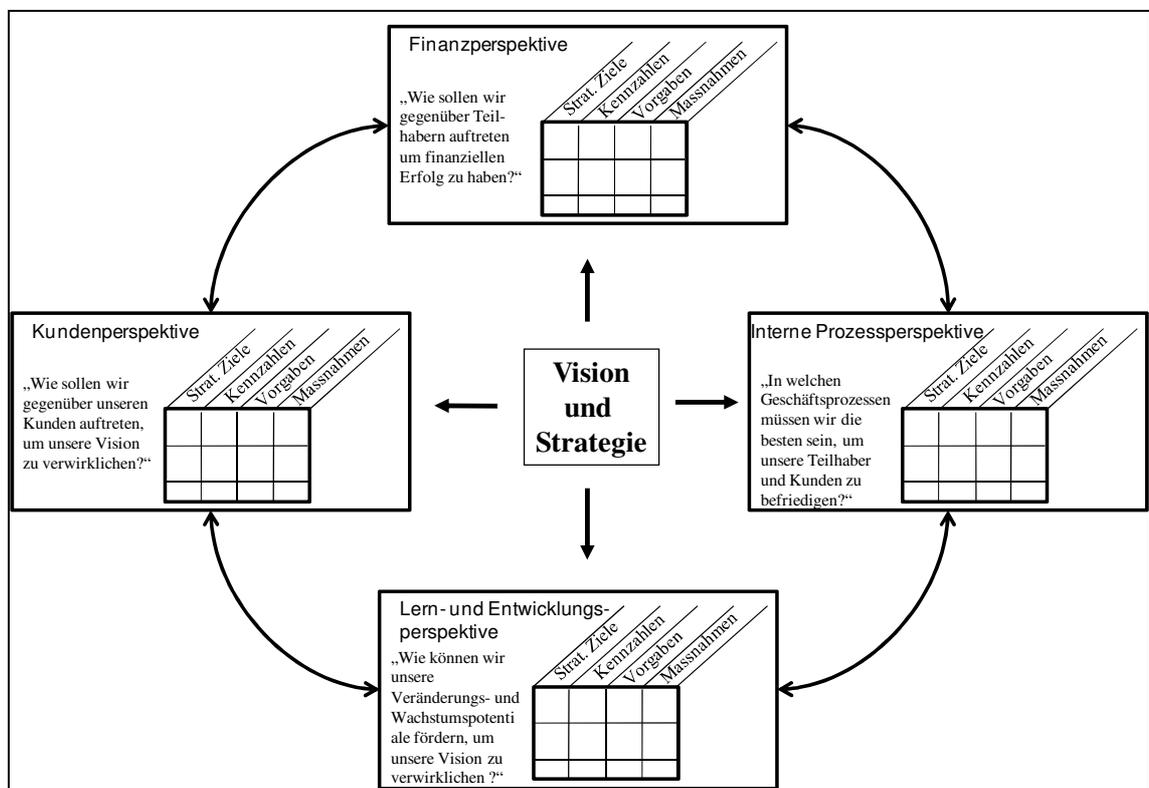


Abbildung 4: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard⁵²

Im folgenden wird auf die vier Perspektiven eingegangen.

⁵⁰ Vgl. Kaplan (1996), S. 23

⁵¹ Vgl. Kapitel 4.1.1, S. 13

⁵² Kaplan (1997), S.9

- **Finanzperspektive**⁵³

In der finanziellen Perspektive finden sich die klassischen finanziellen Kennzahlen, welche für einen Überblick über die wirtschaftlichen Konsequenzen früherer Aktionen wertvoll sind. Finanzkennzahlen zeigen an, inwiefern die Implementierung einer Unternehmensstrategie und deren Umsetzung zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Das oberste Ziel eines Unternehmens, der langfristige wirtschaftliche Erfolg, kann nur erreicht werden, wenn bestimmte Finanzziele erreicht werden. Des Weiteren dienen die finanzwirtschaftlichen Ziele als Fokus für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Scorecard-Kennzahlen.

Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind z.B. Rentabilitäts-, Umsatz-, Cash-flow- oder Kosten-Kennziffer.

- **Kundenperspektive**⁵⁴

Die Kundenperspektive beinhaltet die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, in denen es konkurrieren soll. Das Management identifiziert zu konkurrierende Kunden- und Marktsegmente sowie Kennzahlen zur Leitung der Geschäftseinheit in diesem Segment. Zu den Grundkennzahlen zählen Marktanteil, Kundentreue, Kundenaquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität.

- **Interne Prozessperspektive**⁵⁵

In der internen Prozessperspektive werden diejenigen Prozesse abgebildet, die zur Erreichung der Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive von Bedeutung sind. Sie identifiziert kritische Prozesse, innerhalb derer das Unternehmen Verbesserungs- und Optimierungsschwerpunkte setzen muss. Das Management identifiziert vorhandene und neu zu etablierende Prozesse, die für die Erreichung der Kunden- und Anteilseignerziele am kritischsten sind.

- **Lern- und Entwicklungsperspektive**⁵⁶

In der vierten Perspektive werden Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden Organisation entwickelt. Es werden diejenigen Infrastrukturen identifiziert (z.B. Innovationen und Mitarbeiterförderungen), welche die Organisation

⁵³ Vgl. Kaplan (1997), S. 24, 46-61

⁵⁴ Vgl. Kaplan (1997), S. 24, 62-88

⁵⁵ Vgl. Kaplan (1997), S.25-26, 89-120

⁵⁶ Vgl. Kaplan (1997), S.27, 121-142

schaffen muss, um langfristig Wachstum, Anpassung und Verbesserungen zu sichern.

Für jede der vier Perspektiven werden von der übergeordneten Strategie Ziele abgeleitet und durch Kennzahlen operationalisiert. Diese Kennzahlen werden durch Vorgaben bewertet, welche auf drei bis fünf Jahre im Voraus bestimmt werden sollten. Letztlich werden zur jeweiligen Zielerreichung geeignete Massnahmen entwickelt.

4.2 Service Balanced Scorecard

4.2.1 Entstehung der Service Balanced Scorecard

Die Service Balanced Scorecard (SBS) wurde im Jahr 2002 entwickelt und ist das Resultat einer Studie von N. Brackertz und R. Kenley in Zusammenarbeit mit der lokalen Staatsbehörde in Melbourne, Australien. Der Ausgangspunkt der Entwicklung der SBS lag in den Schwierigkeiten der Behörden von Melbourne, ihre Liegenschaften proaktiv (strategisch) zu bewirtschaften. Aufgrund der fehlenden Transparenz bestand ein kontinuierliches Misstrauen der internen und externen Stakeholders gegenüber der Geschäftsleitung. Jeder Versuch einer Veränderung des FM wurde von den Stakeholders als Leistungsreduktion interpretiert und dementsprechend boykottiert. Die Etablierung einer einheitlichen FM-Strategie und dadurch eine proaktive Steuerung der Liegenschaften war nicht möglich.

4.2.2 Konzept der Service Balanced Scorecard

„The service balanced scorecard takes a stakeholder approach to the setting of performance objectives in relation to the LGA’s (local government authority) key result areas, and then assesses facility performance balancing financial and non-financial indicators.“⁵⁷

Ausgangspunkt der SBS bildet die BSC von Kaplan und Norton mit dem Ziel eines ganzheitlichen Performance Measurement System.⁵⁸ In drei wichtigen Merkmalen unterscheidet sich jedoch die SBS von der BSC⁵⁹:

⁵⁷ Brackertz (2002), S. 127

⁵⁸ Vgl. Brackertz (2002), S. 129

⁵⁹ Vgl. Brackertz (2002), S. 129-130

- Die BSC ist zielorientiert und hat sowohl eine Vision als auch eine Strategie. Die SBS ist hingegen kommunikations- und kennzahlenorientiert und erreicht eine höhere Transparenz gegenüber den Stakeholders.
- „[...] the implementation is quite different, in that the balanced scorecard scores by management opinion on a range scale, whereas the approach adopted by the service balanced scorecard is to remove the reliance on management opinion (and potential bias) and seek independent quantitative and qualitative indicators of facility performance that have an open range.“⁶⁰
- „The SBS differs from Kaplan and Norton’s model in another significant way. While they consider the generation of appropriate strategic performance measures to be a senior management function, the SBS takes a stakeholder approach.“⁶¹

4.2.3 Aufbau der Service Balanced Scorecard

Die SBS baut wie die BSC auf vier Perspektiven auf. Diese sind die Service-, Financial-, Building- und Community-Perspektive. Modelliert wurden die vier Perspektiven in Zusammenarbeit mit einer Gruppe von ausgewählten Stakeholders, welche folgende Gruppen repräsentierten: „the community, who are the end user [...] of the facility, the service providers, who manage and provide services through the facility [...], facilities managers, who are concerned with the physical and financial running of the facilities [...], management, who make decisions about facilities and services [...]“⁶² Im folgenden wird auf die vier Perspektiven eingegangen.⁶³

- **Financial Perspective**⁶⁴

Aufgrund von Inputs der Stakeholders wurden die finanziellen Kennzahlen in zwei Hauptkategorien eingeteilt. Die erste Hauptkategorie umfasst die gebäude-relevanten Kosten, welche für den Betrieb des Gebäudes notwendig sind. Die zweite Kategorie umfasst die Kosten der FM-Leistungen, welche im Gebäude als Dienstleistung erbracht werden.

⁶⁰ Brackertz (2002), S. 129

⁶¹ Brackertz (2002), S. 130

⁶² Brackertz (2002), S. 130

⁶³ Vgl. Abbildung 5, S. 18

⁶⁴ Vgl. Brackertz (2002), S. 131

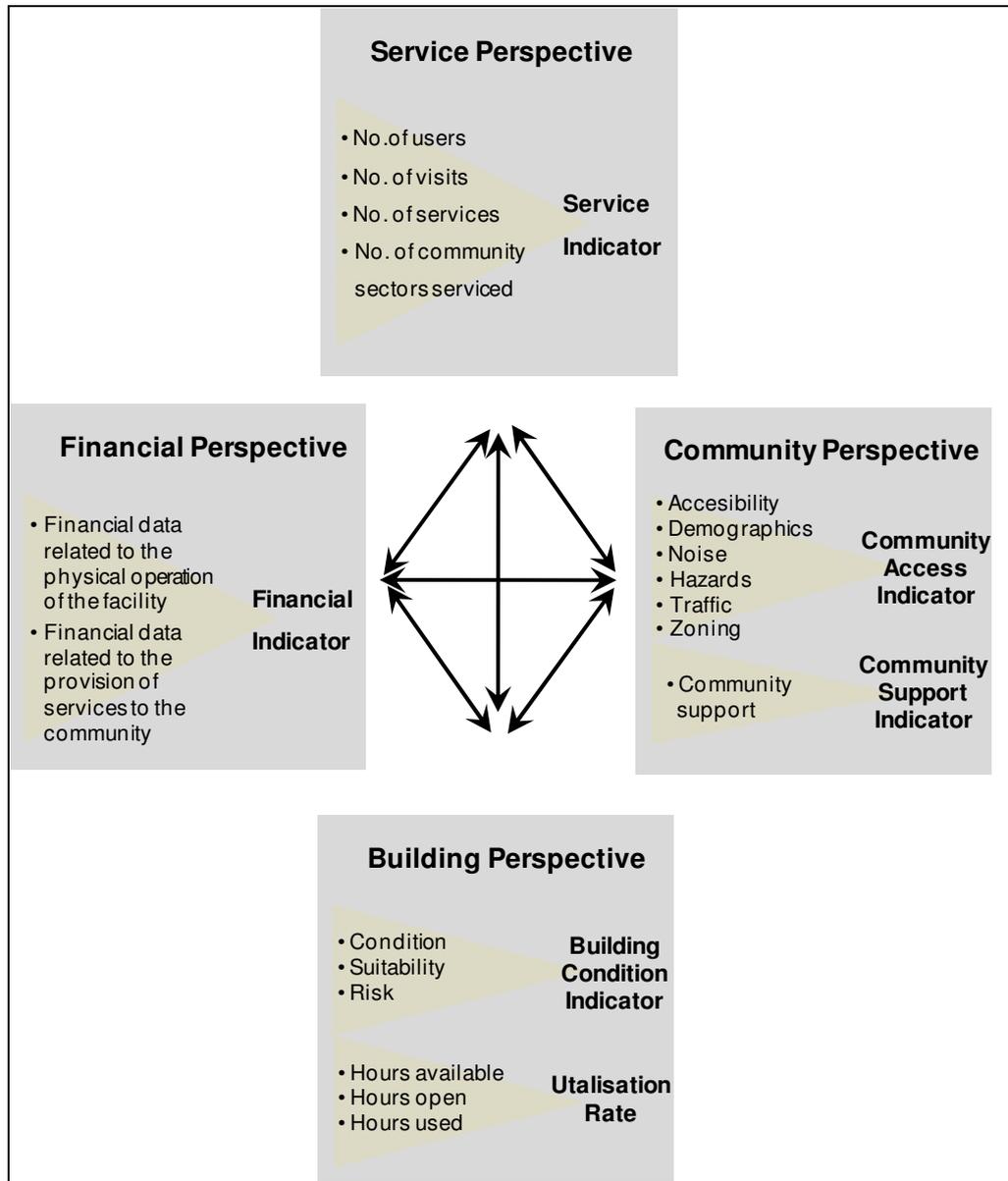


Abbildung 5: Die Service Balanced Scorecard⁶⁵

- **Building Perspective⁶⁶**

Die Gebäudeperspektive wurde wie die Finanzperspektive in zwei Hauptkategorien aufgeteilt. Dies sind die Auslastungsrate und die Gebäudezustandsrate.

Die Auslastungsrate gibt Auskunft über die Gebäudenutzung in Bezug auf die Zeit. Sie sagt jedoch nichts über die Flächenauslastung der Gebäude aus. Die Auslastungsrate besteht aus drei Kennzahlen:

⁶⁵ Quelle: Brackertz (2002), S. 129

⁶⁶ Vgl. Brackertz (2002), S. 132

1. „Hours available: the possible number of hours per week the facility could be open;
2. Hours open: the number of hours per week the facility is actually open out of the number of hours it could be open; and
3. Hours used: the number of hours per week the facility is actually used by the community out of the number of hours it is actually open.“⁶⁷

Die Gebäudezustandsrate setzt sich aus den Kennzahlen des Zustandes des Gebäudes, den damit einhergehenden Risiken und der Eignung des Gebäudes in Bezug auf die Nutzung zusammen.

- **Service Perspective**⁶⁸

Das Ziel der Serviceperspektive ist die Qualitätsmessung der FM-Leistungserbringung in Bezug auf die Bedürfnisse der Gemeinde sowie im Einklang mit der Zielsetzung der Geschäftsleitung. Folgende Kennzahlen kommen zur Anwendung:

1. „the number of distinct individuals (users) who use the service and the facility annually;
2. the number of distinct visits to the facility made annually by its user;
3. the number of distinct services provided through the facility and;
4. the number of community sectors [...] that use the facility.“⁶⁹

- **Community/Consumer Perspective**⁷⁰

Die Community-/Consumer-Perspektive ist aufgeteilt in die Kategorien Gemeindezugang und Gemeindesupport. Beide Kategorien enthalten Kennzahlen über die zukünftige Entwicklung.

Die Kategorie Gemeindezugang misst, ob die Lage des Gebäudes und das Gebäude selbst den Bedürfnissen der Gemeinde entsprechen, bzw. wie zugänglich

⁶⁷ Brackertz (2002), S. 132

⁶⁸ Vgl. Brackertz (2002), S. 132-133

⁶⁹ Brackertz (2002), S. 132-133

⁷⁰ Brackertz (2002), S. 133

das Gebäude für die Gemeinde ist. Dabei kommen folgende Kennzahlen zur Anwendung:

1. „*Accessibility*. How accessible is the facility to the community and staff in terms of parking, public transport, etc.?”
2. *Demographics*. How well are the services provided through the facility matched to the demographics of the area in which it is located?
3. *Zoning*. Is the zoning of the area in which the facility is located suited to the service it provides?
4. *Noise*. Do noise levels in the area in which the facility is located impact on the service delivery?
5. *Traffic*. Does the amount of traffic in the surrounding streets affect the service delivery?“⁷¹

Die Kategorie des Gemeindesupports misst den Grad der Freiwilligenarbeit einer Gemeinde für das Gebäude. Diese Kennzahl dient der Aussage, wie zufrieden und akzeptiert der Service und das Gebäude bei der Gemeinde sind.

4.3 Facility Management Balanced Scorecard

4.3.1 Entstehung der Facility Management Balanced Scorecard

Im Jahre 2003 hat ein italienisches internationales Unternehmen, das im medizinaltechnischen Sektor tätig ist, seine Facility Management-Leistungen total an einen FM-Integralanbieter ausgelagert. Das Outsourcing-Volumen der FM-Leistungen beträgt jährlich ca. Euro 24‘000‘000.--. Im Lauf der ersten drei Jahre der Leistungserbringung kam es verstärkt zu Spannungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Besonders in der Rubrik der Leistungserfüllung und Leistungsqualität sowie des definierten Leistungsauftrags divergierten die Meinungen der beiden Parteien stark. Des weiteren kam es zu unterschiedlichen Ansichten bezüglich der preislichen Entwicklung des Vertrages (FM-Leistungen). Eine Studie von De Toni et al., welche im Jahr 2006 im Auftrag des Auftragnehmers und Auftraggebers durchgeführt wurde, kam zu Schluss, dass die Einführung eines gemeinsamen Performance Management System mit der damit verbunde-

⁷¹ Brackertz (2002), S. 133

nen Vision und Strategie einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung des Managements der FM-Leistungen auf beiden Seiten beitragen kann.

Das Resultat der Studie stellt die Entwicklung der Facility Management Balanced Scorecard (FMBSC) von De Toni et al. im Jahr 2007 dar.

4.3.2 Konzept der Facility Management Balanced Scorecard

Ausgangspunkt der FMBSC bildet die BSC von Kaplan und Norton und die SBS von Brackertz mit dem Ziel, ein ganzheitliches Performance Measurement System um die Visionen und Strategien einer Unternehmung in ein kompaktes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen.⁷² Im folgenden werden die vier wichtigsten Gründe bezüglich der Schaffung einer FMBSC erläutert:

1. *„Need of sharing the cost-effectiveness of the contract. Neither BSC, nor SBS give such an opportunity.*
2. *Management of two different clients: customer and final consumer. BSC does not distinguish between customer and final consumer, but only among different types of final consumer (e.g. Kaplan and Norton, 2001). On the contrary, SBS makes this distinction. Hereafter the term ‘final consumer‘ will be account as synonym of ‘community‘.*
3. *Management of different services supplied by the providers companies. BSC does not distinguish between the two perspectives (technical an auxiliary services), whereas the SBS makes a distinction between the building and the service perspective.*
4. *Need of learning and growth perspective. Such dimension can be found in the BSC, whereas it was not considered to be necessary for SBS.“⁷³*

4.3.3 Aufbau der Facility Management Balanced Scorecard

Die FMBSC baut wie die BSC und SBS auf vier Perspektiven auf. Dies sind die „financial perspective“, die „final consumer/customer perspective“, die „facility perspective“

⁷² Vgl. Abbildung 6, S.22

⁷³ De Toni (2007), S. 427

und die „learning and growth perspective“.⁷⁴ Im folgenden wird auf die vier Perspektiven eingegangen.

