

DIN EN 15221-7

ICS 03.080.99; 91.140.01

**Facility Management –
Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking;
Deutsche Fassung EN 15221-7:2012**

Facility Management –
Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking;
German version EN 15221-7:2012

Facilities management –
Partie 7: Étalonnage comparatif de performance;
Version allemande EN 15221-7:2012

Gesamtumfang 66 Seiten

Normenausschuss Heiz- und Raumluftechnik (NHRS) im DIN
Normenausschuss Dienstleistungen (NADL) im DIN

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (EN 15221-7:2012) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ (Sekretariat: NEN, Niederlande) erarbeitet.

Das zuständige deutsche Gremium ist der Arbeitsausschuss NA 041-04-02 AA „Facility Management (SpA CEN/TC 348 und ISO/TC 267)“ des Normenausschusses Heiz- und Raumluftechnik (NHRS) im DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Die Normenreihe DIN EN 15221, *Facility Management* besteht aus den folgenden Teilen:

- *Teil 1: Begriffe*
- *Teil 2: Leitfaden zur Ausarbeitung von Facility Management-Vereinbarungen*
- *Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management*
- *Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*
- *Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse*
- *Teil 6: Flächenbemessung im Facility Management*
- *Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking*

Deutsche Fassung

Facility Management - Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking

Facility Management - Part 7: Guidelines for Performance Benchmarking

Facilities management - Partie 7: Étalonnage comparatif de performance

Diese Europäische Norm wurde vom CEN am 4. August 2012 angenommen.

Die CEN-Mitglieder sind gehalten, die CEN/CENELEC-Geschäftsordnung zu erfüllen, in der die Bedingungen festgelegt sind, unter denen dieser Europäischen Norm ohne jede Änderung der Status einer nationalen Norm zu geben ist. Auf dem letzten Stand befindliche Listen dieser nationalen Normen mit ihren bibliographischen Angaben sind beim Management-Zentrum des CEN-CENELEC oder bei jedem CEN-Mitglied auf Anfrage erhältlich.

Diese Europäische Norm besteht in drei offiziellen Fassungen (Deutsch, Englisch, Französisch). Eine Fassung in einer anderen Sprache, die von einem CEN-Mitglied in eigener Verantwortung durch Übersetzung in seine Landessprache gemacht und dem Management-Zentrum mitgeteilt worden ist, hat den gleichen Status wie die offiziellen Fassungen.

CEN-Mitglieder sind die nationalen Normungsinstitute von Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, der Schweiz, der Slowakei, Slowenien, Spanien, der Tschechischen Republik, der Türkei, Ungarn, dem Vereinigten Königreich und Zypern.



EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR NORMUNG
EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION
COMITÉ EUROPÉEN DE NORMALISATION

Management-Zentrum: Avenue Marnix 17, B-1000 Brüssel

Inhalt

Seite

Vorwort	4
Einleitung.....	5
1 Anwendungsbereich	7
2 Normative Verweisungen	7
3 Begriffe und Abkürzungen	7
3.1 Begriffe	7
3.2 Abkürzungen	8
4 Arten des Benchmarkings	9
4.1 Allgemeines	9
4.2 Inhalt des Benchmarkings	10
4.2.1 Allgemeines	10
4.2.2 Strategie-Benchmarking	10
4.2.3 Prozess-Benchmarking	11
4.2.4 Leistungs-Benchmarking	11
4.3 Benchmarking-Kennzahl	11
4.3.1 Allgemeines	11
4.3.2 Quantitatives Benchmarking	11
4.3.3 Qualitatives Benchmarking	12
4.3.4 Kombiniertes Benchmarking	12
4.4 Vergleichsmaßstab des Benchmarkings	12
4.4.1 Allgemeines	12
4.4.2 Internes Benchmarking	12
4.4.3 Wettbewerberorientiertes Benchmarking (brancheninternes Benchmarking)	13
4.4.4 Branchenübergreifendes Benchmarking	13
4.5 Einsatzbereich des Benchmarkings	13
4.5.1 Allgemeines	13
4.5.2 Lokales Benchmarking	13
4.5.3 Nationales Benchmarking	13
4.5.4 Internationales Benchmarking	13
4.6 Häufigkeit des Benchmarkings	14
4.6.1 Allgemeines	14
4.6.2 Einmaliges Benchmarking	14
4.6.3 Regelmäßiges Benchmarking	14
4.6.4 Kontinuierliches Benchmarking	14
5 Benchmarking-Ergebnis	14
5.1 Allgemeines	14
5.2 Finanzwirtschaftliche Benchmarks	15
5.2.1 Allgemeines	15
5.2.2 Primäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen	15
5.2.3 Sekundäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen	15
5.2.4 Tertiäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen	15
5.3 Räumliche Benchmarks	16
5.3.1 Allgemeines	16
5.3.2 Primäre räumliche Kennzahlen	16
5.3.3 Sekundäre räumliche Kennzahlen	16
5.4 Umweltbezogene Benchmarks	16
5.4.1 Allgemeines	16
5.4.2 Primäre umweltbezogene Kennzahlen	16
5.4.3 Primäre energiebezogene Kennzahlen	16
5.4.4 Primäre wasserbezogene Kennzahlen	16

