

Benchmarking-Trends in der „Immobilien- und Stadtentwicklung“

Ergebnisse einer Expertenbefragung

Danksagung

Die vorliegende Studie wurde gemeinsam von Herrn Daniel Bormann und dem Informationszentrum Benchmarking am Fraunhofer IPK im Rahmen einer Masterarbeit im Postgraduiertenstudiengang Real Estate Management der Technischen Universität Berlin durchgeführt.

Besonderer Dank gilt den Initiatoren und Promotern Herrn Prof. Rolf Kyrein, Technische Universität Berlin, Herrn Bernd Heuer, Agenda4-e Community e.V. und Prof. Dr. Rudolf Schäfer, Technische Universität Berlin.

Ferner ist Herrn M. Noack für seine Unterstützung bei der Auswertung der Rohdaten zu danken.

Berlin, im Januar 2008

Impressum

Ansprechpartner:

Mario Görmer
Informationszentrum Benchmarking
am Fraunhofer IPK
Bereich Unternehmensmanagement
Pascalstr 8-9
10587 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 390 06- 262

Fax: +49 (0) 30 393 25 03

www.benchmarking.fhg.de

Daniel Bormann
REALACE GmbH
Postfach 61 02 08
10923 Berlin

Tel.: +49 (0) 30 25 29 33 66

www.realace.de

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 1 | Vorwort | 2 |
| 2 | Ziele der Befragung | 4 |
| 3 | Zusammensetzung der Umfrage | 5 |
| 4 | Aktueller Stand | 8 |
| | 4.1 Stand des Benchmarking | 8 |
| | 4.2 Stand der Datenerfassung | 12 |
| 5 | Anwendungsfelder & Trends | 16 |
| | 5.1 Zukünftiges Benchmarking | 16 |
| | 5.2 Bedeutung von Wissensmanagement | 19 |
| 6 | Zusammenfassung und Fazit | 22 |
| 7 | Projektbeteiligte | 26 |

1 Vorwort

Die vorliegende Studie schafft erstmals eine zusammenfassende Darstellung der Anwendung von Benchmarking in der Immobilien- und Stadtentwicklung. Es wird ein Überblick gegeben, welche Potenziale für die Immobilienprojektentwicklung- und Stadtentwicklungsbranche im Rahmen eines brancheninternen oder auch branchenübergreifenden Vergleiches bestehen.

Im ersten Teil erfolgt eine Begriffsbestimmung und die Darstellung der Vorgehensweise der Studie. Im Anschluss daran werden geplante Aktivitäten und Anwendungsfelder auf dem Gebiet der Projekt- und Stadtentwicklung näher beleuchtet. Dabei soll vor allem den Entscheidungsträgern für die Planung, Finanzierung und Umsetzung von Benchmarking-Projekten in der Immobilien- und Stadtentwicklungsbranche eine praxisnahe Übersicht über gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen im Themenfeld Benchmarking gegeben werden. Diese Zielgruppe schließt die öffentliche Hand mit ein.

Branche im Wandel

Die Immobilienprojekt- und Stadtentwicklungswirtschaft befinden sich seit einigen Jahren in einer gravierenden Wandlungsphase. Die Globalisierung des Investmentmarktes, die Anforderungen durch Basel II und die Erkenntnisse aus der Nachhaltigkeitsdiskussion sind nur einige der Faktoren, die eine grundlegende Weiterentwicklung des Verständnisses der Immobilienwirtschaft bewirken. Diese Tendenzen zeigen, dass tief greifende Informationen und Vergleiche erforderlich sind, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen.

Branche im Vergleich

Andere industrielle Fertigungs- und Dienstleistungsbereiche, wie zum Beispiel der Automobilbau, der Maschinenbau oder die Softwarebranche zeigen bereits seit Jahren Wege und Instrumente auf, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Eine sehr erfolgreich eingesetzte Methode ist dabei das Benchmarking, also der Prozess des Vergleichens und Bewertens von Geschäftsprozessen und Produkten. Benchmarking erschließt die besten Verfahren (Best Practices) sowohl der eigenen Branche als auch die anderer Branchen, um ein Unternehmen oder Projekt zu Spitzenleistungen zu führen.

Weiterführende Betrachtungen

Auf Basis der Erkenntnisse der vorliegenden Studie wurde ein Benchmarking-Referenzmodell für den Entwicklungsprozess von Immobilien entwickelt, sowie dessen praktische Einsatzfelder beschrieben.