- **Financial perspective**⁷⁵

Die Finanzperspektive lehnt sich komplett an die finanzielle Perspektive der BSC von Kaplan/Norton an. Sie basiert in diesem Modell auf einer Kennzahl, welche die Entwicklung der Vertragskosten im Total im Fokus hat und nur vom Auftragnehmer eingesehen werden kann.

- **Final consumer/customer perspective**⁷⁶

Die Konsumenten- und Kundenperspektive ist ein Zusammenschluss der BSC mit der Kundenperspektive und der „community/customer“-Perspektive der SBS. Es wurden acht Kennzahlen gebildet, wobei vier davon von der Auftragnehmer- und der Auftraggeberseite gemeinsam geführt werden, und vier nur von der Auftragnehmerseite eingesehen werden. Detaillierte Angaben bezüglich der Kennzahlen sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhanden.

- **Facilities perspective**⁷⁷

Die Facilities-Perspektive ist ein Zusammenschluss der internen Prozessperspektive der BSC und der Service- sowie Gebäudeperspektive der SBS. Es wurden elf Kennzahlen gebildet, die alle von der Auftragnehmer- und der Auftraggeberseite gemeinsam geführt werden. Detaillierte Angaben bezüglich der Kennzahlen sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhanden.

- **Learning and growth perspective**⁷⁸

Die Lern- und Entwicklungsperspektive lehnt sich komplett an die Perspektive der BSC von Kaplan/Norton an. Es wurden vier Kennzahlen gebildet, wobei eine davon von der Auftragnehmer- und der Auftraggeberseite gemeinsam geführt wird, und drei nur von der Auftragnehmerseite eingesehen werden. Detaillierte Angaben bezüglich der Kennzahlen sind zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorhanden.

⁷⁴ Vgl. De Toni (2007), S. 428; Abbildung 6, S. 23

⁷⁵ Vgl. De Toni (2007), S. 429-431; Abbildung 6, S. 23

⁷⁶ Vgl. De Toni (2007), S. 429-431; Abbildung 6, S. 23

⁷⁷ Vgl. De Toni (2007), S. 429-431; Abbildung 6, S. 23

⁷⁸ Vgl. De Toni (2007), S. 429-431; Abbildung 6, S. 23

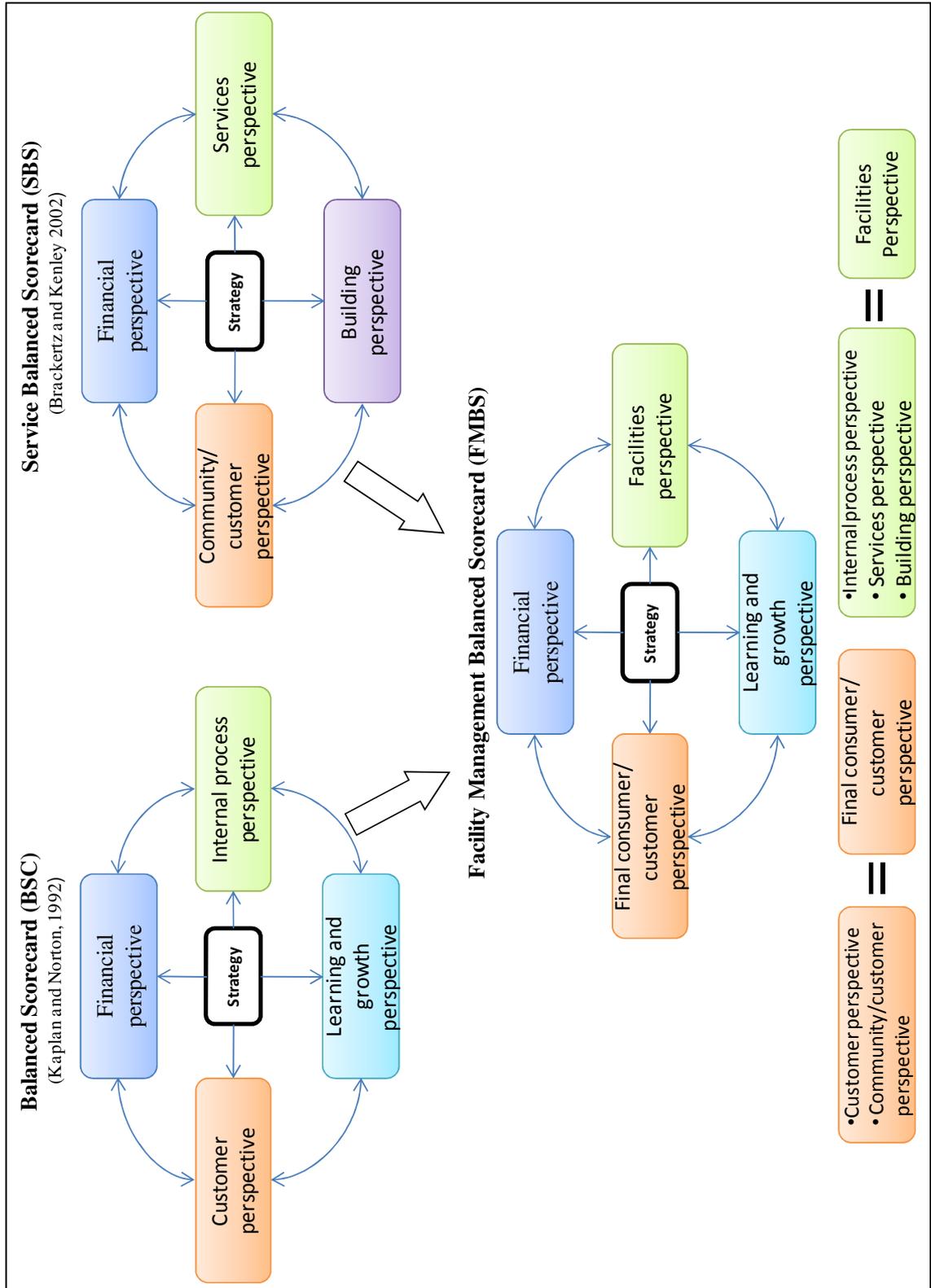


Abbildung 6: Facility Management Balanced Scorecard (FMBSC)⁷⁹

⁷⁹ Quelle: De Toni (2007), S. 429

4.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel befasste sich mit der Erläuterung des BSC von Kaplan/Norton und der Untersuchung von zwei vorhandenen internationalen BSC-Modellen der Service Balanced Scorecard (SBS) und der Facility Management Scorecard. Setzt Kaplan/Norton als Grundbaustein der BSC die Strategie und Vision der Unternehmung sprich SGE ins Zentrum, so lässt die SBS die strategische Komponente völlig ausser acht. Die SBS dient mehr als Instrument der Informationsbeschaffung denn der strategischen Managementführung. Dies wird dadurch verstärkt, dass die Lern- und Entwicklungsperspektive nicht zur Anwendung kommt. Jedoch besitzt die SBS mit den gewählten vier Perspektiven (Service, Community, Building, Financial) interessante Ansätze, welche einen Input für Inhalte einer BSC im FM geben. Dies Ansätze, speziell die Aufteilung in eine Gebäudeperspektive und eine „customer“- und „final consumer“-Sicht fanden sich in der FMBSC wieder. Die FMBSC lehnt sich zwar stärker an das Original von Kaplan/Norton an, bezieht sich jedoch nur auf die Leistungsbereiche des fremdergebenen FM-Volumens.

5 Analyse und Einordnung vorhandener Performance-Systeme

5.1 Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand sind drei internationale Unternehmungen, welche in der Schweiz national flächendeckend mit diversen Standorten vertreten sind. Alle drei Unternehmen verwenden übergeordnet eine Form einer BSC, welche als Kontroll- und Führungsinstrument der Unternehmung dient. Die in dieser Arbeit verwendeten Daten beziehen sich ausschliesslich auf den geographischen Raum der Schweiz. Länderübergreifende Verknüpfungen und Abhängigkeiten sind nicht Teil dieser Untersuchung.

5.2 Unternehmen A

5.2.1 Beschreibung Unternehmen A

Allgemeine Unternehmensdaten

Unternehmen A ist ein führendes und weltweit tätiges Unternehmen in den Bereichen Kraftwerke und Schienentransport. Das Unternehmen ist in 70 Ländern mit über 80'000 Mitarbeitern präsent. Mit rund 5'500 Mitarbeitenden ist es eines der grössten Industrieunternehmen der Schweiz.

Aufbau der Facility Management- Organisation

Der Bereich des Facility Management ist als zentrale Organisation zusammen mit den CREM-Aufgaben dem Bereich Finance angegliedert. Es handelt sich hier um eine vollumfängliche Zentralisation, in welcher das zentrale Immobilienmanagement für die CREM- sowie FM-Leistungen verantwortlich ist. Eine Trennung zwischen CREM und FM existiert nicht. Das zentrale Immobilienmanagement funktioniert nach dem Cost-Center-Prinzip.

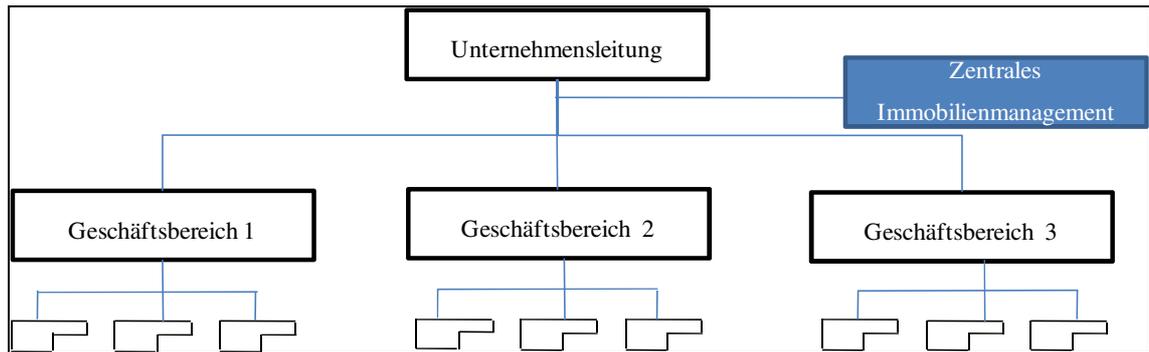


Abbildung 7: Facility Management-Organisation Unternehmen A

Das zentrale Immobilienmanagement ist für die komplette FM-Leistungserbringung aller Bereiche und Abteilungen im Unternehmen verantwortlich. In der folgenden Tabelle sind die Eckdaten der Ausgangslage/Leistungsvolumen der Unternehmung aufgelistet.

Gruppen	Volumen-Angaben
Gebäude Total	67
Anzahl Gebäude im Eigentum	31
Anzahl Gebäude in Miete (Mietobjekte)	36
Flächen (Nettogeschossfläche)⁸⁰ Total	250'000 m²
Flächen im Eigentum	140'000 m ²
davon vermietet an Dritte	25'000 m ²
Fläche gemietet	110'000 m ²
Anzahl Mieter	46
Anzahl interne Mieter	27
Anzahl externe Mieter	19
Anzahl Endkunden	ca. 5'500
Outsourcinggrad der FM-Leistungen	ca. 80%

Tabelle 2: Steckbrief Leistungsvolumen Unternehmen A

5.2.2 Analyse des vorhandenen Performance Measurement System

Die FM-Abteilung der Unternehmung A hat mit ihrem integralem Provider, welcher 80 Prozent der operativen FM-Leistungen erbringt, zwei Reporting/Measurement-Systeme etabliert. Es wurde ein Reporting/Berichtswesen in Zusammenarbeit mit dem Provider und dem Auftraggeber entwickelt, welches die Gesamtheit (Leistungen des Auftraggebers sowie des Providers) aller zu erbringenden Leistungen erfasst. Ein weiteres Measurement System dient der Leistungskontrolle des Providers und wurde in Form von Key Performance Indicators (KPI) etabliert.

Reporting/Berichtswesen

Das Berichtswesen beinhaltet alle für die Steuerung und operative Leitung der FM-Tätigkeiten notwendigen Informationen. Die Reports sind in neun Hauptkategorien aufgeteilt. Jeder Report wurde bezüglich folgender Kriterien definiert:

- Inhalt (Beschreibung des Themas)
- Zugriff (Definition des Mediums der zur Verfügung gestellten Berichte)
- Kennzahl (Definition der Messgrösse)
- Darstellung (Definition der Aufbereitung; tabellarisch, graphisch, textlich)
- Turnus (Definition des Berichtsintervalls)

Eine detaillierte Auflistung der Berichte ist im Anhang 2 (S. 62) aufgeführt.

Key Performance Indicator

Das KPI-System dient als Leistungskontrolle der extern vergebenen Leistungen an den integralen Provider. Es sind sieben KPIs definiert, welche je aus den Blickwinkeln eines „User“ und „Buyer“ betrachtet werden. Dies sind:

1. Technical Service
2. Distribution of Service
3. Property Management
4. Repairs
5. Project Management
6. Moves
7. Management

Den einzelnen KPIs sind die in Beziehung stehenden Service Level Agreements (SLA) zugeordnet worden. Anhand der definierten Messkriterien (Zuweisung SLA) wurden die Unterkriterien bestimmt, welche Aussagen über die Art der Messung machen. Danach wurden die Hauptmesskriterien (Kennzahlen) definiert. Abschliessend wurde pro Hauptmesskriterium das Intervall der Messung sowie die Werteskala festgelegt, welche Informationen über die Qualität der Messung liefern. Die jeweilige Werteskala umfasst drei Gruppen: **grün (Leistungsperformance ist erfüllt)**, **gelb (mangelnde Leistungsperformance-Erfüllung)** und **rot (Nicht-Erfüllung der Leistungsperformance)**.

⁸⁰ Gemäss SIA 416

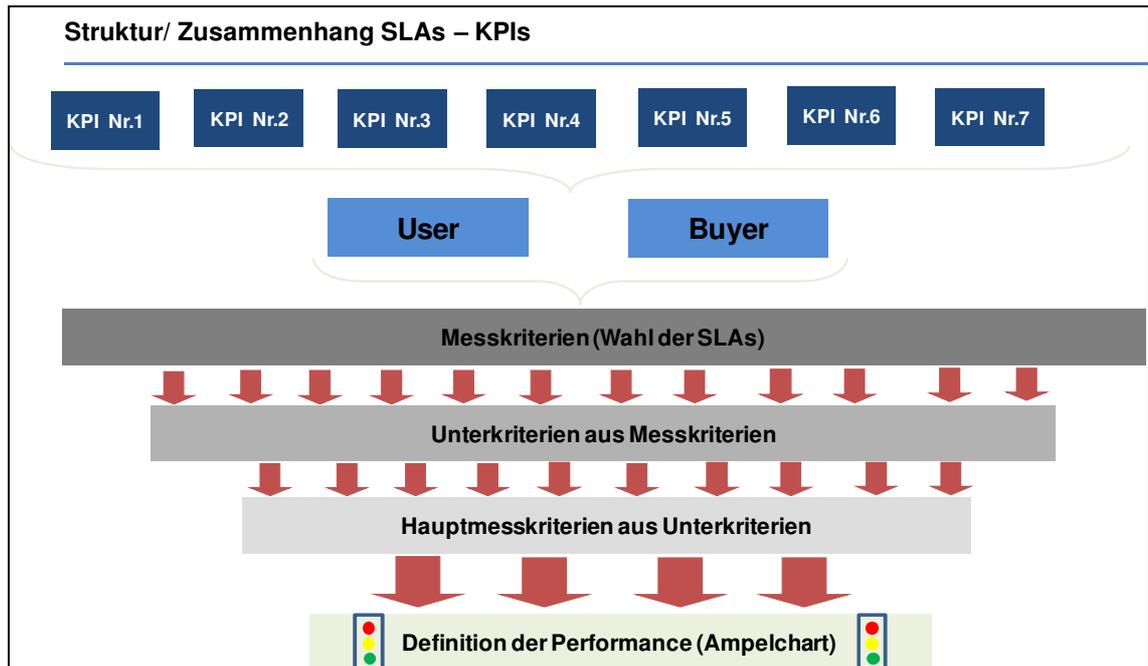


Abbildung 8: Aufbau Key Performance Indicator Unternehmen A

Die KPIs aus der Buyer-Perspektive beziehen sich auf die Sicht des Bestellers der Leistungen. Im Gegensatz dazu hat die User-Perspektive den Endkunden, d.h. den einzelnen Mitarbeiter der Unternehmung im Fokus. Aus den zwei Blickwinkeln leiten sich unterschiedliche Hauptmesskriterien ab. Als Beispiel sei hier die Kundenzufriedenheitsumfrage genannt. Aus Sicht der User ist es entscheidend, eine definierte prozentuale Zufriedenheit derselben zu erreichen. Hingegen steht im Fokus des Buyers nicht die Einhaltung einer prozentualen Zufriedenheit, sondern vielmehr die Nicht-Unterschreitung eines Prozentsatzes von unzufrieden Usern. Das Interesse des Bestellers liegt also vor allem in der Erfüllung der bestellten Leistungen zum vereinbarten Preis. Dem gegenüber steht es im Unternehmensinteresse, den Mitarbeitern eine optimale Arbeitsatmosphäre zur Verfügung zu stellen um dadurch das Wohlbefinden und somit die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern.

Buyer

KPI Nr.	Service Description	Unterkriterien	Hauptmesskriterien
1	Technical Services	Documentation Quality (Respond Time)	Präventive Wartung nach Plan
2	Distribution of Services	Respond Time	Erladigung Helpdeskmeldungen innert Wochenfrist (% of all)
3	Property Management	Respond Time	Pünktlichkeit der Flächenvereinbarung auf Web (Verspätung in Tagen)
4	Repairs	Respond Time	Pünktlichkeit des vollständigen Quartalsreportings (Verspätung in Tagen)
5	Project Management	Quality of Offers	Überschreitung der Offerten (% der Offertsumme Total)
6	Moves	Quality of Offers	Überschreitung der Offerten (% der Offertsumme Total)
7	Management	Reporting/Meetings in Time	Pünktlichkeit bei Contact-, KM-, Standort-Meetings (Verspätung in Minuten)

KPI Nr.	Service Description	Unterkriterien	Hauptmesskriterien
1	Technical Services	Customer Satisfaction	CSAT Technik "unzufrieden"
2	Distribution of Services	Customer Satisfaction	CSAT Technik "unzufrieden"
3	Property Management	Execution of Audits	Compliance Checks-Bewertungen "nicht erfüllt" (% von allen Punkten)
4	Repairs	Costs vs. Budget/Offer	Überschreitung der Offerten (% der Offertsumme Total)
5	Project Management	Customer Satisfaction	CSAT Technik "unzufrieden"
6	Moves	Customer Satisfaction	CSAT Technik "unzufrieden"
7	Management	Execution of Audits	Compliance Checks-Bewertungen "nicht erfüllt" (% von allen Punkten)

Tabelle 3: Key Performance Indicator Buyer Unternehmen A

User

KPI Nr.	Service Description	Unterkriterien	Hauptmesskriterien
1	Technical Services	Conditions in Tolerance	% Anlagenausfall
2	Distribution of Services	Number of Complaints (Improvement)	FM-Helpdesk Steigerung der Beschwerden (Stk./m*AP)
3	Property Management	Account of Uses Space w/o Faults	Quarterly Number of Corrections (PP of PP total)
4	Repairs	Number of Complaints	FM-Helpdesk Steigerung der Beschwerden (Stk./m*AP)
5	Project Management	Number of Complaints (Respond Time)	Erladigung Helpdeskmeldungen Projekte innert Wochenfrist (% of all)
6	Moves	Number of Complaints (Respond Time)	Erladigung Helpdeskmeldungen innert Wochenfrist (% of all)
7	Management	Single Point of Contact	Helpdesk/Kommunikationsplattform, Helpline erreichbar (% of Ausfallstunden/I)

KPI Nr.	Service Description	Unterkriterien	Hauptmesskriterien
1	Technical Services	Customer Satisfaction	CSAT Technik "zufrieden + hervorragend"
2	Distribution of Services	Customer Satisfaction	CSAT Empfang "zufrieden + hervorragend"
3	Property Management	Documentation Quality	Pünktlichkeit des Reports an Personalbüro Unternehmen (Verspätung in Tagen)
4	Repairs	Number out of Orders Request	Erladigung Helpdeskmeldungen Reparatur innert Wochenfrist (% of all)
5	Project Management	Customer Satisfaction	CSAT Projekte "zufrieden + hervorragend"
6	Moves	Customer Satisfaction	CSAT Projekte "zufrieden + hervorragend"
7	Management	Customer Satisfaction	CSAT Projekte "zufrieden + hervorragend"

Tabelle 4: Key Performance Indicator User Unternehmen A

5.2.3 Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System

Das Performance Measurement System der Unternehmung A beinhaltet Messungen und Auswertungen in Form eines Berichtswesens für die Führung der operativen Leistungen. Der Auftraggeber hat die Möglichkeit, sein Portfolio in Bezug auf die operativen aktuellen FM-Leistungen zu koordinieren und zu kontrollieren. Des weiteren hat er mit den KPIs ein Messinstrument, welches ihm zusammen mit dem Provider das Monitoring der Qualität der externen Leistungserbringung ermöglicht. Zudem kann er bei Nicht- oder nur teilweiser Erfüllung frühzeitig aktiv einschreiten.