5.4.5	Primäre abfallbezogene Kennzahlen.....	16
5.4.6	Andere umweltbezogene Ergebnisse.....	17
5.5	Benchmarks der Servicequalität.....	17
5.5.1	Allgemeines	17
5.5.2	Primäre Ergebnisse der Servicequalität	17
5.5.3	Sekundäre Ergebnisse der Servicequalität	17
5.6	Benchmarks der Zufriedenheit	17
5.6.1	Allgemeines	17
5.6.2	Primäre Ergebnisse der Zufriedenheit	17
5.6.3	Sekundäre Ergebnisse der Zufriedenheit	17
5.7	Benchmarks der Produktivität	18
5.7.1	Allgemeines	18
5.7.2	Primäre Ergebnisse der Produktivität.....	18
6	Benchmarking-Prozess.....	18
6.1	Allgemeines	18
6.2	Vorbereitungsphase.....	19
6.2.1	Allgemeines	19
6.2.2	Zielsetzung (Zweck und Ergebnis)	20
6.2.3	Festlegung der Methodik (Kennzahlen und Benchmarks).....	20
6.2.4	Auswahl der Partner (Fachkollegen und Verhaltenskodex)	20
6.3	Vergleichsphase	21
6.3.1	Allgemeines	21
6.3.2	Datenerfassung (Erfassen und Validieren).....	21
6.3.3	Datenanalyse (Bestimmen und Normalisieren).....	21
6.3.4	Feststellen von Lücken (Vergleichen und Aufklären)	21
6.3.5	Ergebnisse des Berichts (Vermittlung und Diskussion).....	22
6.4	Verbesserungsphase	22
6.4.1	Allgemeines	22
6.4.2	Entwicklung des Maßnahmenplans (Aufgaben und Termine).....	22
6.4.3	Implementierung des Plans (Änderung und Überprüfung).....	22
6.4.4	Überprüfungsprozess (Überprüfen und Anpassen)	22
Anhang A (normativ)	Leistungsdaten.....	23
Anhang B (normativ)	Erfassung von kontextabhängigen Daten	26
Anhang C (normativ)	Erfassung von finanzwirtschaftlichen Daten	27
C.1	Allgemeines	27
C.2	Allgemeine Buchhaltungsregeln	27
C.3	Vermietete Gebäude im Vergleich zu im Eigentum befindlichen Gebäuden	28
Anhang D (normativ)	Erfassung von räumlichen Daten.....	34
D.1	Allgemeines	34
D.2	Allgemeine Regeln in Bezug auf die Fläche	34
Anhang E (normativ)	Erfassung von umweltbezogenen Daten	36
Anhang F (normativ)	Erfassung von Daten der Servicequalität	48
Anhang G (normativ)	Erfassung von Daten der Zufriedenheit	53
Anhang H (informativ)	Inhärente Komplikationen und Risiken.....	59
Anhang I (informativ)	Benchmarking-Beispiele	61
Literaturhinweise		64

Vorwort

Dieses Dokument (EN 15221-7:2012) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 348 „Facility Management“ erarbeitet, dessen Sekretariat vom NEN gehalten wird.

Diese Europäische Norm muss den Status einer nationalen Norm erhalten, entweder durch Veröffentlichung eines identischen Textes oder durch Anerkennung bis April 2013, und etwaige entgegenstehende nationale Normen müssen bis April 2013 zurückgezogen werden.

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Texte dieses Dokuments Patentrechte berühren können. CEN [und/oder CENELEC] sind nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren.

Die vorliegende Norm ist aufgeteilt in die folgenden Teile:

Teil 1: Begriffe

Teil 2: Leitfaden zur Ausarbeitung von Facility Management-Vereinbarungen

Teil 3: Leitfaden für Qualität im Facility Management

Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management

Teil 5: Leitfaden für Facility Management Prozesse

Teil 6: Flächenbemessung im Facility Management

Teil 7: Leitlinien für das Leistungs-Benchmarking (das vorliegende Dokument)

Entsprechend der CEN/CENELEC-Geschäftsordnung sind die nationalen Normungsinstitute der folgenden Länder gehalten, diese Europäische Norm zu übernehmen: Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Estland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Island, Italien, Kroatien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Schweiz, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Zypern.

Einleitung

Die wirksame Bereitstellung von Unterstützung des Facility Managements ist ein entscheidender Bestandteil bei der Arbeit der meisten Organisationen. Sie wirkt sich auf die organisationseigene Leistungsfähigkeit zur Bereitstellung gleichbleibender Produkte und Dienstleistungen aus, unterstützt das Kerngeschäft, und kann ein Bestandteil beim Erzielen von Wettbewerbsvorteilen sein. Jedoch waren Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit im Facility Management bekanntlich schwer zu bewerten, da keine allgemeine Methodik und keine Verfahren zur Normdatenerfassung vorhanden waren. Diese Norm zum Benchmarken der Leistung ist zusammen mit den anderen Normen der Reihe EN 15221 ein bedeutender Schritt nach vorn bei der Bewältigung dieser Lücken (Diskrepanzen).

Benchmarking ist Teil eines Prozesses, der sich darauf richtet, den Aufgabenbereich und die Unterstützungen für potentielle Verbesserungen in einer Organisation durch den systematischen Vergleich ihrer Leistung mit der von einer anderen Organisation oder von mehreren Organisationen festzulegen. Es ist ein Werkzeug, das allgemein branchenübergreifend weltweit eingesetzt wird, jedoch häufig innerhalb des Facility Managements falsch angewendet oder nicht verstanden wurde.