Im Rahmen des Forschungskreises von Agenda4-e Community e.V. befinden sich Forschungsprojekte in Vorbereitung, die die Methode des Benchmarkings einerseits mit 3D-Stadtmodellen und andererseits mit einer Projektmanagementsoftware für das Controlling von Projektentwicklungen und Investitionen kombinieren. Dabei soll durch Einführung einer neuen „Phase 0“ in Entwicklungsprozessen der relevante Informationsgrad zu Projektbeginn signifikant erhöht werden. Anforderungen an Renditeoptimierung, Qualitätssteigerung, Risikomanagement, Prozessbeschleunigung und Prozesssicherheit sollen somit besser bedient werden können.

2 Ziele der Befragung

Die Befragung richtet sich an alle am Prozess der Immobilien- und Stadtentwicklung beteiligte Organisationen und wird in folgende Expertengruppen zusammengefasst:

- Projektentwickler (klassische Projektentwickler und Bauträger),
- Umsetzer (Projektsteuerer, Architekten, Bauunternehmen),
- Kommunen (Stadtentwicklung, Verwaltung / Stadtplanung), Finanzierer (Banken, Investoren) und
- Sonstige (z. B. Immobilienberater).

Ziel war es, von diesen Experten Aussagen zu folgenden Bereichen zu erhalten:

- Stand der Technik und Anwendung von Benchmarking im Rahmen der Immobilien- und Stadtentwicklung in Deutschland
- Entwicklungstendenzen bei der Methodenanwendung
- aktuelle und zukünftige Bedarfe für die Durchführung von Entwicklungsprojekten
- Erfordernisse des Messens von Produkt- und Prozessqualität, sowie der Kennzahlenermittlung
- Bedarf und Stellenwert von Wissensmanagement
- Bereiche mit Innovationsbedarf
- Bedeutung des Vergleichens und Verbesserns in der Unternehmenskultur

3 Zusammensetzung der Umfrage

Von insgesamt 514 versendeten Fragebögen sind 65 als gültige Rückläufer in die Auswertung eingegangen. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von 13%.

**Zusammensetzung nach
Expertengruppen**

Dabei wurde wie beabsichtigt eine Streuung auf diverse Expertengruppen erreicht, welche im Folgenden in drei Grafiken verdeutlicht wird.



Bild 1: Zusammensetzung nach Expertengruppen

Die Schwerpunktzielgruppe waren die Projektentwickler, welche nahezu die Hälfte der Stichprobe ausmachen. Aber auch die Bereiche der Finanzierung und Umsetzung waren von Interesse. Gerade in Betracht der wachsenden Bedeutung des Themas Public-Private-Partnership (PPP) und der Verzahnung von Projekt- und Stadtentwicklung wurden auch öffentliche Kommunen in die Umfrage mit einbezogen.

**Zusammensetzung nach
Mitarbeitern**

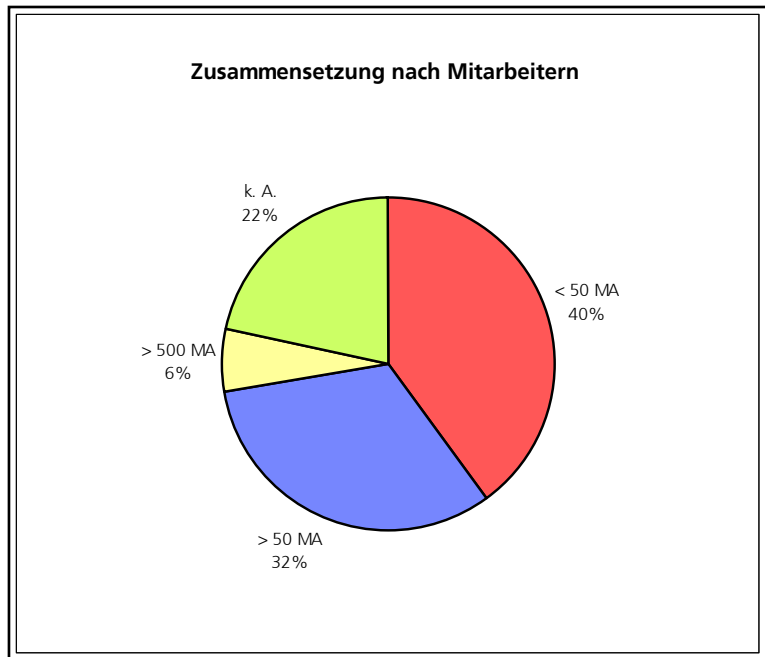


Bild 2: Zusammensetzung nach Mitarbeitern

Das Spektrum der an der Mitarbeiterzahl gemessenen Unternehmensgröße teilt sich zu 40% auf kleine (bis 50 Mitarbeiter), zu 32% auf mittlere (bis 500 Mitarbeiter) und lediglich zu 6% auf große Unternehmen (über 500 Mitarbeiter) auf. Etwa ein Viertel der Befragten machte keine Angabe zur Mitarbeiteranzahl in ihrem Unternehmen.