In Bezug auf die Anforderung einer Balanced Scorecard fehlt die strategische Ausrichtung sowie die Vision der FM-Leistungen innerhalb des Leistungperimeters und in Bezug auf die übergeordnete Unternehmensstrategie. Das Fehlen von strategischen Zielen in Verbindung mit der Bildung von Kennzahlen sowie die Definition von Vorgaben sind

in diesem Performance Measurement System nicht existent. In Bezug auf das KPI-System lassen sich Ansätze von Kennwerten sowie Vorgaben erkennen, wie z.B. die Kundenzufriedenheitsmessung, die Verfügbarkeitsmessung und die Reaktionsmessung, welche Bestandteil einer BSC sein könnten. Es ist jedoch festzustellen, dass wie in der SBS⁸¹ und der FMBSC⁸² im Performance Measurement System der Unternehmung A von zwei verschiedenen Kundengruppen die Rede ist. Wie in den zwei BSC-Systemen die Rede von „Customer“ und „final consumer“ ist, ist hier die Rede von „Buyer“ und „User“.

5.3 Unternehmen B

5.3.1 Beschreibung Unternehmen B

Allgemeine Unternehmensdaten

Unternehmen B ist weltweit tätig und führend in den Sektoren Motoren und Antriebe, Automatisierung, Gebäudetechnik, Mobilität und Beleuchtung. Das Unternehmen ist in 190 Ländern mit über 420'000 Mitarbeitern präsent. Mit rund 7'000 Mitarbeitenden in der Schweiz ist es eines der grössten Industrieunternehmen des Landes.

Aufbau der Facility Management- Organisation

Der Bereich des Facility Management ist als zentrale Organisation zusammen mit den CREM-Aufgaben dem Bereich Finance angegliedert. Es handelt sich hier um eine vollumfängliche Zentralisation, in welcher das zentrale Immobilienmanagement für die CREM- sowie FM-Leistungen verantwortlich ist. Eine Trennung zwischen CREM und FM existiert nicht. Die Immobilienabteilung des Unternehmens stellt den Geschäftsbereichen die notwendigen Flächen sowie eigentümerseitigen Dienstleistungen zur Verfügung. Alle internen sowie externen Mietvereinbarungen und –verträge werden über die Immobilienabteilung geführt. Das zentrale Immobilienmanagement funktioniert nach dem Cost-Center-Prinzip.

⁸¹ Vgl. Kapitel 4.2.2, S. 17

⁸² Vgl. Kapitel 4.3.2, S. 22

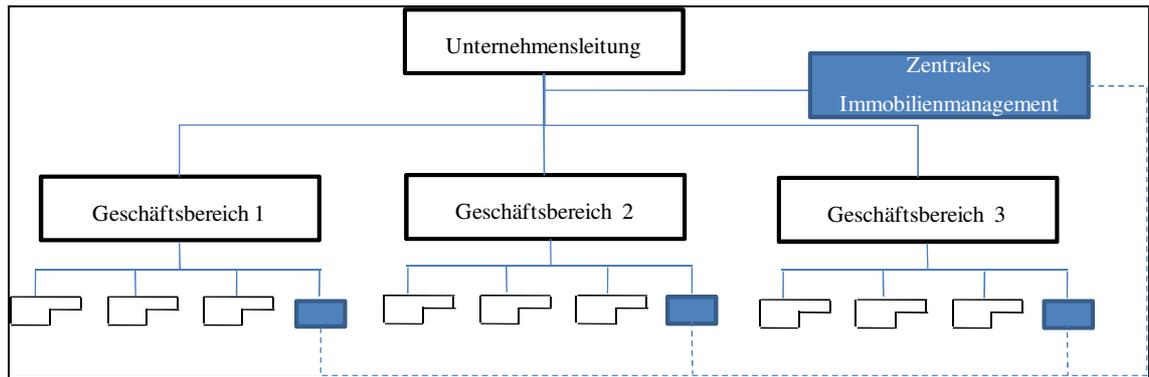


Abbildung 9: Facility Management- Organisation Unternehmen B

Die Abteilung ist für die komplette FM-Leistungserbringung der eigentümergeitigen Leistungen verantwortlich und koordiniert den Bedarf der FM-Leistungen der einzelnen Geschäftsbereiche. Die einzelnen Divisionen sowie Bereiche und Abteilungen im Unternehmen sind verantwortlich für die Erbringung der mieterseitigen FM-Leistungen. In der folgenden Tabelle sind die Eckdaten der Ausgangslage/des Leistungsvolumens der Unternehmung aufgelistet.

Gruppen	Volumen-Angaben
Gebäude Total	77
Anzahl Gebäude im Eigentum	48
Anzahl Gebäude in Miete (Mietobjekte)	19
Flächen (Nettogeschossfläche)⁸³ Total	350'000 m²
Flächen im Eigentum	280'000 m ²
davon vermietet an Dritte	60'000 m ²
Fläche gemietet	70'000 m ²
Anzahl Mieter	288
Anzahl interne Mieter	177
Anzahl externe Mieter	210
Anzahl Endkunden	ca. 7'000
Outsourcinggrad der FM-Leistungen	ca. 90%

Tabelle 5: Steckbrief Leistungsvolumen Unternehmen B

5.3.2 Analyse des vorhandenen Performance Measurement System

Die FM-Abteilung der Unternehmung B hat einen grossen integrealem Provider, welcher 70 Prozent der operativen FM-Leistungen konzentriert auf die drei grossen Standorte erbringt. Ausserdem hat die FM-Abteilung fünf weitere kleinere integrale Anbieter, aufgeteilt auf diverse kleinere Standorte, welche 20 Prozent der FM-Leistungen erbringen. Die restlichen 10 Prozent werden von unternehmenseigenen Mitarbeitern erbracht. Ein

⁸³ Gemäss SIA 416

Reporting/Measurement System hat sich bis anhin nur mit dem grossen integralen Provider in Bezug auf sein Mandat etabliert. Es wurde ein Reporting/Berichtswesen in Zusammenarbeit mit dem Provider und dem Auftraggeber entwickelt, welches über die Gesamtheit (Leistungen des Auftraggebers sowie des Providers) aller zu erbringenden Leistungen berichtet. Ein weiteres Measurement System dient der Leistungskontrolle des Providers und wurde als Performance Self Assessment-Prozess etabliert. In Bezug auf die Leistungsqualität wurde vertraglich ein Maluskonzept vereinbart, welches definierte Leistungen misst. Aus der Unterschreitung von vorgegebenen Messwerten resultiert ein finanzieller Penalty.

Reporting/Berichtswesen

Das Berichtswesen beinhaltet alle für die Steuerung und operative Leitung der FM-Tätigkeiten notwendigen Informationen. Der Aufbau des Berichtswesens ist identisch mit demjenigen des Unternehmens A.⁸⁴

Eine detaillierte Aufstellung des Berichtswesens ist im Anhang 3: Berichtswesen Unternehmen B auf Seite 64 aufgeführt.

Performance Self Assessment-Prozess

Der Self Assessment-Prozess stellt die kontinuierliche Beurteilung der Leistungserbringung des Auftraggebers sicher. Die regelmässigen Kontrollen und Prüfungen vergleichen dabei die Übereinstimmung der erbrachten mit den vereinbarten Leistungen. Der Gesamtprozess führt dazu, dass allfällige Prozessabweichungen frühzeitig erkannt und die dadurch erforderlichen korrektiven Massnahmen zeitnah eingeleitet werden.

Der Performance Self Assessment-Prozess umfasst folgende Schritte und Einzeldokumente:

1. SLA Checks
Die SLA Checks werden von Seiten der Anbieter nach den vorgegebenen Intervallen überprüft und ausgefüllt. Beispielhaft ist im Anhang 4, Seite 66 die Vorgabe eines Self Assessment Check für ein SLA dargestellt.
2. Monatlicher Performance Report mit folgender Visualisierung:
 - **Roter** Eintrag im Ampelchart = mindestens ein „Nein“ pro SLA-Checkliste

⁸⁴ Vgl. Kapitel 5.2.2, S. 27

- **Grüner** Eintrag im Ampelchart = alles „Ja“ pro SLA-Checkliste
 - **Oranger** Eintrag im Ampelchart = Massnahmenplan in Umsetzung
3. Massnahmenpläne
Bei roten Einträgen im Ampelchart werden Massnahmenpläne erstellt und an der monatlichen Sitzung mit dem AG besprochen.
4. Überprüfung
Der AG hat das Recht, die ausgewiesenen, überprüften Leistungen von Seiten des Unternehmens bis spätestens sieben Tage nach Abgabe des monatlichen Berichts stichprobenweise nachzuprüfen.
- **Gelber** Eintrag im Ampelchart = Leistung von Auftraggeberseite überprüft und nicht mit Anbieteraussage übereinstimmend
 - **Blauer** Eintrag im Ampelchart = Leistung von Auftraggeberseite überprüft und mit Anbieteraussage übereinstimmend

Der grundsätzliche Prozessablauf und die damit verbundenen Zuständigkeiten sind im Anhang 5, Seite 67 ersichtlich.

Malussystem

Das Malussystem stützt sich auf die Leistungsperformance und die Zufriedenheitsanalyse aller im Mandat beteiligten Parteien und Leistungen. Folgende drei Hauptrubriken sind Bestandteil der Beurteilung:

- Leistungsperformance
 - Self Assessment (Anzahl (nicht Erfüllung Farbe) Reports)
 - Self Assessment (Anzahl [Nicht-Übereinstimmung Kontrolle Auftraggeber] Reports)
 - Verfügbarkeit der Anlagen
- Zufriedenheitsumfrage
 - Nutzerzufriedenheit
- Audit
 - Prozessanalyse

Es kann maximal ein Malus von einem Prozent, gemessen am durchschnittlichen jährlichen Auftragsvolumen, abgezogen werden.

Der Malus ist pro Rubrik gedeckelt und basiert auf einer fix definierten Kennzahl pro Unterrubrik.

Maximaler Malus von GMP	Elemente
0.5% Total	Leistungsperformance
0.1%	Self Assessment (Anzahl rote Reports pro Jahr)
0.2%	Self Assessment (Anzahl blaue Reports pro Jahr)
0.2%	Verfügbarkeit (Anlagenausfall)
0.4% Total	Zufriedenheitsumfrage
0.4%	Nutzerzufriedenheit
0.1% Total	Audit
0.1%	Prozessanalyse

Abbildung 10: Malussystem Unternehmen B

Eine exakte Aufführung der einzelnen Malus-Kennzahlen ist im Anhang 6, Seite 68 detailliert aufgeführt.

5.3.3 Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System

Das Performance Measurement System der Unternehmung B beinhaltet mit der Unternehmung A vergleichbare Messungen und Auswertungen in Form eines Berichtswesens für die Führung der operativen Leistungen. Des weiteren besitzt Unternehmung B mit den Self Assessment Check ein Messinstrument, welches ihm zusammen mit dem Provider das Monitoring der Qualität der externen Leistungserbringung ermöglicht. Bei Nicht- oder nur teilweiser Erfüllung kann es frühzeitig aktiv einschreiten. Mit dem Malussystem besteht weiter die Möglichkeit, den Provider bei Nicht-Erfüllung der geforderten Leistungsqualität finanziell abzustrafen.

In Bezug auf die Anforderung einer Balanced Scorecard fehlen bei der Unternehmung der strategische Bezug bzw. die strategische Ausrichtung sowie die Vision der FM-Leistungen. Übergeordnete strategische Ziele und damit verbundene Kennzahlen sind in diesem Performance Measurement System nicht existent. Der Self Assessment-Prozess ermöglicht die Messung der Leistungsqualität und liefert dadurch gewisse Vorgaben/Zielwerte. Wobei hier zu erwähnen ist, dass es sich um eine Selbstkontrolle handelt, bei welcher die Sollwerte eher eine grössere Spannweite aufweisen, und die dadurch nicht als klare Kenn- bzw. Mess- und Vorgabezahl verwendet werden kann. Einzig das Malussystem weist den Ansatz einer strategischen Kennzahl auf. Festzuhalten ist jedoch, dass es sich hier nur um starre Messgrössen bzw. Vorgaben handelt, die während der Vertragslaufzeit keine Veränderung durchlaufen.

5.4 Unternehmen C

5.4.1 Beschreibung Unternehmen C

Allgemeine Unternehmensdaten

Unternehmen C ist ein führendes und weltweit tätiges Unternehmen im Finanzsektor. Das Unternehmen ist in 60 Ländern mit über 77'000 Mitarbeitern präsent. Mit rund 26'000 Mitarbeitenden in der Schweiz ist das Unternehmen einer der grössten Arbeitgeber in der Schweiz.

Aufbau der Facility Management-Organisation⁸⁵

Der Bereich des Facility Management ist als zentrale Organisation losgelöst von den CREM-Aufgaben und als eigenständiger Unternehmensbereich eingegliedert. Der Bereich Facility Management stellt den Geschäftsbereichen die notwendigen Dienstleistungen zur Verfügung. Dem gegenüber hat das CREM die Aufgabe, den Bereichen die notwendigen Flächen zur Verfügung zu stellen. Alle internen sowie externen Dienstleistungen und Verträge werden über den Bereich Facility Management geführt. Der FM-Bereich funktioniert nach dem Cost-Center-Prinzip.

⁸⁵ Vgl. Abbildung 11, S. 37

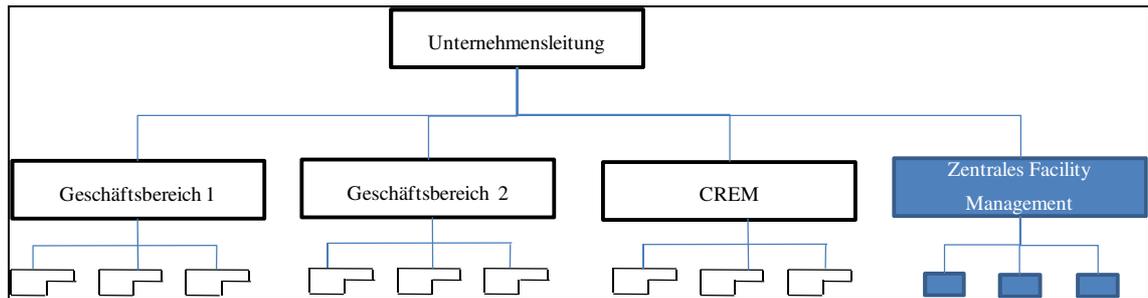


Abbildung 11: Facility Management- Organisation Unternehmen C

Die Abteilung ist für die komplette FM-Leistungserbringung der Eigentümer sowie der internen Mieter verantwortlich. In der folgenden Tabelle sind die Eckdaten der Ausgangslage/ des Leistungsvolumens der Unternehmung aufgelistet.

Gruppen	Volumen-Angaben
Gebäude Total	640
Anzahl Gebäude im Eigentum	440
Anzahl Gebäude in Miete (Mietobjekte)	200
Flächen (Nettogeschossfläche)⁸⁶ Total	1'160'000 m²
Flächen im Eigentum	716'000 m ²
davon vermietet an Dritte	78'000 m ²
Fläche gemietet	444'000 m ²
Anzahl Mieter	k.A.
Anzahl interne Mieter	k.A.
Anzahl externe Mieter	k.A.
Anzahl Endkunden	ca. 26'000
Outsourcinggrad der FM-Leistungen	ca. 80%

Tabelle 6: Steckbrief Leistungsvolumen Unternehmen C

5.4.2 Analyse des vorhandenen Performance Measurement System

Die FM-Abteilung der Unternehmung C hat einen grossen integralen Provider, welcher 80 Prozent der operativen FM-Leistungen erbringt. Die restlichen 20 Prozent werden von unternehmenseigenen Mitarbeitern erbracht. Ein Reporting/Measurement System hat sich bis anhin nur mit dem integralen Provider in Bezug auf sein Mandat etabliert. Es wurde ein Reporting/Berichtswesen in Zusammenarbeit mit dem Provider und dem Auftraggeber entwickelt, welches über die Gesamtheit (Leistungen des Auftraggebers sowie des Providers) aller zu erbringenden Leistungen berichtet. Dieses Reportingsystem ist aufgeteilt in ein anhand von Messwerten definiertes Berichtswesen und in einen Self Assessment-Prozess auf Seiten des Providers. Anhand der definierten Messwerte

⁸⁶ Gemäss SIA 416

werden SOL- und Minimumwerte definiert. Die Unterschreitung eines Minimumwerts bedeutet die Nicht-Erfüllung der zu erbringenden Leistungen und löst einen definierten Malus aus. Ein weiteres Performance Measurement System dient der Messung der Vertragsentwicklung zwischen dem Provider und dem Auftraggeber. Des Weiteren wurde in Bezug auf die Leistungsqualität ein Maluskonzept vereinbart, welches definierte Leistungen misst, und das bei Unterschreitung von vorgegebenen Messwerten einen finanziellen Penalty vorsieht.

Reporting- /Malussystem

Das Berichtswesen beinhaltet alle für die Steuerung und operative Leitung der FM-Tätigkeiten nötigen Informationen sowie die geforderten Kennzahlen, welche unternehmensintern weitergegeben werden. Ausserdem ist das Berichtswesen die Ausgangslage für das Malussystem. Die Reports sind gemäss der ProLeMo-Struktur aufgebaut und beinhalten folgende Punkte:

- Inhalt (Beschreibung des Themas)
- Messkriterien (Definition der Messeinheit)
- Referenz zu SLA
- Messart (Wie, was, womit, von wem und wie oft wird gemessen?)
- SOLL-Vorgabe (Definition des Zielwertes)
- Minimum-Vorgabe (Definition der Nichterfüllung der Leistungen)

Eine detaillierte Zusammenstellung ist im Anhang 7, Seite 70 ersichtlich.