Benchmarking wird oft mit dem Begriff „beste Praxis“ (en: Best Practice) verbunden. Der Vergleich mit dem besten Unternehmen oder Prozess innerhalb einer Branche ist einer der intelligentesten Wege zur Verbesserung der eigenen Leistung. Beste Praxis kann sich auf angemessene Ergebnisse (en: Outcome) bei den geringsten Kosten beziehen, jedoch ist das nicht immer der Fall. Sie kann sich ebenfalls auf das bestmögliche Ergebnis beziehen, oder auf den schnellsten Prozess, oder auf einen Prozess mit der geringsten Umweltbelastung. Für alle trifft zu, dass sie ohne einen zuverlässigen Vergleich kein Urteil über den Stand einer Organisation abgeben können.

Vor einem Benchmarking im Facility Management wird dringend empfohlen, den Benchmarking-Vorgang im Hinblick auf die vier nachfolgend angegebenen Hauptaspekte zu positionieren und anschließend das Benchmarking mit Hilfe der vorliegenden Norm vorzubereiten und durchzuführen.

In dieser Norm wird davon ausgegangen, dass sich Benchmarking in Abhängigkeit von folgenden vier Aspekten sehr unterschiedlich gestalten kann:

- a) **Blickwinkel des Initiators**, der den Benchmarkingprozess durchführt;
 - 1) Sicht eines Kunden oder Verbrauchers von FM-Services;
 - 2) Sicht eines Internen oder Anbieters von FM-Services;
- b) **Ziele des Benchmarkingprozesses**, die vom Initiator festgelegt wurden. In der Regel sind diese Ziele miteinander verknüpft. Sie können folgende Kategorien umfassen, die in der Norm ausführlicher dargelegt sind:
 - 1) Suche nach neuen Ideen;
 - 2) Beschaffung von Daten zur Vorbereitung einer wesentlichen Entscheidung oder zur Klärung von Streitpunkten;
 - 3) Kostensenkung unter Aufrechterhaltung eines ähnlichen Niveaus an erhaltenen oder erbrachten Leistungen;
 - 4) Verbesserung des Niveaus der erhaltenen oder erbrachten Leistungen bei ähnlichen Kosten;
 - 5) Verbesserung der Ressourcennutzung;
- c) **Zeitpunkt**, zu dem die Organisation die Durchführung eines FM-Benchmarkings erwägt;
- d) **Benchmarking-Auswahl**, die zum Vergleich herangezogen wird, und zwar vorwiegend:
 - 1) ähnliche Branche in Bezug auf die Hauptaktivitäten, wo Vergleiche einfacher sind;
 - 2) andere Branchen in Bezug auf die Hauptaktivitäten, wo es vor allem darum geht, Verbesserungsmöglichkeiten zu finden.

Finanzielle Vergleiche können eine geeignete Grundlage für einen Benchmarkingprozess bilden, da quantitative Daten oft viel leichter zu erhalten sind und viel einfacher zuzuordnen sind, als qualitative Daten. Historisch betrachtet wurde Benchmarking im Facility Management meistens auf diese Art von „harten“ Daten ausgerichtet. Jedoch kann das, was von den quantitativen Daten in Erfahrung gebracht werden kann, eingeschränkt sein. Deshalb versucht diese Norm, das Leistungs-Benchmarking als ein Datenvergleichsverfahren zur Unterstützung der Entwicklung und der Lernprozesse durch einige Arten des qualitativen Wissensaustauschs aufzubauen.

Diese Norm versucht einen offenkundig komplexen Prozess zu vereinfachen. Bis jetzt waren Benchmarkingprojekte häufig konfus, überambitioniert und eine wirksame Datenanalyse fehlte. Durch die Festlegung eines zusammenhängenden und umfassenden Prozesses für das Benchmarking, zusammen mit brauchbaren und logischen Vergleichsmaßstäben, und durch Klärung der vielen Risiken im Vergleichsprozess, stellt die vorliegende Norm praktizierenden Facility Managern eine Reihe von Schlüsselkennzahlen zur Identifizierung von Bereichen zur Verfügung, bei denen die Notwendigkeit zur Verbesserung der Leistung ihres eigenen Teams, ihrer Wertschöpfungskette (Lieferkette), oder der gesamten Organisation, in der sie tätig sind, bestehen könnte. Es ist dieser zusammenhängende Ansatz innerhalb der Normenreihe EN 15221, der die Grundlage der Benchmarking-Norm unterstützt.

Es ist zu erwarten, dass diese Plattform in kurzer Zeit zu einer Nachfrage nach mehr Gemeinsamkeit im Berichtswesen einer Reihe von Vergleichsmaßstäben — finanziell, qualitativ usw. — führen wird, die die Arbeit von Facility Managern einfacher werden lassen, und die leichter von der Organisation verstanden werden, für die sie tätig sind.

1 Anwendungsbereich

Die vorliegende Norm bietet Leitlinien für Leistungs-Benchmarking und enthält eindeutige Begriffe und Definitionen sowie Verfahren für das Benchmarking von Facility-Management-Produkten und -Dienstleistungen sowie Facility-Management-Organisationen und -Vorgänge.

Diese Norm legt eine allgemeine Grundlage für das Benchmarking von Facility-Management-Kosten, Grundflächen und Umwelteinwirkungen sowie von Servicequalität, Zufriedenheit und Produktivität fest.

Die Norm gilt für das in EN 15221-1 definierte und in EN 15221-4 erläuterte Facility Management.

2 Normative Verweisungen

Die folgenden Dokumente, die in diesem Dokument teilweise oder als Ganzes zitiert werden, sind für die Anwendung dieses Dokuments erforderlich. Bei datierten Verweisungen gilt nur die in Bezug genommene Ausgabe. Bei undatierten Verweisungen gilt die letzte Ausgabe des in Bezug genommenen Dokuments (einschließlich aller Änderungen).

EN 15221-1:2006, *Facility Management — Teil 1: Begriffe*

EN 15221-4:2011, *Facility Management — Teil 4: Taxonomie, Klassifikation und Strukturen im Facility Management*

EN 15221-6:2011, *Facility Management — Teil 6: Flächenbemessung im Facility Management*

3 Begriffe und Abkürzungen

3.1 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die Begriffe nach EN 15221-1:2006, EN 15221-4:2011 und EN 15221-6:2011 und die folgenden Begriffe.

3.1.1

Benchmarking

Prozess des Vergleichs von Strategien, Prozessen, Leistungen und/oder anderen Elementen mit gleichartigen Praktiken unter den gleichen Umständen und mit ähnlichen Kennzahlen

Anmerkung 1 zum Begriff: Üblicherweise besteht der Zweck des Benchmarkings in der Verbesserung von Strategien, Prozessen, Leistungen und/oder anderen Elementen, jedoch kann es auch für andere Zwecke, wie beispielsweise die Rechenschaftspflicht, eingesetzt werden.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Kennzahlen können quantitativ oder qualitativ sein; die Vergleichsmaßstäbe (Vergleichsindex) können intern (unternehmensbezogen), Wettbewerber (konkurrenzbezogen) oder branchenübergreifend sein; der Einsatzbereich kann lokal, national oder international sein; die Häufigkeit kann einmalig, regelmäßig oder kontinuierlich sein.

Anmerkung 3 zum Begriff: Es sollte berücksichtigt werden, dass es vorteilhaft sein kann, Elemente mit verschiedenartigen Praktiken unter anderen Umständen und/oder mit unterschiedlichen Kennzahlen zu vergleichen.

Anmerkung 4 zum Begriff: Diese Definition ist abweichend zu EN 15221-1:2006.

3.1.2

Einheit

konkreter oder abstrakter Gegenstand, der besteht, bestanden hat, oder bestehen könnte, einschließlich der Verbindungen zwischen diesen Gegenständen

3.1.3

Benchmark

Bezugspunkt oder metrisches System, mit dem eine Strategie, ein Prozess, eine Leistung und/oder andere Elemente gemessen werden

3.1.4

Bezugspunkt

Kennzahl von Extremen, zentraler Tendenz oder Streuung

3.1.5

Kennzahl von Extremen

Größenwert, der eine Angabe des Extremwerts in einem Datensatz liefert

Anmerkung 1 zum Begriff: Typische Kennzahlen von Extremen sind: Minimum — die kleinste Anzahl der Auswahl (der repräsentativen Personengruppe), und Maximum — die größte Anzahl der Auswahl.

3.1.6

Kennzahl der zentralen Tendenz

Größenwert, der eine Angabe des typischen Ergebnisses in einem Datensatz liefert

Anmerkung 1 zum Begriff: Typische Kennzahlen der zentralen Tendenz sind: Mittelwert — der Durchschnitt aller Ergebnisse in der Auswahl (berechnet aus den Ergebnissen), Median — das Ergebnis, das in der Mitte der Auswahl liegt (berechnet aus den Stufen), und Modalwert — das am häufigsten auftretende Ergebnis (berechnet aus den Häufigkeiten).

3.1.7

Kennzahl der Streuung

Größenwert, der eine Angabe der typischen Bandbreiten in einem Datensatz liefert

Anmerkung 1 zum Begriff: Typische Kennzahlen der Streuung sind: Quartile (Viertelwerte) — jeder der drei Werte wird durch den sortierten Datensatz in vier gleiche Teile geteilt, sodass jeder Teil ein Viertel der Grundgesamtheit darstellt: das erste Quartil (oder unteres Quartil) schneidet die untersten 25 % der Daten ab (25. Perzentil), das zweite Quartil (oder Median) schneidet die Daten in Hälften (50. Perzentil), und das dritte Quartil (oder oberes Quartil) schneidet die höchsten 25 % der Daten ab (75. Perzentil).

3.1.8

Ausreißer

extremes Ergebnis in einem Datensatz, das einen disproportionalen Einfluss auf die Bestimmung der Bezugspunkte hat

3.1.9

Maßeinheit

bestimmter Wert einer physikalischen Größe, durch Vereinbarung und/oder aufgrund gesetzlicher Bestimmungen definiert und angenommen, der als Norm zur Messung dieser physikalischen Größe herangezogen wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Typische Maßeinheiten im Facility Management sind Arbeitsbereich, VZK und NGF.