Self Assessment-Prozess

Der Self Assessment-Prozess wird in der vorliegenden Arbeit nicht detailliert behandelt, da es sich um einen rein vom Provider durchgeführten Prozess handelt, welcher zur Zeit noch im Aufbau ist. Ziel des Prozesses ist - wie bei Unternehmung B - die Überprüfung der Aussage des Providers anhand von Stichproben des Auftraggebers.

Malussystem

Das Malussystem basiert auf den definierten „Minimum“-Messvorgaben und ist wie beim Unternehmen B preislich im prozentualen Verhältnis zum Gesamtauftrag verteilt auf die einzelnen Messkriterien definiert. Auf Wunsch der Auftraggeberin werden jedoch die spezifischen Werte sowie Messkriterien nicht veröffentlicht.

Vertragsentwicklung

Die Vertragsentwicklung bildet die Grundlage für die übergeordneten Ziele während der Vertragslaufzeit. Darin werden auch zu treffende Massnahmen der einzelnen Vertragsparteien festgehalten. Die Vertragsentwicklung ist Bestandteil des Hauptvertrages zwischen dem Auftraggeber und dem Provider und gilt als verbindliche Vorgabe für den Provider. Die Vorgaben sind in die fünf folgenden Aspekte aufgeteilt:

1. Performance
2. Finanzen
3. Innovation
4. Prozesse
5. Markt

Zu jedem dieser fünf Aspekte werden jeweilige Zielgruppen definiert und Ziele formuliert sowie die Vorgaben bzw. Zielwerte für die nächsten fünf Jahre festgehalten.

Aspekt	Zielgruppe	Ziel	Zielerreichung				
			Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Performance	Service Management	Der Provider stellt Anforderungen und Dienstleistungen in Relation. Dem Besteller werden Massnahmen vorgeschlagen	Dienste	IGM	Projekte		
	Produkteentwicklung	Basierend auf technischen Entwicklungen und veränderten Bedürfnissen werden Vorschläge für Produkte vorgestellt	Einzelvorschläge	Systemlösungen	Integration	Geschäftsprozesse	
	Technologie-Transfer	Technische Neuigkeiten fliessen in die Prozesse ein (Kommunikation, Materialien, Systeme, etc.)	Anz. Nachweise von Entwicklungen, fachliche Publikationen				
Finanzen	Preisentwicklung OV	Preisentwicklung Objektverträge ab Basispreis	0%	-3%	-5%	-6%	-7%
	Preisentwicklung Projekte	Preisentwicklung Projektleistungen	0%	-3%	-5%	-6%	-7%
	Preisentwicklung Dienste	Preisentwicklung Dienste	0%	-3%	-5%	-6%	-7%
	Preisentwicklung Zusatzleistungen	Preisentwicklung Zusatzleistungen	0%	-3%	-5%	-6%	-7%
	Preisbildung	Anhand ständiger Marktvergleiche wird sichergestellt, dass die Provider-Preise nicht teurer als xx % sind	10%	8%	6%	5%	5%
Innovation	Qualitätsmanagement	Das Mandat wird zertifiziert, Vorschlag GEFMA	710	720	730		
	Risikomanagement / -analyse	Der Provider baut ein Risiko-Monitoring-System auf. Risiken werden beurteilt, eingestuft und Massnahmen vorgeschlagen (IKS)	System	Pilot	Betrieb		
	TGM: Wartungsstrategie, Wertmanagement	Die Anlagen unterliegen der Gesamtobjektstrategie, der Provider baut ein Anlagenzustandbewertungssystem auf	Initialisierung	Systemaufbau	Testbetrieb	Produktion	
	Nachhaltigkeit / Ökologie	Für das Nachhaltigkeitsreporting des Auftraggebers erarbeitet der Provider in den ausgeführten Leistungsfeldern die nötigen Informationen	FM Services	Projekte	Objekte	Gesamtbilanzen	
Prozesse	Informationssystem für User	Der Leistungsempfänger kann sich selbst über die bereitgestellten Leistungen informieren	SLA-Infos	OV Infos			
	Verrechnungsprozesse	Der Provider erarbeitet vereinfachte Verrechnungsprozesse. Der Aufwand pro Verrechnung wird reduziert	80.- / Rechnu	75	70	70	70
	Reporting	Der Auftraggeber erhält die Möglichkeit, "on demand" Informationen aus vertraglichen Leistungen abzurufen	KPI-Reporting	MIS, IFRS-Reg	Nachhaltigkeit	Performance	Benchmark
	Erwartungsmanagement	Der Provider entwickelt ein systematisches Kundenmanagement-System	KAM	Business Unit-Betreuer			
Markt	Integral-Kompetenz	Der Provider entwickelt weitere Integralkunden, der %-Anteil des Auftraggebers reduziert sich, es finden regelmässige best practice-Austausche statt	70%	60%	50%	40%	<40%
	Multi Provider	Vertragsentwicklungen ermöglichen den systematischen Aufbau von unabhängigen Vergaben von Portfolios oder Dienstleistungen	Jahresaudit satisfied	Jahresaudit satisfied	Jahresaudit satisfied	Jahresaudit satisfied	Jahresaudit satisfied
	Benchmark	Der Provider stellt anhand von marktorientierten Benchmarkanalysen die Konkurrenzfähigkeit laufend sicher. Inhalte sind Prozesse, Leistungen und Kosten	20% Service in Range	40% Service in Range	60% Service in Range	80% Service in Range	100% Service in Range

Tabelle 7: Vertragsentwicklung Unternehmen C

5.4.3 Einordnung des vorhandenen Performance Measurement System

Das Performance Measurement System der Unternehmung C beinhaltet Messungen und Auswertungen, welche der Steuerung des integralen Vertrages dienen. Die vom Auftraggeber definierten Reports sind zugleich auch die Ausgangsgrössen für die Malusbe-

wertung. Mit dem Self Assessment-Prozess besitzt der Auftraggeber ein weiteres Instrument, um die Qualität der Leistungserbringung des Providers zu überwachen. Zugleich dient das Self Assessment dem Provider als eigenes Kontrollinstrument.

Mit dem Modell der Vertragsentwicklung sind starke Ansätze einer BSC erkennbar. Es sind in Bezug auf den integralen Vertrag übergeordnete Ziele vereinbart, welche nur im Einklang mit einer Mehrjahresplanung, das heisst mit strategischen Zielen einhergehen. Die Einteilung in fünf Aspekte ist mit den in der BSC vorhandenen Perspektiven vergleichbar. In den fünf Aspekten werden Ziele definiert, welche anhand von Kennzahlen und den damit verbundenen Vorgaben gemessen werden. Das Unternehmen C hat mit dem Reporting, dem Self Assessment und dem Maluskonzept mehrere Mess- bzw. Kontrollinstrumente etabliert, die die Leistungserbringung des Providers überprüfbar und messbar machen. Zudem hat sich mit der Vertragsentwicklung ein System etabliert, welches die Weiterentwicklung des Vertrages während der festen Vertragslaufzeit sichert.

5.5 Zusammenfassung

Die Performance Measurement-Systeme der drei Unternehmen sind auf die Kontrolle und Führung der Facility Management-Leistungen eines oder mehrerer integraler grosser Provider ausgerichtet. Die Messungen fokussieren sich auf die Dienstleistungen der externen Provider. Ein Kontrollsystem bzw. ein Führungsinstrument, welches in Verbindung mit der Unternehmensstrategie steht, ist bei allen drei Unternehmen nicht etabliert. Ansätze einer BSC sind jedoch bei allen drei Unternehmen zu erkennen.

Im Unternehmen A und B wird anhand von Key Performance-Indexen und anhand des Malussystems die Qualität der vertraglichen Leistungen mittels vereinbarter Kennzahlen gemessen. SOLL-Werte sind für verschiedene Leistungskategorien festgehalten, jedoch unterstehen diese keiner mehrjährigen Unternehmensstrategie und erfahren über die Vertragslaufzeit keinen Entwicklungsprozess. Aspekte wie Kundenzufriedenheit sowie Effizienz von Prozessabläufen sind Hauptbestandteile der KPIs. Diese Aspekte finden sich auch in der Kunden- sowie der internen Prozessperspektive einer BSC. Hingegen werden die Themen/Kennzahlen der Finanzperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive nur über das Berichtswesen rapportiert, ohne dass SOLL-Werte vorgegeben würden.

Die Unternehmung C etablierte ein Performancesystem, das am ehesten die Ansätze einer BSC anwendet. Zum einen sind für jeden zu liefernden Report SOLL-Werte definiert, welche vom Provider erfüllt werden müssen, und zum anderen ist mit dem System der Vertragsentwicklung ein Modell etabliert, das sich mit strategischen Zielen befasst: Es werden SOLL-Werte definiert, die sich über die Vertragsjahre entwickeln. Aspekte der Finanz- und internen Prozessperspektive sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive werden im Vertragsentwicklungssystem thematisiert. Aspekte der Kundenperspektive sind Bestandteile des Reportingsystems.

Auffallend ist, dass bei keinem der Unternehmen Messungen vorhanden sind, die sich mit den unternehmensinternen Facility Management-Leistungen (Eigenleistung) befassen. Des Weiteren ist festzuhalten, dass alle drei Unternehmungen klar definierte Unternehmensstrategien besitzen, diese jedoch keine Umsetzung in den Bereichen des Facility Management erfuhren. Zugleich existieren auch keine unabhängig von der Unternehmensstrategie entwickelten Facility Management-Strategien, geschweige denn eine Verknüpfung mit den Aufgaben und Strategien der Corporate Real Estate-Tätigkeiten. Die Hauptaufgabe des Facility Management begrenzt sich bei allen drei Unternehmen vornehmlich auf die operativen Tätigkeiten, welche für die optimale Unterstützung des Kernprozesses der Unternehmung notwendig sind. Hierbei stellt sich allerdings die Frage, inwieweit das Wissen um die „optimale Unterstützung“ in den einzelnen Unternehmen überhaupt vorhanden ist.

6 Lösungsansatz der Balanced Scorecard im Facility Management

6.1 Voraussetzung für die Entwicklung einer Balanced Scorecard

6.1.1 Wahl der Perspektiven

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung wie Implementierung einer BSC im Facility Management besteht in der Wahl und Definition der Perspektiven. In diesem Kapitel werden eine sinnvolle Wahl der Perspektiven für den Einsatz einer BSC im Facility Management diskutiert und Lösungsansätze aufgezeigt.

Die Frage, inwiefern die klassischen vier Perspektiven (Finanz-, Kunden-, interne Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive) der BSC angewendet werden sollen, oder ob eine für das Facility Management adaptierte BSC zu Anwendung kommt, bedarf einiger genauerer Erläuterungen. Kaplan/Norton sagen, es bestehe eine freie Wahl der Perspektiven⁸⁷. Diese Wahlfreiheit der Perspektiven wird in den zwei vorgestellten BSC-Modellen der Service Balance Scorecard⁸⁸ und der Facility Management Balanced Scorecard⁸⁹ umgesetzt. Es ist jedoch festzustellen, dass bei der Service Balanced Scorecard wie auch bei der Facility Management Balanced Scorecard die BSC Modelle ausschliesslich für den Bereich der Facility Management-Leistungen entwickelt wurden und der Kontrolle und Koordination der externen Dienstleistungen dienen. Bezieht man sich auf die Voraussetzungen einer erfolgreichen Umsetzung und Anwendung der BSC in einem Unternehmen wie im Kapitel 3.2 und 3.3 beschrieben, stellt sich die Frage, inwiefern die Veränderung der spezifischen Wahl der Perspektiven für die BSC im Facility Management sinnvoll ist. Eine BSC entfaltet nur dann ihr volles Potential, wenn sie über das gesamte Unternehmen stringent angewendet wird. Werden nun die Perspektiven nur auf die Bedürfnisse des Facility Management abgestimmt, besteht die Gefahr der Nicht-Kompatibilität mit dem übergeordneten Unternehmenskontrollsystem (BSC). Der Hauptaspekt der Wahl von verschiedenen Perspektiven in der Service Balanced Scorecard und der Facility Management Scorecard beruht auf der Aussage, dass Anforde-

⁸⁷ Vgl. Kaplan (1997), S. 33- 35

⁸⁸ Vgl. Kapitel 4.2, S. 17 - 21

⁸⁹ Vgl. Kapitel 4.3, S. 21 - 25

rungen im Facility Management mit den vier klassischen Perspektiven nicht berücksichtigt werden können. In den Kapiteln 4.2, 4.3 und 5 der vorliegenden Arbeit haben sich spezifisch für das Facility Management die folgenden drei Hauptanforderungen herauskristallisiert:

1. Im Facility Management gibt es eine gebäude- und eine servicebezogene Sicht. Das bedeutet, es werden Leistungen erbracht, welche für den Erhalt und Unterhalt der Gebäudeinfrastruktur und für personenbezogene Leistungen notwendig sind.
2. Im Facility Management unterscheidet man jeweils zwei verschiedene Kunden: den „customer“ und „final consumer“ oder den „buyer“ und „user“.
3. Mehrheitlich sind ein grosser Teil der Leistungen an externe Dienstleister ausgelagert, weshalb sie separat zu messen sind.

Mit Hilfe einer klaren Leistungsgliederung und deren Zuweisung auf die Hauptanforderungen im Facility Management ist die Umsetzung einer BSC im Facility Management unter Beibehaltung der klassischen vier Perspektiven machbar. Ein geeignetes Modell der strukturierten Leistungsgliederung stellt der ProLeMo-Prozess dar⁹⁰. Im folgenden werden die drei oben genannten Anforderungen anhand der ProLeMo-Struktur den klassischen vier Perspektiven zugewiesen.

1. Geht man von der Hauptgliederung der ProLeMo-Struktur aus, können die einzelnen operativen Kapitel klar der Gebäudesicht und der Servicesicht zugewiesen werden. Einzig das Kapitel Steuerung beinhaltet beide Sichtweisen, koordiniert jedoch übergeordnet als Managementfunktion alle FM-Leistungen (siehe Tabelle 8, S.44).
2. Die Unterscheidung von „customer“ und „final consumer“ kann auch mit Hilfe der ProLeMo-Gliederung vorgenommen werden. Haben Leistungen der kaufmännischen Verwaltung und Erhaltung mehrheitlich nur Berührungspunkte mit dem „customer“ sprich Auftraggeber, so tangieren die Leistungen der Kapitel Betrieb und Dienste beide Kundengruppen, den „customer“ (Auftraggeber) und

⁹⁰ Vgl. Kapitel 2.1.5, S. 7

den „final consumer“ (Endnutzer) (siehe Tabelle 8, S.44). Die Unterscheidung der Bedürfnisse der „customer“ und „final consumer“ lässt sich mit unterschiedlichen Zielvorgaben separieren.

3.

ProLeMo-Struktur	Gebäude- versus Servicesicht		customer versus final consumer	
	Gebäudesicht	Servicesicht	customer	final consumer
Steuerung	X	X	X	X
Kaufmännische Verwaltung	X		X	
Erhaltung	X		X	
Betrieb	X		X	X
Dienste		X	X	X

Tabelle 8: Zuteilung ProLeMo-Struktur

Mittels Einbindung der ProLeMo-Gliederung können die individuellen Bedürfnisse des Facility Management in die vier klassischen Perspektiven der BSC eingeteilt werden.

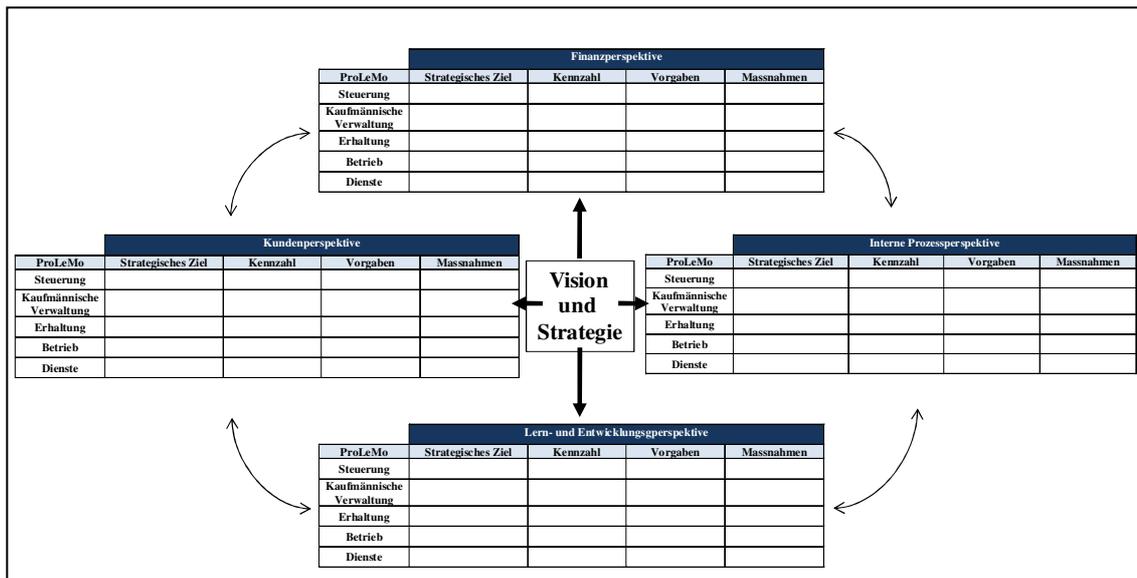


Abbildung 12: Lösungsansatz Perspektiven

4. Eine separate Messung der externen Facility Management-Leistungen mittels eines eigenen Kontrollsystems führt zwangsläufig zu einer Diskrepanz zwischen den unternehmensinternen Vorgaben und der Messung der externen Leistungen. Anstelle des Aufbaus von zwei verschiedenen BSC-Systemen ist der Ansatz einer gemeinsamen BSC zu verfolgen. Die BSC ist demnach unternehmensspezifisch aufzubauen, und je nach Vertragskonstellation mit externen Dienstleistern

sind gemeinsame strategische Ziele und Kennzahlen zu wählen (siehe Abbildung 13, S.45). Voraussetzung für das Funktionieren einer gemeinsamen BSC ist, dass die gemeinsamen Ziele und Kennzahlen zwingend im Vertragswerk mit dem externen Provider integriert sind. Die gemeinsamen strategischen Ziele über mehrere Jahre, Kennzahlen und Vorgaben sind vom externen Dienstleister als Auftragsbestandteil zu betrachten und dementsprechend in das Vertragswerk zu integrieren.

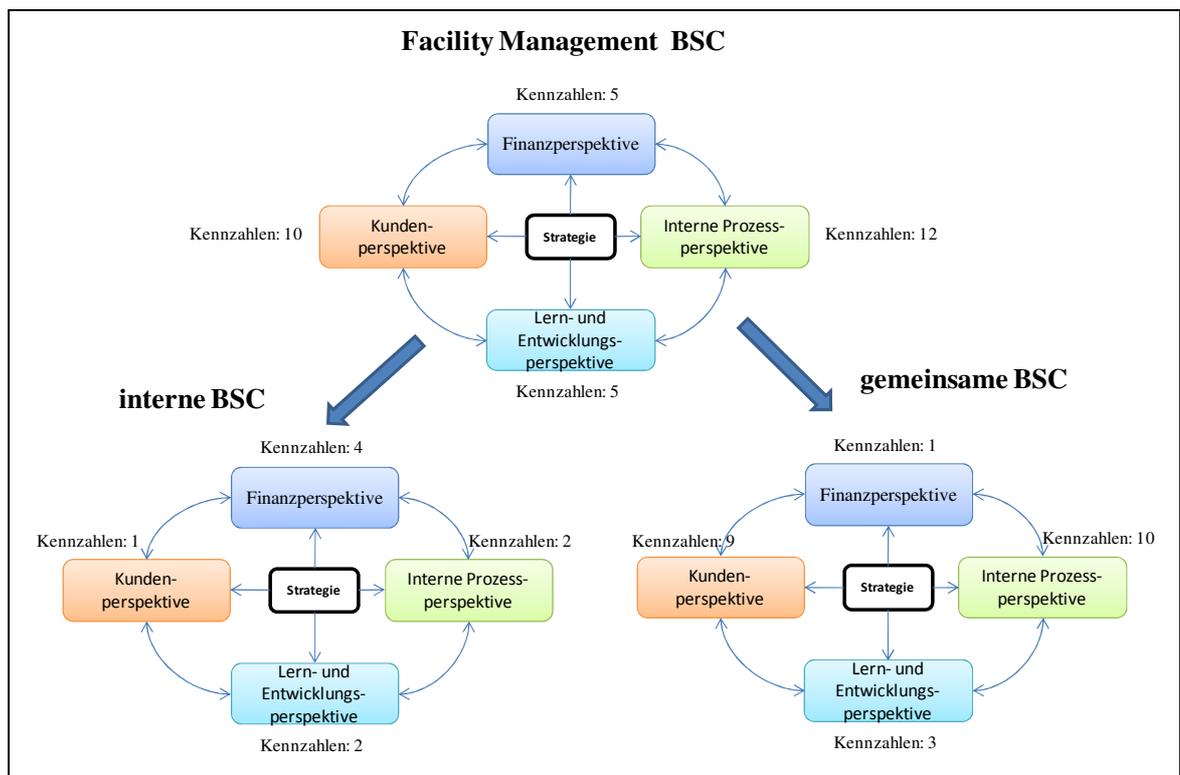


Abbildung 13: Anwendung der Balanced Scorecard mit externen Dienstleistern

Mit der Aufteilung der BSC in eine interne und eine gemeinsame BSC ist es möglich, eine einheitliche Umsetzung der BSC über das gesamte Leistungs-/Mandatsvolumen zu implementieren. Wie in Abbildung 14: Anwendung der gemeinsamen Balanced Scorecard, Seite 46 dargestellt, sind die gemeinsamen Kennzahlen jeweils auf der Auftraggeberseite (sofern dort Leistungen erbracht werden) und auf der Provider Seite zu implementieren. Die Addition der zwei geteilten Kennzahlen ergibt die gemeinsam geführte Kennzahl.

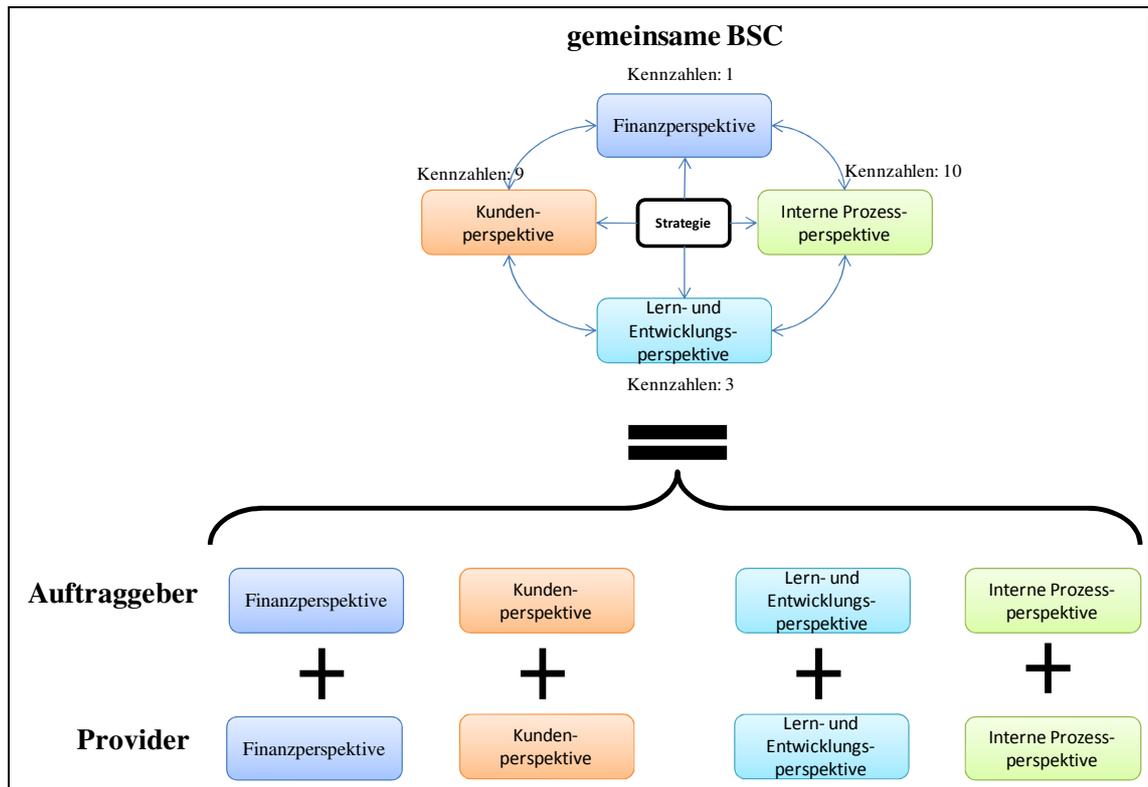


Abbildung 14: Anwendung der gemeinsamen Balanced Scorecard

6.1.2 Strategische Ziele

Voraussetzung für den Aufbau einer BSC ist das Vorhandensein einer Strategie. Die BSC dient vorrangig der Strategieumsetzung und nicht der Strategieformulierung.⁹¹ Doch sie kann bereits im Rahmen der Strategieplanung/Strategieentwicklung eine wertvolle Rolle spielen, indem sie intensive Diskussionen anregt. Wenn die BSC im Rahmen der strategischen Planung auch eine wichtige ergänzende Rolle spielen kann, ersetzt sie jedoch keinesfalls die strategische Planung oder Teile davon. Es muss auf jeden Fall auf bewährte Modelle zur strategischen Planung zurückgegriffen werden. Betrachtet man die Performance-Messungen der drei Unternehmen A, B und C wird ersichtlich, dass alle drei keine klar definierten strategischen Unternehmensziele im Facility Management besitzen, oder falls solche existieren, keine Verbindungen zwischen der strategischen und der operativen Planung bestehen.

⁹¹ Vgl. Kaplan (1997), S. 21

Sind jedoch die Strategie und damit die übergeordneten strategischen Ziele pro Perspektive bekannt, ist aufzuzeigen wie die Zuweisung der strategischen Ziele auf die Perspektive mit der ProLeMo-Unterteilung erfolgen kann. Grundsätzlich sind die übergeordneten strategischen Ziele der jeweiligen Perspektive und die daraus resultierenden Kennzahlen auf den dafür notwendigen ProLeMo-Leistungsebenen zu vervielfältigten. Zur Verdeutlichung ist beispielhaft in der Abbildung 15 die Aufteilung dargestellt.

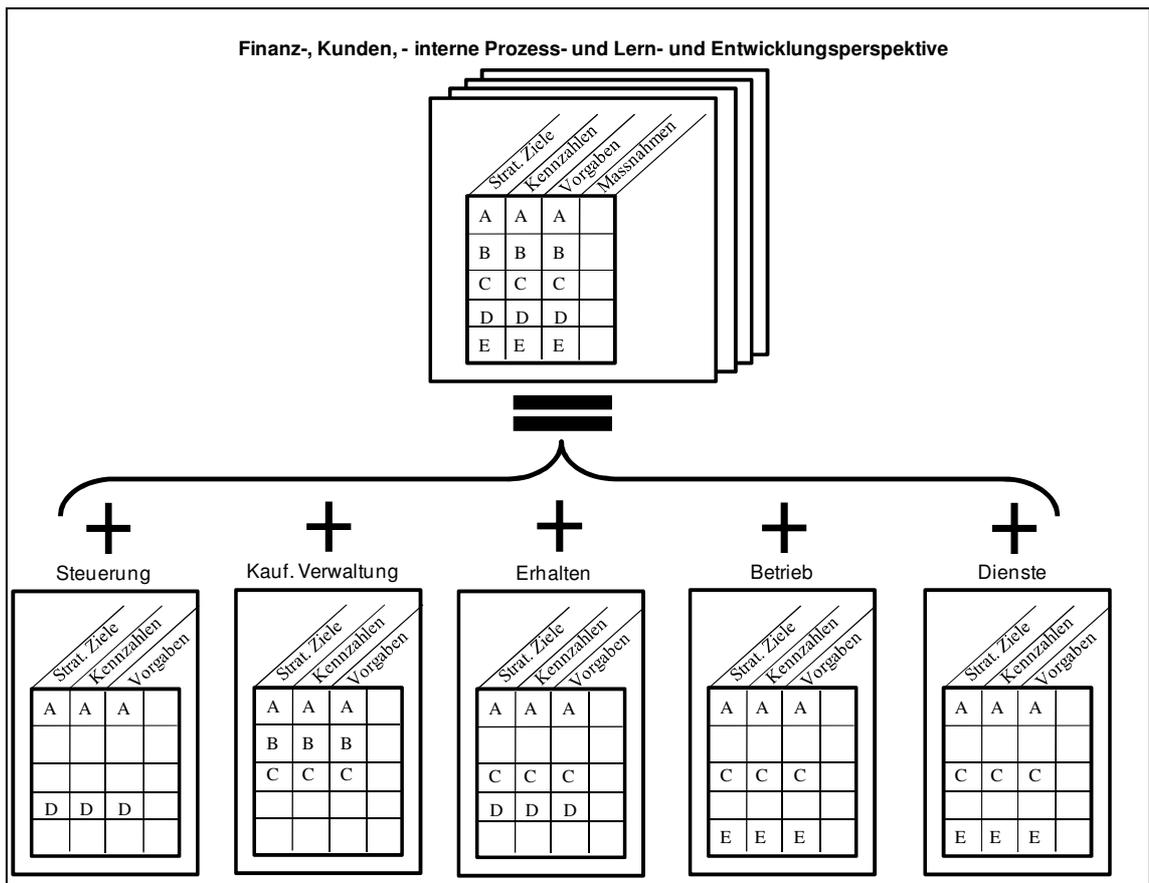


Abbildung 15: Aufteilung von strategischen Zielen auf die ProLeMo-Struktur

Ein Vorteil einer solchen Aufteilung der Kennzahlen besteht in der Übersicht der Messungen über die einzelnen Bereiche. Der Erfolg einer BSC liegt in der Wahl der richtigen Kennzahlen und deren Begrenzung auf ein optimales Minimum, jedoch mit dem Anspruch der bestmöglichen Abdeckung aller vorhandenen Bereiche. Mittels der Zuweisung der Ziele und Kennzahlen wird gut erkennbar, welche Leistungsebenen in die Messung integriert sind und welche nicht.

6.1.3 Kennzahlen

Die Kennzahlen der BSC präzisieren die soeben vorgestellten strategischen Ziele und ermöglichen es, den Grad der Zielerreichung zu bestimmen. Es ist wichtig, dass die gewählten Kennzahlen den Charakter des betreffenden strategischen Ziels richtig wiedergeben.⁹²

Eine detaillierte Auflistung der Anforderungen an Kennzahlen ist in der unten aufgeführten Tabelle aufgelistet.

Anforderungskriterium	Beschreibung
Eindeutigkeit	Das Messobjekt muss eindeutig mit einer Kennzahl messbar sein. Wenn bereits der Name einer Kennzahl den Sachverhalt verdeutlicht, dann wird die Kommunikation wesentlich erleichtert.
Entscheidungs- und aufgabenorientiert	Kennzahlen sollten Entscheidungen im Aufgabenumfeld unterstützen können.
Objektivität	Kennzahlen sollten realitätsnah die Leistungsmerkmale eines Betrachtungsobjektes widerspiegeln.
Quantifizierbarkeit	Der Einsatz von Kennzahlen im Performance Measurement setzt die Quantifizierbarkeit von Sachverhalten voraus.
Sensitivität	Ein Indikator sollte auch kleine Veränderungen des gemessenen Sachverhalts anzeigen. Der Informationswert einer Kennzahl ist umso höher, je geringer die Zeitverzögerung zwischen den Änderungen und den veränderten Kennzahlenausprägungen sind.
Stetigkeit	Eine stufenlose Darstellung der Veränderungen der Beobachtungsgröße sollte möglich sein, da sich nichtstetige Variablen (z.B. binäre Variablen) nur schlecht für Vorgaben und Leistungsmessungen eignen.
Verfügbarkeit	Daten des zu messenden Sachverhalts müssen verfügbar sein und sollten weder an zeitliche noch an andere Konditionierungen gebunden sein. Hierzu ist eine geeignete Informationsarchitektur zu entwickeln.
Verständlichkeit	Anwender müssen Kennzahlen und die zugrunde gelegten Zusammenhänge verstehen können.
Zukunftsorientiert	(Strategische) Kennzahlen sollten Trends anzeigen und für aktuelle, zukunftsbezogene Entscheidungen nutzbar sein.
Akzeptanz	Die ausgewählten/gebildeten Kennzahlen werden von Managern und Mitarbeitern akzeptiert.
Beeinflussbarkeit	Kennzahlen müssen von den Kennzahlenanwendern hinsichtlich ihrer Ausprägungen in einem angemessenen Zeitraum beeinflussbar sein.

Tabelle 9: Anforderungen an Kennzahlen⁹³

Für jedes strategische Ziel sollte im Idealfall eine Kennzahl gewählt werden. Es sollten maximal drei Kennzahlen pro strategisches Ziel gewählt werden, damit die Komplexität gering gehalten und die Fokussierung gewährleistet wird.⁹⁴ Die gewählten Kennzahlen müssen über eine unterschiedliche zeitliche Indikation verfügen, d.h. die BSC muss über

⁹² Vgl. Horváth (2000), S. 181- 185

⁹³ Quelle: Schreyer, S. 76

⁹⁴ Vgl. Horváth (2000), S. 184

sogenannte Früh- und Spätindikatoren oder Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen verfügen.⁹⁵

6.1.4 Prozess der Umsetzung

Die Umsetzung des BSC-Konzeptes entscheidet darüber, ob die BSC in einer Organisation ihr volles Potential entfalten kann oder ob sie als reine Modeerscheinung zu keinen spürbaren Veränderungen führt. Der Prozess der Umsetzung kann dabei in vier Stufen unterteilt werden.⁹⁶

Stufe 1: Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie

In der ersten Stufe gilt es, die generellen Strategien des Unternehmens in FM-Strategien und ein ausgewogenes Zielsystem zu übersetzen. Der BSC-Entwicklungsprozess soll innerhalb der strategischen Ebene zur Klärung und Konsensbildung im Hinblick auf die strategischen Ziele führen.

Stufe 2: Kommunikation und Verknüpfung der Strategie

Die Kommunikation und Konkretisierung der Strategie in der zweiten Stufe überführt die Gesamtstrategie in hierarchische nachfolgende Ebenen. Die BSC hat eine Kommunikationsfunktion sowie eine Zielbildungsfunktion. Mit der Verknüpfung eines Anreizsystems kann des weiteren eine einheitliche Zielausrichtung der Handlungsträger im Bereich FM erreicht werden.

Stufe 3: Planung und Zielvorgabe

In der dritten Stufe nehmen die Verabschiedung strategischer Aktionen und die strategieorientierte Zuordnung von Ressourcen eine Brückenfunktion zwischen strategischer und operativer Planung ein. Neben den personellen Ressourcen sind auch die finanziellen und materiellen Ressourcen auf die FM-Strategie auszurichten. Dazu sind klare Ziele zu formulieren, strategische Initiativen zu identifizieren und zu bündeln sowie die strategischen Ziele mit den langfristigen Zielen und dem Jahresbudget zu verknüpfen.

⁹⁵ Vgl. Kaplan (1997), S. 30

⁹⁶ Vgl. Kaplan (1997), S. 238 - 265

Stufe 4: Strategisches Feedback und Lernprozess

Die vierte und letzte Stufe ist die kritische Reflexion über erzielte Ergebnisse und gewählte Massnahmen. Durch das strategische Feedback soll die Möglichkeit zur kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie geschaffen und so ein Lernprozess für die gesamte FM-Organisation ermöglicht werden.

6.2 Lösungsansatz einer Balanced Scorecard

Zur Verdeutlichung der im Kapitel 6.1 aufgezeigten Anforderungen an eine BSC und der gesammelten Informationen der drei Unternehmen A, B und C wird im folgenden anhand von strategischen Zielen, relevanten Kennzahlen/Vorgaben sowie Massnahmen ein möglicher Ansatz einer BSC aufgezeigt.

6.2.1 Strategische Ziele

Mangels eines Praxisbeispiels und der infolgedessen fehlenden strategischen Analyse müssen einige Annahmen getroffen werden. Für das Beispiel gelten folgende fiktive Annahmen: Die Facility Management-Abteilung ist dem CREM untergeordnet, wie in Abbildung 2, Seite 12 dargestellt. Der FM-Bereich bildet eine strategische Geschäftseinheit und bietet den anderen SGEs ihre Dienstleistungen an. Die Tätigkeiten des FM-Bereichs konzentrieren sich ausschliesslich auf unternehmenseigene Leistungen. Im der folgenden Tabelle sind die möglichen strategischen Ziele formuliert.

Finanzperspektive	Kundenperspektive
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzfähige Kostenstruktur aufbauen • Leerstand minimieren • Steigerung der Wartungsqualität • Optimierung der Instandsetzungskosten • Verbesserung der finanziellen Flexibilität • Verbesserung der Kostenwirtschaftlichkeit pro Mitarbeiter • Minimierung der Fläche pro Mitarbeiter („final consumer“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Kundenzufriedenheit „final consumer-Sicht“ • Senkung der Kundenunzufriedenheit „customer-Sicht“ • Nutzerbindung erhöhen • Nutzerbeziehung intensivieren • Erhöhung der Anzahl Nutzer „final consumer“ pro Dienstleistung • Verbesserung der Kostenwirtschaftlichkeit pro Nutzer („final consumer“)
Interne Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
<ul style="list-style-type: none"> • Minimierung der Reaktionszeiten bei Anliegen der Nutzer • Kundennahe Prozessgestaltung • Optimierung der administrativen Abläufe • Erhalt/Steigerung der Gebäudequalität • Senkung der Betriebskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Mitarbeitermotivation • Erhöhung der Qualifikation und fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter • Förderung von Innovationsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter

Tabelle 10: Strategische Ziele

6.2.2 Finanzperspektive

Die Finanzperspektive beinhaltet einerseits die in der Bewirtschaftung üblichen Erfolgs-, Kosten- und Wertziele. Darüber hinaus können jedoch auch nicht monetäre Grössen wie Abhängigkeit von Sublieferanten, finanzielle Flexibilität und Leerstandsquote sowie die Flächenbelegung eine Rolle spielen. Besonders die Flächenbelegung und der Leerstand haben einen massgeblichen Einfluss auf die Kosten.