3.1.10

Arbeitsbereich

materieller Arbeitsplatz – einschließlich eines Schreibtisches und eines Stuhls – der speziell gestaltet oder geeignet ist für arbeitsbezogene Aktivitäten, beispielsweise Lesen, Schreiben, Telefonieren und PC-Arbeit, der gesetzliche Anforderungen erfüllt und der für einen ständigen Gebrauch angemessen ist

3.1.11

VZK

Vollzeitkraft (VZK) die durch Dividieren der Summe aller geleisteten Arbeitsstunden durch die Anzahl der normalen Arbeitsstunden in einer Arbeitswoche (z. B. 32 Arbeitsstunden, wenn eine normale, aus 40 Arbeitsstunden bestehende Arbeitswoche 0,8 Vollzeitkräften entspricht) bestimmt werden kann

3.1.12

NGF

Netto-Grundfläche (NGF) nach EN 15221-6

3.2 Abkürzungen

VZK Vollzeitkraft (en: FTE, Full Time Equivalent)

NGF Netto-Grundfläche (en: NFA, Net Floor Area)

BREEAM Building Research Establishment Environmental Assessment Method

4 Arten des Benchmarkings

4.1 Allgemeines

Es gibt mehrere Aspekte, die den Anwendungsbereich eines Benchmarkings beeinflussen und auf die Auswahl der Daten einwirken. Bild 1 zeigt eine Einstufung der in fünf Hauptarten klassifizierten Hauptaspekte. Der Zweck dieser Klassifizierung besteht in der Unterstützung der Facility Manager, den unterschiedlichen Charakter jedes Elementes zu verstehen und somit eine Anleitung zur Auswahl der am besten geeigneten Art und Methodik für das Benchmarking zur Verfügung zu stellen, wenn sie später den in dieser Norm dargelegten Prozess planen.

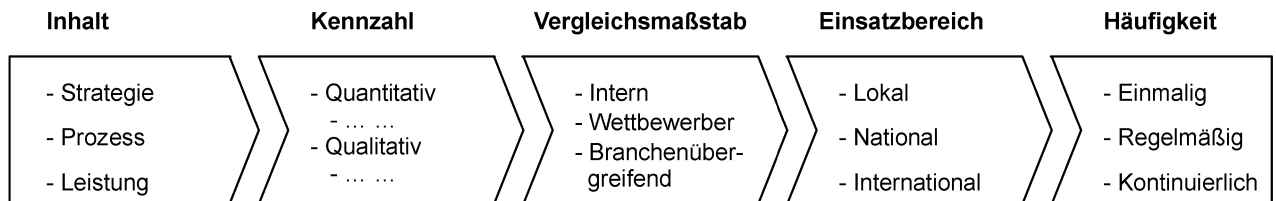


Bild 1 — Klassifizierung von Benchmarking-Arten

Abhängig vom Zweck eines Benchmarkings wird der Anwendungsbereich (d. h. Inhalt, Kennzahl, Vergleichsmaßstab, Einsatzbereich und Häufigkeit) verschieden sein. Eine nicht vollständige Liste von Zwecken und deren typischer Anwendungsbereich ist in Tabelle 1 angegeben.

Tabelle 1 — Typische Benchmarking-Zwecke

	Inhalt			Kennzahl						Vergleichs- maßstab			Einsatz- bereich			Häufigkeit		
				quantitativ/ qualitativ														
Zweck	Strategie	Prozess	Leistung	Finanzen	Fläche	Umwelt	Servicequalität	Zufriedenheit	Produktivität	Intern	Wettbewerberorientiert	Branchenübergreifend	Lokal	National	International	Einmalig	Regelmäßig	Kontinuierlich
Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entscheidungen zur Ressourcenverteilung	✓			✓			✓				✓	✓		✓	✓	✓		
Prioritätensetzung von Problembereichen		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓			✓		
Prüfung der Rechtssicherheit		✓			✓	✓				✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Identifizierung der besten Praxis	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		
Budgetüberwachung und -planung	✓			✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Anpassung an Unternehmenszielen	✓			✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Verbesserung der Prozesswirksamkeit		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Bewertung der Effizienz des Grundstücks (Property Performance)			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
– Bewertung der Wirtschaftlichkeit			✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
– Beurteilung der Verwendung der Nutzfläche			✓		✓					✓	✓		✓	✓		✓	✓	
– Auswertung der Umweltverträglichkeit			✓			✓				✓	✓		✓	✓		✓	✓	
– Bewertung der Defizite der Servicequalität			✓				✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
– Beurteilung der Endnutzerzufriedenheit			✓					✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
– Auswertung der individuellen Produktivität			✓						✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	

4.2 Inhalt des Benchmarkings

4.2.1 Allgemeines

Der Inhalt des Benchmarkings kann wie folgt sein: Strategie, Prozess oder Leistung.

4.2.2 Strategie-Benchmarking

Strategie-Benchmarking umfasst die Bewertung der Strategie anstatt betrieblicher Angelegenheiten. Das sich üblicherweise auf die Wirksamkeit der Ressourcennutzung in Hinsicht auf die Unternehmensziele konzentrierende Strategie-Benchmarking kann zum Erstellen einer Grundlage zur organisatorischen Überprüfung und zur Beeinflussung der strategischer Entscheidungsfindung angewendet werden.

Strategie-Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Anpassung an Unternehmenszielen;
- Entscheidungen zur Ressourcenverteilung;
- Budgetüberwachung und -planung.

4.2.3 Prozess-Benchmarking

Prozess-Benchmarking betrifft eigenständige Arbeitsprozesse und/oder Betriebssysteme. Das üblicherweise auf die Ermittlung von Möglichkeiten zur Optimierung von Prozessen innerhalb eines Liefersystems gerichtete Prozess-Benchmarking kann zur Verbesserung der Dienstleistung, zur Verringerung des unternehmerischen Risikos, zur Rationalisierung von Prozessen und Systemen usw. eingesetzt werden.

Prozess-Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Verbesserung der Prozesswirksamkeit;
- Prüfung der Rechtssicherheit;
- Prioritätensetzung von Problembereichen.

4.2.4 Leistungs-Benchmarking

Leistungs-Benchmarking (Performance-Benchmarking) betrifft quantitative oder qualitative Eingaben (wie z. B. Kosten, Quadratmeter und Energieverbrauch) und Ausgaben (wie z. B. Servicequalität, Endnutzerzufriedenheit und Produktivität); oder eine Kombination von Eingaben und Ausgaben, die als zueinander in Beziehung stehend gelten.

Leistungs-Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- a) Bewertung der Effizienz des Grundstücks;
- b) Bewertung der Wirtschaftlichkeit;
- c) Beurteilung der Nutzung der Nutzfläche;
- d) Auswertung der Umweltverträglichkeit;
- e) Bewertung der Defizite der Servicequalität;
- f) Beurteilung der Endnutzerzufriedenheit;
- g) Auswertung der individuellen Produktivität.

4.3 Benchmarking-Kennzahl

4.3.1 Allgemeines

Die Kennzahl des Benchmarkings kann wie folgt sein: quantitativ, qualitativ oder eine Kombination daraus.

4.3.2 Quantitatives Benchmarking

Quantitatives Benchmarking betrifft Elemente, die als materiell gelten können. Die Daten werden objektiv gemessen und üblicherweise mit allgemeinen Prozessen durch Routinesysteme (wie z. B. Datenerfassungsvorlagen und Management-Informationssysteme) erfasst.

Quantitatives Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Bewertung des finanziellen Aufwands (z. B. Betriebskosten oder Kapitalkosten);
- Bewertung der Verwendung der Nutzfläche (z. B. Fläche je Vollzeitkraft (VZK) oder laufende Meter Lagerfläche);
- Bewertung der Umweltverträglichkeit (z. B. Energieverbrauch oder Abfallproduktion).

4.3.3 Qualitatives Benchmarking

Qualitatives Benchmarking betrifft Elemente, die als immateriell gelten können. Die Daten werden subjektiv beschrieben und üblicherweise mit spezifischen Prozessen durch Routinesysteme (z. B. als Fokusgruppen und Mitarbeiterbefragungen) erfasst.

Qualitatives Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Bewertung der Servicequalität (z. B. Zuverlässigkeit oder Entgegenkommen);
- Bewertung der Zufriedenheit (z. B. Endnutzer- oder Kundenzufriedenheit);
- Bewertung der Produktivität (z. B. Folgeaufträge oder Mitarbeiterbindung).

ANMERKUNG Für die Zwecke des Benchmarkings werden die Daten am besten in quantitativen Skalen erfasst oder umgewandelt (1 = sehr schlecht/stimme überhaupt nicht zu/sehr unwichtig, 2 = schlecht/stimme nicht zu/unwichtig, 3 = ausreichend/neutral/mittel, 4 = gut/stimme zu/wichtig, 5 = sehr gut/stimme voll zu/sehr wichtig).

4.3.4 Kombiniertes Benchmarking

Kombiniertes Benchmarking betrifft zwei oder mehr Elemente, die im Hinblick auf materiell und/oder immateriell unterschieden werden können. Anschließend können Wechselbeziehungen unter und/oder Abstimmungen zwischen zwei oder mehr Elementen bewertet werden.

Kombiniertes Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Bewertung der Zufriedenheit im Verhältnis zur Flächennutzung;
- Bewertung der Servicequalität im Verhältnis zum finanziellen Aufwand;
- Bewertung der Produktivität im Verhältnis zur Umweltverträglichkeit.

4.4 Vergleichsmaßstab des Benchmarkings

4.4.1 Allgemeines

Der Vergleichsmaßstab des Benchmarkings kann wie folgt sein: intern, wettbewerberorientiert oder branchenübergreifend.

4.4.2 Internes Benchmarking

Internes Benchmarking betrifft den Vergleich von internen Praktiken und wird üblicherweise zur Beurteilung der Leistung zwischen den Geschäftseinheiten innerhalb einer Organisation angewendet.

Internes Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Identifizierung der besten Praxis (Best Practice) (intern);
- Bewertung von Standortwechsel-/Standortentscheidungen;
- Bewertung der Leistung des Leistungserbringers.

4.4.3 Wettbewerberorientiertes Benchmarking (brancheninternes Benchmarking)

Wettbewerberorientiertes Benchmarking betrifft den Vergleich von Praktiken von Wettbewerbern und wird üblicherweise zur Beurteilung der Leistung von Fachkollegen innerhalb eines Marktbereiches angewendet.

Wettbewerberorientiertes Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen;
- Bewertung des finanziellen Aufwandes;
- Bewertung der Servicequalität.

ANMERKUNG Wettbewerberorientiertes Benchmarking bezieht sich auch auf den Vergleich mit den Praktiken von Nichtwettbewerbern innerhalb bestimmter Marktbereiche, wie Regierungsorganisationen, gemeinnützige Organisationen und Wohlfahrtsorganisationen.

4.4.4 Branchenübergreifendes Benchmarking

Branchenübergreifendes Benchmarking betrifft den Vergleich von Branchenpraktiken und wird üblicherweise zur Beurteilung der Leistung im Vergleich zu Organisationen aus anderen Marktbereichen angewendet.

Branchenübergreifendes Benchmarking kann für Folgendes eingesetzt werden:

- Identifizierung der besten Praxis (extern);
- Bewertung der Umweltverträglichkeit;
- Bewertung der Produktivität.