Finanzperspektive			
Strategisches Ziel	Kennzahl	Vorgaben	Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> Konkurrenzfähige Kostenstruktur aufbauen 	a. CHF /m ² b. x% Kostenart der Betriebskosten	a. Vorgabewert intern und Benchmark Markt b. Vorgabewert intern und Benchmark Markt	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Prozesskostenrechnung Immobilienbezogen Einführung Gebäudebetriebsplanung
<ul style="list-style-type: none"> Leerstand minimieren 	c. Leerstandsquote in %	c. Standortbezogener Benchmark Oder Vorgabewert	<ul style="list-style-type: none"> Schaffen Anreizsystem bei der Wiedervermietung Entwicklung Marketingkonzept
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Wartungsqualität 	d. Reparaturkosten / Instandhaltungskosten	d. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Instandhaltungsplanung und -strategie
<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der Instandsetzungskosten 	e. x % der Instandsetzungskosten vom Mietertrag	e. Vorgabe intern und Benchmark extern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Marktmiete Bildung von Gebäudecluster
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der finanziellen Flexibilität 	f. x% von kurzfristig kündbaren Drittverträgen des Gesamtvolumens g. Anzahl Drittverträge pro Portfolio h. x% von Eigenleistung im operativen Management	f. interne Vorgabe g. interne Vorgabe h. interne Vorgabe	<ul style="list-style-type: none"> Bildung Multiproviderstrategie Aufbau internes Know-How
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Kostenwirtschaftlichkeit pro Mitarbeiter 	i. Gewinn / Durchschn. Mitarbeiter	i. interne Vorgabe	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Profi Center
<ul style="list-style-type: none"> Minimierung der Fläche pro Mitarbeiter („final consumer“) 	j. m ² pro Mitarbeiter k. m ² pro AP	j. Vorgabe intern und Benchmark extern k. Vorgabe intern und Benchmark extern	<ul style="list-style-type: none"> Erfassung der aktuellen Fläche und Belegung Einführung eines IT unterstützten Flächenmanagement

Tabelle 11: Finanzperspektive

Die oben genannten Kennzahlen können nun auf die einzelnen Leistungsebenen heruntergebrochen werden.

ProLeMo	Zuweisung
Steuerung	a, f, h, i
Kaufmännische Verwaltung	a, b, c, g, i, j
Erhaltung	a, b, e, g, i
Betrieb	a, b, d, g, i
Dienste	a, b, g, i, k

Tabelle 12: Finanzperspektive ProLeMo-Matrix

6.2.3 Kundenperspektive

In aller Regel repräsentieren im Zusammenhang mit Immobilien und den damit verbundenen Facility Management-Leistungen die jeweiligen Nutzer/Mieter bzw. Mitarbeiter (Empfänger/Nachfrager von Flächenleistungen und flächenbezogenen Dienstleistungen) die Kundenperspektive. Die Ausgestaltung dieser Perspektive orientiert sich somit an den Bedürfnissen der Immobiliennutzer sprich der Mitarbeiter.

Kundenperspektive			
Strategisches Ziel	Kennzahl	Vorgaben	Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Kundenzufriedenheit „final consumer-Sicht“ 	l. Indexwert	l. Vorgabewert intern und Benchmark Markt	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Mieterbefragung Etablierung eines Massnahmenplans
<ul style="list-style-type: none"> Senkung der Kundenzufriedenheit „customer-Sicht“ 	m. Indexwert	m. Vorgaben intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Mieterbefragung Etablierung eines Massnahmenplans
<ul style="list-style-type: none"> Nutzerbindung erhöhen „customer/ final consumer-Sicht“ 	n. Anzahl zusätzlich bestellte Dienstleistungen pro SGE o. Anzahl Kündigungen von Dienstleistungen pro SGE	n. Vorgabe intern o. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung transparenter Kommunikationsplattformen Entwicklung innovativer Dienstleistungsmodelle
<ul style="list-style-type: none"> Nutzerbeziehung intensivieren 	p. Anzahl Besucher/Anchor Tenant q. Senkung der begründeten Beschwerdemeldungen pro SGE	p. Vorgabewert q. Vorgabewert in %	<ul style="list-style-type: none"> Key Account Management Einführung transparenter Kommunikationsplattformen
<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Anzahl Nutzer „final consumer“ pro Dienstleistung 	r. x % der Zuwachsrate pro Dienstleistung	r. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung transparenter Kommunikationsplattformen Entwicklung innovativer Dienstleistungsmodelle
<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Kostenwirtschaftlichkeit pro Nutzer („final consumer“) 	s. Betriebs- und Instandsetzungskosten pro Mitarbeiter	s. interne Vorgabe	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Prozesskostenrechnung Immobilienbezogen

Tabelle 13: Kundenperspektive

Kennzahlen dieser Perspektive erfassen Faktoren, die finanzielle Parameter unmittelbar (z.B. Nutzerbindung) oder mittelbar (Nutzerbeziehung) beeinflussen. Als weiteres Kriterium der Kundenzufriedenheit wird zum einen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Dienstleistungen gemessen, welche eine Aussage über das Preis/Leistungsverhältnis liefern kann. Jedoch interessiert nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern speziell bei extern eingekauften Dienstleistungen die prozentuale Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Das heisst die eingekaufte Leistung ist auch mit einem Preis/Leistungsverhältnis gekoppelt. Von großem Interesse auf der Seite des Auftraggebers ist die Anzahl der unzufriedenen Nutzer: Übersteigt dieser Wert einen gewissen Prozentsatz, so erfüllt der externe Dienstleister seine Aufgabe nicht mehr ausreichend.

Die oben genannten Kennzahlen können nun auf die einzelnen Leistungsebenen heruntergebrochen werden.

ProLeMo	Zuweisung
Steuerung	l, p, s
Kaufmännische Verwaltung	l, m, q, r, s
Erhaltung	n, s
Betrieb	l, m, n, o, q, s
Dienste	l, m, n, o, q, r, s

Tabelle 14: Kundenperspektive ProLeMo-Matrix

6.2.4 Interne Prozessperspektive

In Bezug auf das Facility Management spielen neben den internen Prozessen (Prozessqualität und –dauer) auch Qualitätsmerkmale der Immobilien und der darin erbrachten Dienstleistungen eine wichtige Rolle für die Zielerreichung der Finanz- und Kundenperspektive. Beide Betrachtungsweisen haben direkten Einfluss auf das finanzielle Ergebnis. So wirken Qualitätsmerkmale auf die Bindung von Nutzern und dadurch auf die Stärkung der garantierten Einnahmen. Hinsichtlich der prozessbezogenen Aspekte erfolgt ein direkter Einfluss auf die Ressourcen einer Leistung und dadurch wiederum auf das finanzielle Ergebnis.

Interne Prozessperspektive			
Strategisches Ziel	Kennzahl	Vorgaben	Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> Minimierung der Reaktionszeiten bei Anliegen der Nutzer 	t. Gesamtdurchlaufzeit u. x% erledigte Meldungen innert Wochenfrist von allen Meldungen	t. Vorgabewert intern und Benchmark u. Vorgabewert intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung Helpdesk Einsatz einer optimierten Ressourcenplanung
<ul style="list-style-type: none"> Kundennahe Prozessgestaltung 	v. Externe Audit w. SchnittstellenbefragungsindeX	v. Vorgabewert intern w. Vorgabewert intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung IPV Einführung Prozessmanagement
<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der administrativen Abläufe 	x. CHF pro Rechnung	x. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung eines durchgängigen Verrechnungssystems
<ul style="list-style-type: none"> Erhalt/Steigerung der Gebäudequalität 	y. Qualitätsindex	y. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Modernisierung Vorbeugende Instandhaltungsplanung
<ul style="list-style-type: none"> Senkung der Betriebskosten 	z. CHF pro m ²	z. interne Vorgabe und Benchmark	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing Optimiertes Flächenmanagement

Tabelle 15: Interne Prozessperspektive

Die oben genannten Kennzahlen können nun auf die einzelnen Leistungsebenen heruntergebrochen werden.

ProLeMo	Zuweisung
Steuerung	v, w, z
Kaufmännische Verwaltung	t, u, v, w, x
Erhaltung	t, u, v, w, y
Betrieb	t, u, v, w
Dienste	t, u, v, w

Tabelle 16: Interne Prozessperspektive ProLeMo-Matrix

6.2.5 Lern- und Entwicklungsperspektive

Im Facility Management stehen neben den organisatorischen Belangen vor allem Qualitäts- und Qualifikationsmerkmale der Mitarbeiter im Vordergrund. Oftmals entscheiden diese Merkmale über die Zufriedenheit der erbrachten Dienstleistung. Zwar haben die Merkmale keinen direkten Einfluss auf finanzielle Grössen, aber sie wirken unterstützend auf alle Perspektiven. Wesentliche Merkmale sind hierbei Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterqualifikation und –motivation.

Lern- und Entwicklungsperspektive			
Strategisches Ziel	Kennzahl	Vorgaben	Massnahmen
<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Mitarbeitermotivation 	aa. Mitarbeiterzufriedenheitsindex bb. Austritte von Key Employees	aa. Vorgabewert intern bb. Vorgabewert intern	<ul style="list-style-type: none"> Einführung von Mitarbeitergesprächen Einführung von Anreizsystemen Kompetenzerweiterungen
<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Qualifikation und fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter 	cc. Schulungsquote	cc. interner Vorgabewert	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von Angebot von internen und externen Weiterbildungen
<ul style="list-style-type: none"> Förderung von Innovationsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter 	dd. Verbesserungsvorschlagsquote	dd. Vorgabe intern	<ul style="list-style-type: none"> Prämien für Verbesserungsvorschläge

Tabelle 17: Lern- und Entwicklungsperspektive

Die oben genannten Kennzahlen können nun auf die einzelnen Leistungsebenen heruntergebrochen werden.

ProLeMo	Zuweisung
Steuerung	aa, bb, cc, dd
Kaufmännische Verwaltung	aa, bb, cc, dd
Erhaltung	aa, bb, cc, dd
Betrieb	aa, bb, cc, dd
Dienste	aa, bb, cc, dd

Tabelle 18: Lern- und Entwicklungsperspektive ProLeMo-Matrix

6.3 Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde ein möglicher Ansatz einer BSC in Verbindung mit der ProLeMo-Struktur im Facility Management aufgezeigt. Im Sinne einer BSC, die als Management- und Strategieinstrument über eine gesamte Unternehmung funktionieren soll, wird der Beibehalt der klassischen vier Perspektiven mit der Detailgliederung der ProLeMo-Struktur pro Perspektive empfohlen. Der Vorteil der Unterteilung der Perspektiven in die ProLeMo-Gliederung liegt in der Differenzierung der einzelnen Leistungen und der damit verbundenen unterschiedlichen Bezugsgruppen. Dadurch entsteht die Möglichkeit, differenzierte Auswertungen innerhalb einer Perspektive mit einer gemeinsamen Kennzahl zu generieren.

Des Weiteren wurde der Ansatz einer BSC über das gesamte FM-Spektrum aufgezeigt. Eine BSC soll übergeordnet und einheitlich das Monitoring der internen sowie externen Leistungen gewährleisten. Es ist deshalb die Rede von einer einheitlichen BSC, welche sowohl für die internen Leistungen als auch für die externen Leistungen ihre Funktion erfüllt. Dies kann erreicht werden, indem man die BSC und deren Kennzahlen in interne sowie gemeinsame Kennzahlen einteilt, welche in Addition die übergeordnete BSC ergeben. Weitere entscheidende Merkmale für den Erfolg einer BSC betreffen die Wahl der Kennzahlen sowie das Vorgehen bei der Implementierung einer BSC. Hierbei hat sich vor allem als wichtig erwiesen, dass die Wahl der Kennzahlen sinnvoll und nicht übermäßig ist. Die aus dem ersten Teil dieses Kapitels gewonnenen Erkenntnisse führten zum Ansatz einer möglichen, fiktiven BSC, wie er im zweiten Teil des Kapitels beschrieben wird. Der hier entwickelte Ansatz einer BSC dient zur Verdeutlichung und darf nicht als allgemein gültige Lösung gesehen werden. Die Inhalte (strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Massnahmen) einer erfolgreichen BSC sind immer organisationsspezifisch zu entwickeln.

7 Schlussfolgerung

In der vorliegenden Arbeit wurde die Anwendbarkeit der Balanced Scorecard im Facility Management untersucht. Der Einsatz der BSC im FM ist ein sehr interessantes Untersuchungsfeld, da sie einen wichtigen Beitrag zu einem an den Unternehmenszielen orientierten strategischen FM leisten kann.

Die BSC als Instrument zur Strategieumsetzung stellt die Ausrichtung der operativen Massnahmen an der Strategie sicher. Entsprechend kann die BSC auch die strategische Ausrichtung des FM-Bereiches an den Zielen der Organisation fördern und das strategische Denken im FM unterstützen. Sie kann eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der FM-Strategie spielen und nicht zuletzt dabei helfen, den strategischen Beitrag des FM an der Umsetzung der Unternehmensziele zu kommunizieren. Ausserdem kann die BSC zur Integration des Facility Management in das Corporate Real Estate Management beitragen.

Hervorzuheben ist die gewonnene Erkenntnis, dass die BSC, so unkritisch sie in der Literatur teilweise behandelt wird, kein Allheilmittel ist. Sie kann aus obengenannten Gründen jedoch ein wertvoller Bestandteil eines Managementsystems sein und muss daher zusammen mit den bereits bestehenden Systemen integriert werden. Eine Hauptvoraussetzung für den Erfolg ist jedoch, dass eine BSC einheitlich über das gesamte Leistungsspektrum der FM etabliert wird.

Interessanterweise lässt sich gleichzeitig beobachten, dass obwohl in der Fachliteratur (siehe Kapitel 3) und in der vorliegenden Arbeit die Rede von der Notwendigkeit der Einführung einer BSC im FM ist, nur zwei Ansätze einer BSC für das FM in internationalen Schriften veröffentlicht wurden, und laut Untersuchungen (siehe Kapitel 1.1) nur vier von fünfundsechzig internationalen Unternehmungen eine BSC im FM anwenden. Somit stellt sich die kritische Frage, inwiefern wirklich eine Notwendigkeit einer BSC im FM besteht. Diese Frage kann mit einer Gegenfrage beantwortet werden: Benötigt das moderne FM eine Strategie? Wird diese Frage mit ja beantwortet, bestätigt sie auch die Notwendigkeit einer BSC oder eines ähnlichen Managementmodells im FM.

Wieso sich strategische Managementansätze wie die BSC bis heute noch nicht durchgesetzt haben, liegt an mehreren Faktoren. Diese sind unter anderem:

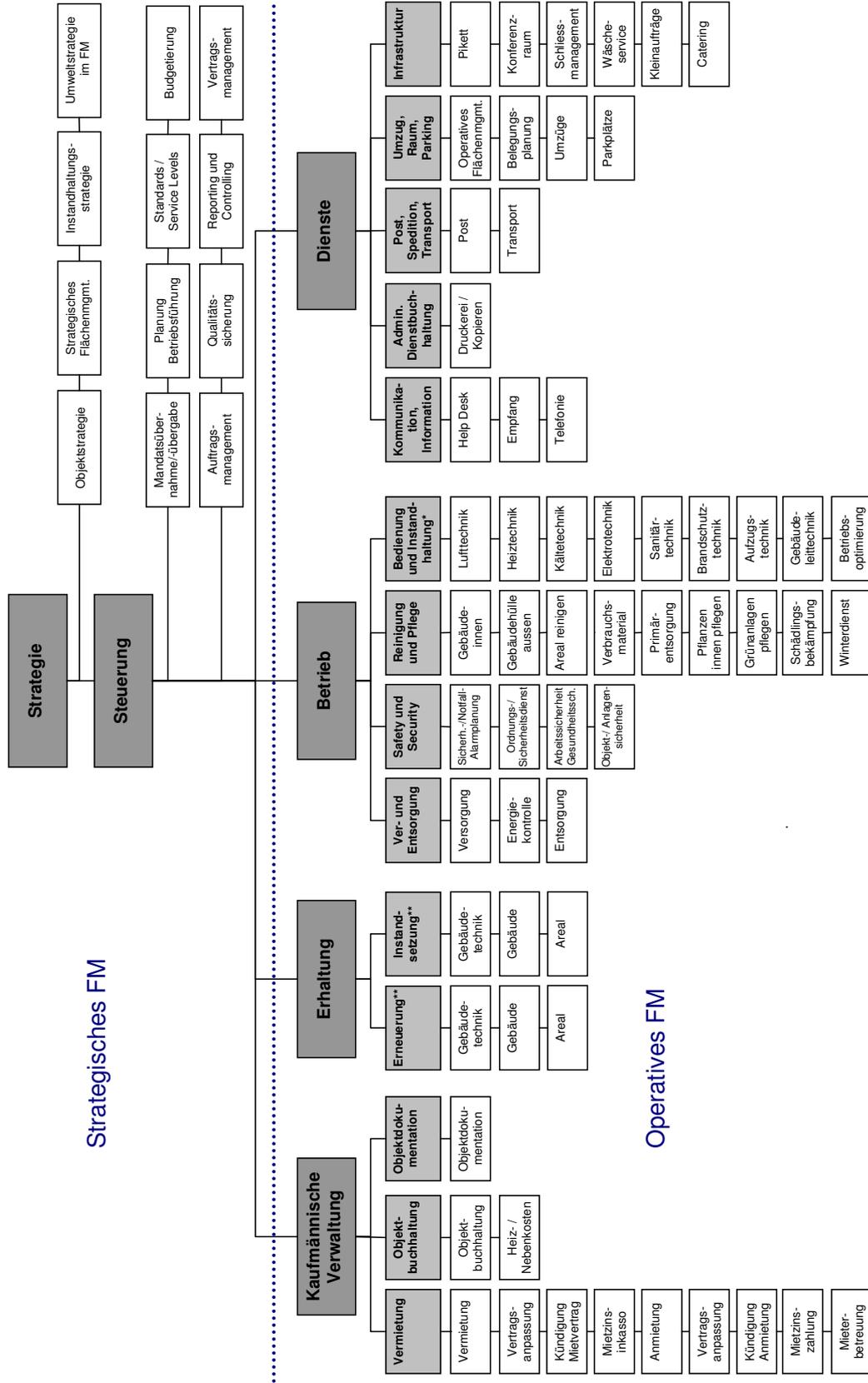
1. Die Entwicklung des CREM vom Taskmaster hin zum Business Strategists (siehe Kapitel 2.1.1) steckt in der Schweiz noch in den Kinderschuhen. Viele Unternehmungen besitzen noch kein CREM als eigenständigen Bereich, geschweige denn einen Facility Management-Bereich.
2. Oftmals existiert keine übergeordnete Strategie im FM in Anlehnung an die Unternehmensstrategie.
3. Oftmals konzentriert sich die Bildung von KPI- und BSC-Kennwerten auf den Auftrag und die damit verbundene Leistungserbringung mit externen integralen Anbietern. Die interne sowie die übergeordnete Sicht werden dabei vernachlässigt.
4. Die überproportionale Verwendung von Kennzahlen (Kennzahlenschungel) sowie die Wahl von nicht messbaren Kennzahlen führen häufig zur Versandung eines BSC-Modells.

Die Tendenzen vom Taskmaster hin zu Business Strategists im CREM sind in den letzten Jahren in der Schweiz klar festzustellen. Inwiefern sich der Bereich des FM weiterentwickeln wird, gilt es noch zu beobachten. Festhalten lässt sich auf jeden Fall, dass die Führung und das Management eines modernen FM-Bereichs ohne Strategie und ganzheitliches Führungsinstrument nie sein volles Potential ausschöpfen wird.

8 Verzeichnis des Anhangs

ANHANG 1: PROZESS-/LEISTUNGS-MODELL.....	61
ANHANG 2: BERICHTSWESEN UNTERNEHMEN A.....	62
ANHANG 3: BERICHTSWESEN UNTERNEHMEN B.....	64
ANHANG 4: BEISPIEL SELF ASSESSMENT CHECK UNTERNEHMEN B.....	66
ANHANG 5: PROZESSABLAUF SELF ASSESSMENT UNTERNEHMEN B.....	67
ANHANG 6: MALUSSYSTEM UNTERNEHMEN B.....	68
ANHANG 7: MESSWERTE UNTERNEHMEN C.....	70

Anhang 1: Prozess-/Leistungs-Modell



* Beinhaltet: Betreiben/Bedienen, Störanalyse, Inspektion, Wartung
 ** Beinhaltet: Inbetriebnahme, Abnahme, Garantiemngt. (SIA-Norm 112)

Anhang 2: Berichtswesen Unternehmen A

Report-Nr.	Überschrift/ Inhalt	Inhalt
1.	Übergeordnete Leistungserbringung	
1. 1.	Pauschalleistungen/ Kostendach	
1. 1. 1.	Kosten pro Leistungseinheit (IGM/TGM/KGM)	Kumulierte Kosten Leistungseinheit (IGM/TGM/KGM)
1. 1. 2.	Veränderung der einzelnen Leistungsvolumens	Veränderung der einzelnen Leistungsvolumens
1. 1. 3.	Gebäude-Portfolio	Summary der Leistungsveränderungen
1. 1. 4.	Anlagen-Portfolio	Zusammenstellung Volumen pro Gebäude (Verrechnungsgrundlagen)
1. 1. 5.	Vertragskosten aufgeteilt auf SLA und m ²	Kosten pro Leistungsart und Gebäude
1. 2.	KPI	
1. 2. 1.	Leistungsperformance	wird noch definiert
1. 3.	Besondere Vorkommnisse	
1. 3. 1.	Besondere Vorkommnisse	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
1. 3. 2.	Ausfälle höhere Gewalt	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
1. 3. 3.	Versicherungsfälle	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
1. 3. 4.	Gewährleistungsverfolgung	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
1. 4.	Massnahmen und Optimierungen	
1. 4. 1.	Status Massnahmen	Status der geplanten Massnahmen aus Vorbericht
1. 4. 2.	Optimierungen	Optimierungsmassnahmen für die Zukunft
2.	Meldungen/ Helpdesk	
2. 1.	Zusammenfassung	
2. 1. 1.	Zusammenfassung: Summe Anfragen/ Meldungen über Helpdesk	Anz. Tickets und Interpretation pro definierte Gruppe inkl. Hoistorie
2. 2.	Einzelauswertungen	
2. 2. 1.	Notfälle und Picketteinsätze	Report
2. 2. 2.	Störungen / Wachjournal	Report
2. 2. 3.	Anregungen	Statistik
3. 2. 4.	Zusatzaufträge	Statistik
3.	Budget	
3. 1	Budget	
3. 1. 1.	Budgetplan	/ -10-20 (Stratus) Jahre
3. 1. 2.	Budgetplan TGM/IGM	Budgetplan -1 Jahr / -5 Jahre
4	KGM	
4. 1.	Bilanz	
4. 1. 1.	Bilanz	
4. 1. 2.	Bilanz - Periodenvergleich	
4. 2.	Erfolgsrechnung	
4. 2. 1.	Erfolgsrechnung	
4. 2. 2.	Erfolgsrechnung - Periodenvergleich	
4. 2. 3.	Erfolgsrechnung - Mehrperiodenvergleich	
4. 2. 4.	Erfolgsrechnung - Objektvergleich	
4. 2. 5.	Erfolgsrechnung - Mehrobjektvergleich	
4. 3.	SOLL/IST-Vergleich	
4. 3. 1.	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Erfolgsrechnung (in Pos. 4.1.1 enthalten)	
4. 3. 2.	Beurteilung Verlauf Betriebsabrechnungsbogen (BAB) einzeln und total	Plausibilität
4. 3. 3.	Mahnliste (in Pos. 4.5.5 enthalten)	Ausstände und Mahnstufe pro Firma
4. 3. 4.	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Nebenkostenpauscheln (in Pos. 4.5.1 enthalten)	Kosten pro Nebenkostenposition und Gebäude
4. 3. 5.	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Aufträge	Kosten pro Auftrag und Gebäude
4. 4.	Bewirtschaftung	
4. 4. 1.	Übersicht Anmietverträge	Pro Areal und Gebäude (Aktivität) Gebäudespiegel (siehe Gebäudeportfolioliste) - Ergänzung Flächenkat.
		Bestandesveränderungen Stichtagsbezogen (enthalten in Pos. 4.4.1 Gebäudespiegel)
4. 4. 2.	Mieterspiegel	Mieterveränderungen / Mieterstruktur Mieterspiegel Stichtagbezogen Mietzinspiegel Mieterspiegel Mieterstruktur (nach Mieter sortiert) Mieterspiegel Mieterstruktur (nach Nettomiete sortiert)
4. 4. 3.	Leerstand	Leerstandsveränderungen und Stichtag Leerstände Leerstand Stichtagsbezogen (enthalten in vorgenannter Position)
4. 4. 4.	Nutzungsübersicht (Einzelraumliste)	pro Gebäude und pro Mieter Nutzungsübersicht nach Objekten und Mieter (Einzelraumliste Speedikon) Belegungsübersicht nach Mieter (Einzelraumliste)

4. 4. 5.	Mieterausbauten (in Pos. 4.4.1 enthalten)	Mieterausbauten
4. 4. 6.	Inventarlisten (in Pos. 4.4.1 enthalten)	Inventarlisten
4. 4. 7.	Mietkosten	Zusammenstellung Mietzinse pro GJ für Anmietgebäude
4. 4. 8.	Gebäudeversicherungen Werkareal Birr	Zusammenstellung Gebäudeversicherungen pro Kalenderjahr für das Werk Birr
4. 4. 9.	Übersicht Mietzinse	Zusammenstellung der akteullen Mietzinse inkl. NK (Mietzinse für Flächenvereinbarungen sowie Drittmietler)
4. 5.	Nebenkosten, Debitoren, Kreditoren, MwSt.	
4. 5. 1.	NK pro Gebäude (wo messbar sonst Areal)	Nebenkosten pro Gebäude versus Akonto
4. 5. 2.	Nebenkosten (BEWI) Periodenvergleich (in Pos 4.5.1 enthalten)	
4. 5. 3.	NK Mehrperiodenvergleich (in Pos 4.5.1 enthalten)	Mehrperiodenvergleich
4. 5. 4.	Offene Debitorensaldi	
4. 5. 5.	Offene Einzelposten Debitoren (in Pos. 4.5.4. Enthalten)	Einzelposten
4. 5. 6.	Offenen Kreditorensaldi	Einzelposten
4. 5. 7.	Kreditorenumsätze	Top Ten
4. 5. 8.	Umlageschlüssel	Umlageschlüssel/Kostenverteilungschlüssel
4. 5. 9.	MwSt.	Zusammenzug MwSt.-Auszug gem. Vorgaben AG
4. 6.	Flächenmanagement	
4. 6. 1.	Mieterflächen	Mietflächen pro Mieter und Gebäude und pro GB und Gebäude
4. 6. 2.	Mieterflächen (in Pos. 4.6.1 enthalten)	Zusammenfassung Mietflächen pro Mieter und Gebäude
4. 6. 3.	Gebäudeflächen	Nutzungsfläche (SIA 416 DIN 277) pro Gebäude
4. 6. 4.	Gebäudeflächen (in Pos. 4.4.4 enthalten)	Raumfläche (Raumnummer) pro Gebäude
4. 6. 5.	Arealfächen	Hartbelag, Rasen; Wiese, Winterdienst, Bäume
4. 6. 6.6	Zusammenfassung Flächenvereinbarung	Zusammenfassung der Flächenbewegungen ab 100m2 pro Quartal (Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit der Flächenvereinbarung)
5.	Instandhaltungsmanagement	
5. 1.	Wartungen/ Inspektionen	
5. 1. 1.	Wartungen	Erfüllungsgrad + Listing nicht durchgeführter Wartungen
5. 1. 2.	Inspektionen	Erfüllungsgrad + Listing nicht durchgeführter Inspektionen
5. 1. 3.	Behördliche Prüfungen	Durchgeführte Prüfungen
5. 1. 5.	Anlagen-Inventar (in Pos. 5.1.1 enthalten)	Anlagenliste aller Vertragsanlagen inkl. Wartungsplan
5. 1. 6.	Anlagenveränderungen	Stillstand, Instandsetzung, Abbruch
5. 1. 7.	Verfügbarkeit	Ausfallzeiten der definierten Gewerke
5. 2.	Reparaturen	
5. 2. 1.	Reparaturen bis Kompetenzsumme	Listing Reparaturen, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung
5. 2. 2.	Instandsetzungen , Reparaturen über Kompetenzsumme	Listing Projekte, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung, Angebotspreis, Ausführende Firma
5. 3.	Energiemanagement	
5. 3. 1.	Medienverbrauch	Energieverbräuche mit Historie
5. 3. 2.	Abfallentsorgung	Statistik nach Abfallgut mit Historie
5. 3. 3.	Nachhaltigkeitsbericht	
6.	IGM	
6.1	Catering	
6. 1. 1.	Report Catering	
6.2	Post	
6. 2. 1.	Report Post	
6.3	Empfang	
6. 3. 1.	Report Empfang	
6.4	Umzugsmanagement	
6. 4. 1.	Report Umzugsmanagement	
6.5	Archiv	
6. 5. 1.	archivierte Dokumente	Auswertung der laufenden Meter archiverter Dokumente im Zentralarchiv
6. 5. 2.	Auslastung Zentralarchiv	Auswertung über die Auslastung des Archivs
6. 5. 3.	Budget	Budget für das Folgejahr
7.	Qualitätsmanagement	
7. 1.	Lieferantenbewertungen	
7. 1. 1.	Lieferantenbewertungen	Lieferantenbewertung (Checkliste)
7. 1. 2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7. 2.	Kundenzufriedenheit aus Sicht AG	
7. 2. 1.	Kundenzufriedenheit	Messung der Kundenzufriedenheit (Fragebogen)
7. 2. 2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7. 2. 3.	Mieteranliegen und Verbesserungen	Listing Beschwerden und Verbesserungswünschen
7. 3.	Zufriedenheit der MA	
7. 3. 1.	Interne Audits	Messung der eigenen Qualität (Checkliste)
7. 3. 2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7. 4.	Externe Audits aus Sicht AG	
7. 4. 1.	Externe Audits	Messung der Qualität durch AG und oder Dritte (PV)
7. 4. 2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
8.	Organisation/Weiterbildung	
8. 1.	Ansprechpartner	Liste/ Matrix Ansprechpartner AG/ Provider
8. 2.	Personal	Personalveränderungen
8. 3.	Urlaubsplanung und Stellvertretung	
8. 4.	Weiterbildungen	Besuchte Schulungen
8. 5.	Unfallstatistik	Mensch und Material
9.	Fremdfirmen / Sublieferanten	
9. 1.	Aktuelle Vertragsliste	Vertragspartner / -dauer / -leistung Grobebezeichnung)

Anhang 3: Berichtswesen Unternehmen B

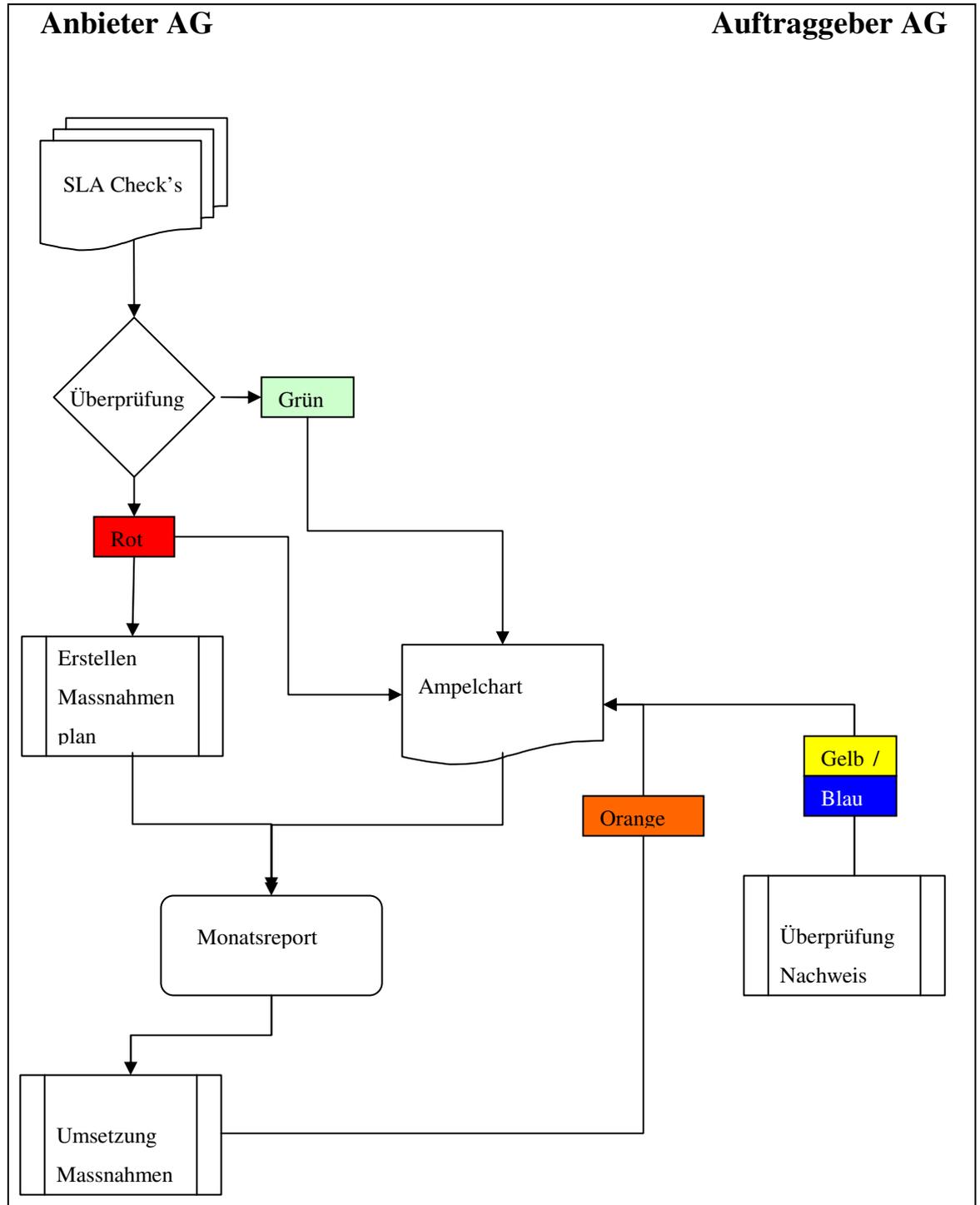
	Überschrift/ Inhalt	Inhalt
	1. Auftragszusammenfassung	
	1. 1. Pauschalleistungen/ Kostendach	
1. 1. 1.	Vertragliche GMP Leistungen	Kumulierte Kosten <--> Budget, Übersicht pro GMP
1. 1. 2.	Vertrags- und Leistungsveränderungen	Veränderung der einzelnen Leistungsvolumens
1. 1. 3.	Vertrags- und Leistungsveränderungen	Summary der Leistungsveränderungen
1. 1. 4.	Gebäude-Portfolio	Zusammenstellung Volumen pro Gebäude
1. 1. 5.	Anlagen-Portfolio	Zusammenstellung Volumen Areal und Gewerk
	1. 2. Self Assessment	Prozentwert und (Keine Vorschläge) (rot/ gelb/ grün)
1. 2. 1.	IGM	Erreichter KPI je SLA in %
1. 2. 2.	TGM	Erreichter KPI je SLA in %
1. 2. 3.	Management	Erreichter KPI je SLA in %
1. 2. 4.	KGM	Erreichter KPI je SLA in %
	1. 3. Besondere Vorkommnisse	
1. 3. 1.	Besondere Vorkommnisse	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
1. 3. 2.	Ausfälle höhere Gewalt	Nennenswerte Vorkommnisse/ Ereignisse am Standort
	2. Meldungen/ Helpdesk	
	2. 1. Zusammenfassung	
2. 1. 1.	Zusammenfassung: Summe Anfragen/ Meldungen über Helpdesk	Anz. Tickets und Interpretation
	2. 2. Einzelauswertungen	
2. 2. 1.	Notfälle und Picketteinsätze	Statistik
2. 2. 2.	Störungen / Wachjournal	Statistik
2. 2. 3.	Anregungen	Statistik
2. 2. 4.	Zusatzaufträge	Statistik
2. 2. 5.	Energie und Umweltmanagement	Statistik
2. 2. 6.	Mieteranliegen und Verbesserungen	Listing Beschwerden und Verbesserungswünschen
	2. 3. Massnahmen und Optimierungen	
2. 3. 1.	Status Massnahmen	Status der geplanten Massnahmen aus Vorbericht
2. 3. 2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen für die Zukunft
	3. Controlling	
	3. 1. Kosten Details	
3. 1. 1.	GMP Kosten aufgeteilt auf SLA und REU (Gebäude)	Kosten pro Leistungsart und Gebäude und Bereich <--> Budget
3. 1. 2.	Kosten der Regieaufträge	Kosten pro Leistungsart und Gebäude
	4 KGM	
	4 1 Bilanz	
4 1 1	Bilanz (Standard)	
4 1 2	Bilanz - Periodenvergleich	
	4 2 Erfolgsrechnung	
4 2 1	Erfolgsrechnung (Standard)	
4 2 2	Erfolgsrechnung - Periodenvergleich	
4 2 3	Erfolgsrechnung - Mehrperiodenvergleich	
4 2 4	Erfolgsrechnung - Objektvergleich	
4 2 5	Erfolgsrechnung - Mehrobjektvergleich	
	4 3 SOLL/IST-Vergleich	
4 3 1	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Erfolgsrechnung	
4 3 2	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Nebenkosten	
4 3 3	SOLL/IST-Vergleich (Budget/effektiv) Aufträge	
4 3 4		
	4 4 Bewirtschaftung	
4 4 1	Vermietungsaktivitäten	Pro Areal und Gebäude
4 4 2	Gebäudespiegel	
4 4 3	Bestandesveränderungen stichtagsbezogen	