4.5 Einsatzbereich des Benchmarkings

4.5.1 Allgemeines

Der Einsatzbereich des Benchmarkings kann wie folgt sein: lokal, national oder international.

4.5.2 Lokales Benchmarking

Das lokale Benchmarking umfasst den Vergleich auf einer lokalen Ebene und kann für Folgendes angewendet werden:

- Bewertung von lokalen Leistungsschwankungen;
- Überprüfung von Kostensätzen.

4.5.3 Nationales Benchmarking

Das nationale Benchmarking umfasst den Vergleich auf einer nationalen Ebene und kann für Folgendes angewendet werden:

- Bewertung von regionalen Leistungsschwankungen;
- Überprüfung von Lohnkosten.

4.5.4 Internationales Benchmarking

Das internationale Benchmarking umfasst den Vergleich auf einer internationalen Ebene und kann für Folgendes angewendet werden:

- Bewertung von nationalen Leistungsschwankungen;
- Überprüfung von Produktivitätsraten.

4.6 Häufigkeit des Benchmarkings

4.6.1 Allgemeines

Die Häufigkeit des Benchmarkings kann wie folgt sein: einmalig, regelmäßig oder kontinuierlich.

4.6.2 Einmaliges Benchmarking

Einmaliges Benchmarking betrifft die Untersuchung eines Zustandes zu einem Zeitpunkt und ist üblicherweise eine Reaktion auf eine Bedrohung oder eine Gelegenheit.

Einmaliges Benchmarking kann für Folgendes angewendet werden:

- Identifizierung von Beispielen der besten Praxis;
- Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten.

4.6.3 Regelmäßiges Benchmarking

Regelmäßiges Benchmarking betrifft die Überprüfung eines Zustandes in bestimmten Zeitabständen und ist üblicherweise ein Routineprozess, der häufig jährlich durchgeführt wird, um die Verbesserung gegenüber der vorhergehenden Leistung zu bewerten.

Regelmäßiges Benchmarking kann für Folgendes angewendet werden:

- Beurteilung der Leistung gegenüber Anderen;
- Beurteilung der vorhergehenden Leistung.

4.6.4 Kontinuierliches Benchmarking

Kontinuierliches Benchmarking beruht auf der ständigen Messung von Daten und wird üblicherweise zur Bewertung von Trends und Entwicklungen eingesetzt.

Kontinuierliches Benchmarking kann für Folgendes angewendet werden:

- Überwachung der Energieeffizienz;
- Bewertung von Ursache und Wirkung.

5 Benchmarking-Ergebnis

5.1 Allgemeines

Aufgrund der Komplexität des Facility Managements und der großen Bandbreite der durch die Fachrichtung abgedeckten Aktivitäten ist es unmöglich, alle möglichen Vergleiche darzulegen, die durchgeführt werden können. Das sich dadurch Ergebende wird als indikative Liste einiger Vergleichsmaßstäbe der Schlüsselerkennzahlen bezeichnet, die durch den Facility Manager bewertet werden können und dadurch zum Verständnis der Wirksamkeit der Dienstleistungen ihrer Organisation beitragen.

Die sechs Arten der dargelegten Kennzahl sind jene, mit denen Facility Manager und die Wertschöpfungskette bewertet werden können. Da es keine absolute Grundlinien-Kennzahl gibt, mit der die Leistung bewertet werden kann (keine „absolut null Grad Kelvin“), setzt der Normprozess voraus, dass diese Kennzahlen vergleichbar mit geeigneten Gruppen von Gebäuden, Organisationen oder Arbeitsvorgängen sind und dass sie über eine gewisse Zeit beibehalten und aufgezeichnet werden, um ein Verständnis dafür zu ermöglichen, welche Fortschritte die gebenchmarkte Organisation macht.

5.2 Finanzwirtschaftliche Benchmarks

5.2.1 Allgemeines

In Übereinstimmung mit EN 15221-4 gibt dieser Abschnitt einen Überblick über finanzwirtschaftliche Schlüsselbenchmarks, die im Facility Management angewendet werden können. Hinsichtlich weiterer Einzelheiten siehe Anhang C — Erfassen von finanzwirtschaftlichen Benchmarks.

5.2.2 Primäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen

- Kosten des Facility Managements je Vollzeitkraft (Umlauf je Jahr)
- Kosten des Facility Managements je Arbeitsplatz (Umlauf je Jahr)
- Kosten des Facility Managements je Quadratmeter NGF (Umlauf je Jahr)

5.2.3 Sekundäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen

- Kosten für Fläche und Infrastruktur je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Kosten für Mensch und Organisation je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)

5.2.4 Tertiäre finanzwirtschaftliche Kennzahlen

- Flächenkosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Kosten der Außenanlagen je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Reinigungskosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Arbeitsplatzkosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- spezifische Kosten der Hauptaktivitäten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Kosten für Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umwelt (en: Health, Safety, Security and Environment, HSSE) je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Hospitalitykosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Kosten für Informations- und Kommunikationstechnologie (en: information and communication technologies, ICT) je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Logistikkosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- Kosten zur Geschäftsunterstützung je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)
- organisationsspezifische Kosten je Vollzeitkraft (oder Arbeitsplatz oder m² NGF)

ANMERKUNG Für Benchmarkingzwecke wird empfohlen, die „spezifischen Kosten der Hauptaktivitäten“ und die „organisationsspezifischen Kosten“ aus den primären und sekundären finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auszuschließen, da diese Kosten die Benchmarks verzerren können.

5.3 Räumliche Benchmarks

5.3.1 Allgemeines

In Übereinstimmung mit EN 15221-6 gibt dieser Abschnitt einen Überblick über räumliche Schlüsselbenchmarks, die im Facility Management angewendet werden können. Hinsichtlich weiterer Einzelheiten siehe Anhang D — Erfassen von räumlichen Benchmarks.

5.3.2 Primäre räumliche Kennzahlen

- Netto-Grundfläche je Vollzeitzkraft (m^2 NGF)
- Netto-Grundfläche je Person (m^2 NGF)
- Netto-Grundfläche je Arbeitsplatz (m^2 NGF)

5.3.3 Sekundäre räumliche Kennzahlen

- Netto-Grundfläche/Gesamt-Ebenenfläche (%)
- Innen-Grundfläche/Gesamt-Ebenenfläche (%)
- Brutto-Grundfläche/Gesamt-Ebenenfläche (%)

5.4 Umweltbezogene Benchmarks

5.4.1 Allgemeines

In Übereinstimmung mit dem IPD Environment Code gibt dieser Abschnitt einen Überblick über umweltbezogene Schlüsselbenchmarks, die im Facility Management angewendet werden können. Hinsichtlich weiterer Einzelheiten siehe Anhang E — Erfassen von umweltbezogenen Benchmarks.

5.4.2 Primäre umweltbezogene Kennzahlen

- CO_2 -Gesamtemissionen (Tonnen je Jahr)
- CO_2 -Emissionen je Vollzeitzkraft (Tonnen je Jahr)
- CO_2 -Emissionen je m^2 NGF (Tonnen je Jahr)

5.4.3 Primäre energiebezogene Kennzahlen

- Gesamt-Energieverbrauch (kWh je Jahr)
- Energieverbrauch je Vollzeitzkraft (kWh je Jahr)
- Energieverbrauch je m^2 NGF (kWh je Jahr)

5.4.4 Primäre wasserbezogene Kennzahlen

- Gesamt-Wasserverbrauch (m^3 je Jahr)
- Wasserverbrauch je Vollzeitzkraft (m^3 je Jahr)
- Wasserverbrauch je m^2 NGF (m^3 je Jahr)

5.4.5 Primäre abfallbezogene Kennzahlen

- Gesamt-Abfallproduktion (Tonnen je Jahr)
- Abfallproduktion je Vollzeitzkraft (Tonnen je Jahr)
- Abfallproduktion je m^2 NGF (Tonnen je Jahr)

5.4.6 Andere umweltbezogene Ergebnisse

- Fläche und Umwelt
- Außenanlagen und Umwelt
- Arbeitsplatz und Umwelt
- Versorgungstechnik und Umwelt
- Gesundheit und Arbeitssicherheit und Umwelt
- Mobilität und Umwelt
- Beschaffung und Umwelt

5.5 Benchmarks der Servicequalität

5.5.1 Allgemeines

In Übereinstimmung mit EN 15221-3 gibt dieser Abschnitt einen Überblick über Schlüsselbenchmarks der Servicequalität, die im Facility Management angewendet werden können. Hinsichtlich weiterer Einzelheiten siehe Anhang F — Erfassen von Benchmarks der Servicequalität.

5.5.2 Primäre Ergebnisse der Servicequalität

- Qualität des Facility Managements

5.5.3 Sekundäre Ergebnisse der Servicequalität

- Qualität der Reinigung
- Qualität des Arbeitsplatzes
- Qualität der Sicherheit
- Qualität des Empfangs und des Kontaktzentrums
- Qualität des Caterings und des Automatenverkaufs
- Qualität des Dokumenten-Managements

5.6 Benchmarks der Zufriedenheit

5.6.1 Allgemeines

In Übereinstimmung mit EN 15221-4 gibt dieser Abschnitt einen Überblick über Schlüsselbenchmarks der Zufriedenheit, die im Facility Management angewendet werden können. Hinsichtlich weiterer Einzelheiten siehe Anhang G — Erfassen von Benchmarks der Zufriedenheit.

5.6.2 Primäre Ergebnisse der Zufriedenheit

- Zufriedenheit mit dem Facility Management

5.6.3 Sekundäre Ergebnisse der Zufriedenheit

- Zufriedenheit mit der Fläche
- Zufriedenheit mit den Außenanlagen
- Zufriedenheit mit der Reinigung
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz
- Zufriedenheit mit Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umwelt (HSSE)
- Zufriedenheit mit der Hospitality
- Zufriedenheit mit ICT
- Zufriedenheit mit der Logistik

5.7 Benchmarks der Produktivität

5.7.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über Schlüsselbenchmarks der Produktivität, die im Facility Management angewendet werden können.

5.7.2 Primäre Ergebnisse der Produktivität

- Kernbetriebszeiten der Facilities (Facility Management)
- Pünktlichkeit der Leistungserbringung (Facility Management)
- Betriebszeit der Facility (Geschäftskontinuität)
- Erholzeit (Geschäftskontinuität)
- Personalfuktuation (Personalwesen)
- Abwesenheit (Personalwesen)

6 Benchmarking-Prozess

6.1 Allgemeines

Ein typisches Benchmarking kann in drei Phasen aufgeteilt werden: die Vorbereitungsphase, die Vergleichsphase und die Verbesserungsphase.