4	4	4	Mieterspiegel	Mieterveränderungen / Mieterstruktur
4	4	5	Mieterspiegel Stichtagbezogen	
4	4	6	Mietzinsspiegel	
4	4	7	Mieterspiegel Mieterstruktur (nach Mieter sortiert)	
4	4	8	Mieterspiegel Mieterstruktur (nach Nettomiete sortiert)	
4	4	9	Leerstand	Leerstandsveränderungen und Stichtag Leerstände
4	4	10	Leerstand stichtagsbezogen	
4	4	11	Nutzungsübersicht <i>nach Mietern</i>	pro Gebäude und pro Mieter
4	4	12	Nutzungsübersicht nach Objekten	
4	4	13	Belegungsübersicht	
4	4	14	Mieterausbauten	Mieterausbauten
4	4	15	Interne Siemens Konzern KPI's	Gemäss separater Spezifikation
4	5		Nebenkosten, Debitoren, Kreditoren	
4	5	1	NK pro Gebäude	Nebenkosten pro Gebäude versus Akonto
	5		<i>Nebenkosten (BEWI) Periodenvergleich</i>	
4	5	2	NK Mehrperiodenvergleich	Mehrperiodenvergleich
4	5	3	Offene Debitorensaldi	
4	5	3	Offene Einzelposten Debitoren	Einzelposten
4	5	4	Offenen Kreditorensaldi	Einzelposten
4	5	5	Kreditorenumsätze	Top Ten
5.			Instandhaltungsmanagement	
5	1		Wartungen/ Inspektionen	
5	1.	1.	Wartungen	Erfüllungsgrad + Listing nicht durchgeführter Wartungen
5	1.	2.	Inspektionen	Erfüllungsgrad + Listing nicht durchgeführter Inspektionen
5	1.	3.	Behördliche Prüfungen	Erfüllungsgrad + Listing nicht durchgeführter Prüfungen
5	1.	4.	Jahres-Terminplan incl. Budget und Forcast	Excelterminplan mit Anzahl der Leistungen je Monat und darübergelagerter Budgetkurve
5	1.	5.	Verfügbarkeit der Anlagen	Anlagensystem pro Gebäude
5	2		Reparaturen	
5	2.	1.	Reparaturen <2'000 CHF (Pauschale)	Listing Reparaturen, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung
5	2.	2.	Reparaturen >2'000 und <5'000 (Pauschale+Anteil)	Listing Reparaturen, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung
5	2.	3.	Instandsetzungs (>5'000 CH)	Listing Projekte, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung, Angebotspreis, Ausführende Firma
6			Zusatzaufträge	
6	1.		Zusatzaufträge	Leistungen ausserhalb des GMP
6	1.	1.	Regieaufträge ausgeführt	Listing Projekte, Beschreibung, Status, Kostenentwicklung, Angebotspreis, Ausführende Firma
7			Qualitätsmanagement	
7	1.		Lieferantenbewertungen	
7	1.	1.	Lieferantenbewertungen	Lieferantenbewertung (Checkliste)
7	1.	2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7	2.		Kundenzufriedenheit	
7	2.	1.	Kundenzufriedenheit	Messung der Kundenzufriedenheit (Fragebogen)
7	2.	2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7	3.		Interne Audits	
7	3.	1.	Interne Audits	Messung der eigenen Qualität (Checkliste)
7	3.	2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
7	4.		Externe Audits	
7	4.	1.	Externe Audits	Messung der Qualität durch Siemens und oder Dritte
7	4.	2.	Massnahmenplan	Optimierungsmassnahmen
8			Organisation	
8	1.		Ansprechpartner	Liste/ Matrix Ansprechpartner Siemens/ Provider
8	2.		Personal	Personalveränderungen
8	3.		Urlaubsplanung und Stellvertretung	
8	4.		Weiterbildungen	Besuchte Schulungen
8	5.		Umfallstatistik	Mensch und Material
9			Fremdfirmen / Sublieferanten	
9	1.		Aktuelle Vertragsliste	Vertragspartner / -dauer / -volumen / -leistung
9	2.		Veränderungen zum vorherigen Berichtszeitraum	

Anhang 4: Beispiel Self Assessment Check Unternehmen B

SLA Check					
SLA Gruppe 1: Reinigung					
Systemgruppen:					
	1.1	Unterhaltsreinigung			
	1.2	Glasreinigung			
	1.3	Fensterreinigung			
	1.4	Lieferung von Verbrauchsstoffen und Auffüllservice			
	1.5	Aussenreinigung			
	1.6	Geleisereinigung			
	1.7	Briefkasten- und Logotafelreinigung			
	1.8	Funktionsflächenreinigung			
<hr/>					
			JA	NEIN	Intervall
Betrieb		Wurden regelmässige Kontrollgänge durchgeführt und entsprechend dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	monatlich
		Wurden Haushalts- und Sanitärgebrauchsgüter rechtzeitig aufgefüllt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wöchentlich
		Hatte die Reinigung keine negativen Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb der Mieter? Zufriedene Mieter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	halbjährlich
Mängel / Reklamationen		Wurden Schäden oder Gefahrenzustände rechtzeitig erkannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quartal
		Sind erkannte Mängel oder Reklamationsmeldungen innerhalb der vereinbarten Zeit bearbeitet worden / entsprechende Massnahmen eingeleitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	monatlich
Reporting		Wurden die betrieblichen Abläufe (gewünschte Protokolle) und wichtige Ereignisse dokumentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	halb jährlich
KVP		Sind Optimierungen im laufenden Betrieb vorgenommen worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	halbjährlich
		Wurden Verbesserungsvorschläge erarbeitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	jährlich
	Massnahmenpläne	Sind Massnahmenpläne erstellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	monatlich
		Sind die Massnahmenpläne im Zeitrahmen und umsetzbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	monatlich

Anhang 5: Prozessablauf Self Assessment Unternehmen B



Anhang 6: Malussystem Unternehmen B

Leistungsperformance Malus	
Maximaler Malus von GMP	Elemente
0.1%	Selfassessment (Anzahl rote Reports)
0.1%	% Anteil roter Reports an Total Reports ab 30%
0.2%	Self-Assessment (Anzahl blaue Reports)
0.2%	% Anteil blauer Reports an Total CC Reports ab 25%
0.2%	Verfügbarkeit (Penalty für Überschreitung der zulässigen Verfügbarkeit bis max. 0.2% des GMP's) Jede einzelne Anlage kann pro Vertragsjahr nur einmalig eine Maluszahlung auslösen.
Verfügbarkeit 99.9%	Pro Überschreitung der zulässigen Verfügbarkeit einen Penalty von CHF 3'000.-
Verfügbarkeit 99.5% - 99%	Pro Überschreitung der zulässigen Verfügbarkeit einen Penalty von CHF 1'000.-
Verfügbarkeit 98% - 95%	Pro Überschreitung der zulässigen Verfügbarkeit einen Penalty von CHF 500.-

Zufriedenheitsumfrage Malus	
<p>Die Zufriedenheitsumfrage wird in zwei getrennte Umfragen aufgeteilt und sollte Bewertungskriterien enthalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Sehr zufrieden/hervorragend •Zufrieden •Anforderung erfüllt •Unzufrieden <p>In einer 6-er Skala gilt die Beurteilung unter 1,5 als unzufrieden Ein Malus wird bei einem % Anteil an unzufrieden Antworten gefordert</p> <p>Die Nutzerzufriedenheitsumfrage enthält die in Zusammenarbeit mit MIBAG und Siemens entwickelten Bewertungspunkte.</p> <p>Umfrage soll Repräsentativ sein.</p>	

Zufriedenheitsumfrage Malus	
Maximaler Malus von GMP	Elemente
0.4%	Nutzerumfrage
0.1%	5% - 7% unzufriedene Antworten
0.2%	8% - 10% unzufriedene Antworten
0.4%	Ab 11% unzufriedenen Antworten

1. Die der Beurteilung zu Grunde liegenden Fragen müssen im Leistungsumfang von MIBAG liegen. Bei der gemeinsamen festlegung der Fragen wird definiert welche Fragen Malusrelevant sind.
2. Es dürfen nur Bereiche in die Beurteilung einfließen in welchem dem Nutzer der Dienstleistungsumfang klar ist (unzufriedenheit durch tiefes SLA muss neutralisiert werden). Aufgrund dieser Schwierigkeit und des tiefen SLA's in der Reinigung wird diese tendenziell in den ersten Jahren Reinigung nicht Malusrelevant.

Beim Audit werden einmal pro Jahr die einzelnen Prozesse der SLA sowie der Organisationsaufbau des Auftragnehmers und Schnittstellen des Auftragnehmers zum Auftraggeber überprüft.

Geprüft werden:

- Managementfähigkeit**
- Gebäudewartung**
- Ausführung von Arbeitsanweisungen**
- Zeitplan und Terminierung**

Ein Malus von 0.1% wird dann angewendet, wenn beim Audit gravierende Mängel festgestellt wurden und diese aufgezeigt werden können.

Anhang 7: Messwerte Unternehmen C

Nummer KPI	Überschrift	Überprüftes Element
		Messkriterien
1.	Strategie & Steuerung	
1. 1.	Qualität und Termine Dokumente	
1. 1. 1.	Termin Self Assessment	Report Termingerech abgeliefert
1. 1. 1.	Vollständigkeit Self Assessment	Alle Bereiche aktuell nachgeführt
1. 1. 2.	Implementierung der SA-Massnahmen	Alle Massnahmen aus dem Self-Assessment werden gemäss vereinbartem Terminplan eingeführt
1. 1. 3.	Stichproben Self Assessment	Stichproben denken keine Fehler auf
1. 1. 4.	Qualität Report Besondere Vorkommnisse	Relevante Vorkommnisse zeitgerecht rapportiert
1. 1. 5.	Qualität der Datenlieferung	Fehlerfreiheit der Buchungsfiles Anmiete und Vermietung
1. 2.	Entwicklung des Vertrages	
1. 2. 1.	Entwicklung Performance / Qualität	Self Assessment
1. 2. 2.	Entwicklung Performance / Qualität	Qualitätsmanagement
1. 2. 3.	Entwicklung Innovation / Risiko	Risikomanagement /-Analyse
1. 2. 4.	Entwicklung Innovation / Risiko	Produkte Entwicklung
1. 2. 5.	Entwicklung Innovation / Risiko	TGM: Wertmanagement, Wartungsstrategien
1. 2. 6.	Entwicklung Prozesse / Reporting	Reporting
1. 2. 7.	Entwicklung Finanzen / Markt	Preisentwicklung Basisleistung (Preisfad)
1. 2. 8.	Entwicklung Finanzen / Markt	Integralkompetenz
1. 3.	Finanzielle Führung	
1. 3. 1.	Einhaltung Budget / Frorecast	Einhaltung des Budgets / Forecast bezüglich Zusatzleistungen und Instandsetzungen
1. 3. 2.	Qualität Rechnungserfassung	Fehler in der Kontierung und in der Buchung (Inkl. MWSt. Konformität) von Drittrechnungen aus Leistungskoordination
1. 3. 3.	Vertragskonforme Rechnungsstellung	Richtigkeit bez. Abgrenzung Basisleistung / Zusatzleistung
1. 4.	Zufriedenheit Nutzer	
1. 4. 1.	Nutzerzufriedenheit	Niveau der Nutzerzufriedenheit (die Umfrage setzt sich aus der Zufriedenheit der MA Logistics und der Endnutzer zusammen)
1. 4. 2.	Widerkehrende Reklamationen	Anzahl widerkehrende, berechtigte Reklamationen
2.	Kaufmännische Prozesse	
2. 1.	Portfoliokennzahlen	
2. 1. 1.	Leerstand	Leerstand + Leerraum bez. Nutzfläche
2. 1. 2.	Qualität Gebäudestammdaten	Vollständigkeit und Aktualität
2. 1. 3.	Marktgerechte Mietzinse Vermietung	Realisierung aller Anpassungsmöglichkeiten
2. 2.	Abwicklung	
2. 2. 1.	Inkasso Mietzins	Termingerechtes Inkasso / Bezahlung Vermieter Termingerechte Behandlung Mahnungen
2. 2. 2.	Qualität Parkplatzbewirtschaftung	Nutzungsgrad der Parkplätze
2. 3.	Nutzer	
2. 3. 1.	Qualität Nebenkostenabrechnung (Drittvermietungen)	Termingerech
2. 3. 2.	Mietvertragserstellung / Mutation	Zeitgerechte, fehlerfreie Erledigung
3.	Erstellung Erhaltung	
3. 1.	Bauprojektmanagement	
3. 1. 1.	Qualität Projektdokumentation inkl. Realisierungsanträge (Projektoffice)	Jederzeit vollständige und richtige Daten
3. 1. 2.	Qualität Antragsdokumente	Qualität der Unterlagen für die Entscheidungsfindung
3. 1. 3.	Abweichung Projektkosten bis CHF 0.5 Mio.	Einhaltung der Projektkosten bei Projekten bis CHF 0.5 Mio.) im Rahmen der vereinbarten Genauigkeit
	Abweichung Projektkosten grösser CHF 0.5 Mio.	Einhaltung der Projektkosten bei Projekten grösser CHF 0.5 Mio.) im Rahmen der vereinbarten Genauigkeit
3. 2.	Übernahme	
3. 2. 1.	Garantieverfolgung	Realisierung aller Garantieansprüche

4.	Betrieb und Instandhaltung	
4. 1.	Technisches Gebäudemanagement	
4. 1. 1.	Verfügbarkeit Versorgungsanlagen	Konkrete Auswahl betriebsnotwendiger Versorgungsanlagen Nachweis der Durchführung der Probeläufe
4. 1. 2.	Qualität Anlagestammdaten	Vollständigkeit der Anlagestammdaten entsprechend der Vorgaben
4. 1. 3.	Einhaltung der Instandhaltungsplanung	Rückstände auf die dokumentierte Instandhaltungsplanung
4. 1. 4.	Nachweis Wartung	Vollständiger Nachweis der erbrachten Wartungen
4. 1. 5.	Energiemanagement	Vollständigkeit und Plausibilität Energiedatenerfassung
4. 2.	Infrastrukturelles Gebäudemanagement	
4. 2. 1.	Einhaltung der Reinigungspläne	Die Einhaltung der Reinigungspläne werden durch AG stichprobenweise überprüft
4. 2. 2.	Zusatzleistungen Reinigung	Verhältnis Grundleistung Zusatzleistung
4. 2. 4.	Reklamationen Winterdienst	Anzahl der berechtigten Reklamationen
5.	Dienste	
5. 1.	Move	
5. 1. 1.	Planung Move	Einhaltung der individuelle Flächennutzungsziffer (z.B. m2 HNF/Arbeitsplatz)
5. 1. 2.	Termintreue Move	Einhaltung der geforderten bzw. der vereinbarten Termine
5. 1. 3.	Transport	Sicherer und schonender Transport (keine Verluste und Beschädigungen)
5. 1. 4.	Nutzerzufriedenheit	Zufriedenheit der Betroffenen
5. 2.	Pikettendienst	
5. 2. 1.	Reaktionszeit Pikett	Einhaltung der Reaktionszeit
5. 3.	Post	
5. 3. 1.	Fehlerquote Postzustellung	Falsch zugestellte Sendungen
5. 3. 2.	Durchlaufzeit Probesendungen	Durchlaufzeit bei Probesendungen

9 Literaturverzeichnis

Aguinis, Herman: Performance Management, 2.Aufl. New Jersey 2009.

Amaratunga, Dilanthi/Baldry, David/Sarshar, Marjan: Assessment of facilities management performance – what next?: Facilities, 2000, Vol.18 No. 1/2, 66- 75.

Amaratunga, Dilanthi/Baldry, David: Assessment of facilities management performance in higher education properties: Facilities, 2000, Vol.18 No. 7/8, 293- 301.

Amaratunga, Dilanthi/Baldry, David/Sarshar, Marjan: P: Work Study, 2000, Vol.50 No. 5, 179- 188.

Amaratunga, et al.: Application of the Balanced score-card concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities: International Journal of Health Care Quality Assurance, 2002, 15/4, 141- 151.

Amaratunga, Dilanthi/Baldry, David: A conceptual framework to measure facilities management performance: Property Management, 2003, Vol.21 No. 2, 171- 189.

Burkert, Michael: Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Diss., Wiesbaden 2008.

Brackertz, Nicola/Kenley, Russell: Evaluating community facilities in local government: Managing for service enablement: Journal of Facilities Management, 2001, Vol. 1 No. 3, 283 – 299.

Brackertz, Nicola/Kenley, Russell: A service delivery approach to measuring facility performance government: Facilities, 2002, Vol. 20 No. 3/4, 127 – 135.

Carton, Robert B./Hofer Charles W.: Measuring organizational performance: Metrics for Entrepreneurship and strategic management research, Northampton 2006.

CRB, IFMA: ProLeMo: Prozess-/ Leistungsmodell im Facility Management, Zürich 2009.

De Toni, Alberto Felice/ et al.: A performance measurement system for facility management: The case study of a medical service authority: *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2007, Vol.56 No. 5/6, 417 – 435.

Gondring Hanspeter: Immobilienwirtschaft: Handbuch für Studium und Praxis, München 2004.

Hilgers Dennis: Performance Management: Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Diss., Wiesbaden 2008.

Horváth & Partners: Controlling, 8. Aufl., München 2002.

Horváth & Partners: Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000.

Joroff, Michael/ et al.: Strategic management of the fifth resource: Corporate Real Estate, Industrial Development Research Foundation 1993.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Die Strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, Boston 2004.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies, Boston 2006.

Lawson, Raef/Hatch, Toby/Desroches, Denis/: Scorecard best practices: Design, Implementation, and Evaluation, New Jersey 2008.

Neely, Andy/Gregory, Mike/Platts Ken: Performance measurement system design, in: International Journal of Operation & Production Management, 1995, Heft 4/Jg. 15, 80 – 116.

Neumann, Günter: Immobilien-Benchmarking: Führungskennzahlen für ein effektives Controlling, in: Facility Management in den Praxis- Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft, Remingen- Malmsheim 1997, S. 22-33.

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools: Die Systemgestützte Controlling-Konzeption, 7. Aufl., München 2006.

Schulte, Karl-Werner/Schäfer Wolfgang: Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Köln 2004.

Rödler, Erwin/Rödler, Richard/Müller, Stephan: Balanced Scorecard und MIS: Leitfaden zur Implementierung, Paderborn 2003.

Steinbach, Florian: Balanced Scorecard im Corporate Real Estate- und Facility Management, Diss., Hamburg: 2006.

Schreyer, Maximilian: Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Diss., Wiesbaden 2007.

Stieger, Heinz A.: Balanced Scorecard (BSC): Zielorientierte Unterstützung im strategischen Prozess, Zürich 2005.

Strassheimer, Petra: Internationales Corporate Real Estate Management, in: Facility Management Jahrbuch, 2000, Vol. 1, 9 – 10-

Weber, Jürgen/Radtke, Björn/Schäffer, Utz: Advanced Controlling, Bd. 50: Erfahrung mit der Balanced Scorecard Revisted, Freiburg 2006.

10 Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

„Analyse und Entwicklung von Balanced Scorcard im Facility Management“

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Glattbrugg, den 14. 08. 2009

11 Sperrvermerk

Sperrvermerk

Diese Arbeit bleibt aufgrund vertraulicher Daten und Informationen für 24 Monate für die Öffentlichkeit gesperrt.

Zulassungs- und Prüfungskommission

Februar 2009