Die Größenunterteilung der befragten Unternehmen zeigt, dass die befragten Sektoren der Immobilien- und Stadtentwicklung sehr stark mittelständisch geprägt sind. Zusätzlich beweisen einzelne Befragungsergebnisse der Studie, dass ähnlich wie im klassischen Mittelstand in bestimmten Bereichen, wie z.B. Informationszugang, ausgeprägte Prozesslandschaft noch wenig Expertise bei den Unternehmen vorhanden ist. Vorhandener Kostendruck und die Generierung von innovativen Ideen beweisen jedoch, dass es deutlich die kleinen Unternehmen sind, die die Branche zu neuen Themenfeldern treiben.

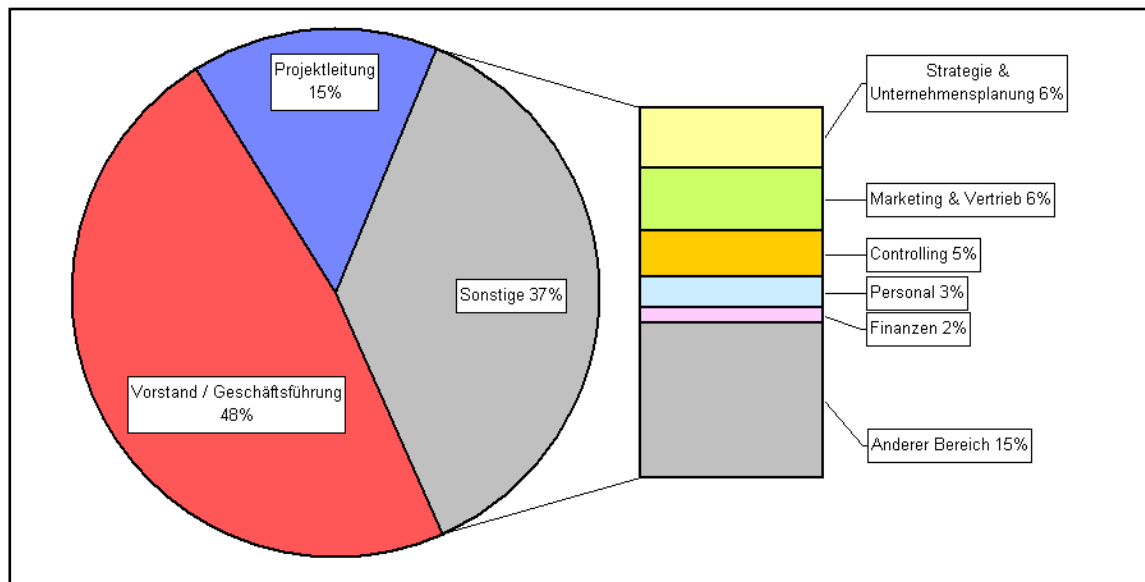


Bild 3: Zusammensetzung nach Funktion

Zusammensetzung nach Funktion im Unternehmen

Bei der Betrachtung der teilnehmenden Personen fällt auf, dass der Fragenkatalog knapp zur Hälfte von den obersten Führungsebenen bearbeitet wurde. Hierbei spiegelt sich der hohe Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen an der Umfrage wider und die Wichtigkeit des Themas für das Management. Als zweitgrößte Gruppe folgen die Projektleiter. In der großen Gruppe der Sonstigen sind Strategie & Unternehmensplanung sowie Marketing & Vertrieb mit jeweils 6% vertreten. Controlling, Personal und Finanzen sind nur sehr gering vertreten. Der relativ hohe Anteil von 15% aus anderen Funktionen verdeutlicht die eingangs erwähnte weite Streuung bei der Zielgruppe der Umfrage.

4 Aktueller Stand

Zur Darstellung des aktuellen Ist-Zustandes von Benchmarking-Trends in der Projekt- und Stadtentwicklung, werden zunächst die momentanen Anwendungserfahrungen mit dem Thema Benchmarking ausgewertet. Hierbei wird insbesondere das Verständnis vom Benchmarking in der Praxis deutlich, und in welchen Themenbereichen Benchmarking zum Einsatz kommt. In einem gesonderten Punkt werden schließlich die derzeitigen Erfahrungen bei der Datenerfassung analysiert.

4.1 Stand des Benchmarking

Anwendung & Erfahrung

Mehr als die Hälfte der befragten Organisationen (57%) hat bereits nach eigenen Angaben Benchmarking durchgeführt. Dabei ergibt eine genauere Analyse der angewandten Arten des Benchmarking folgende Verteilung:

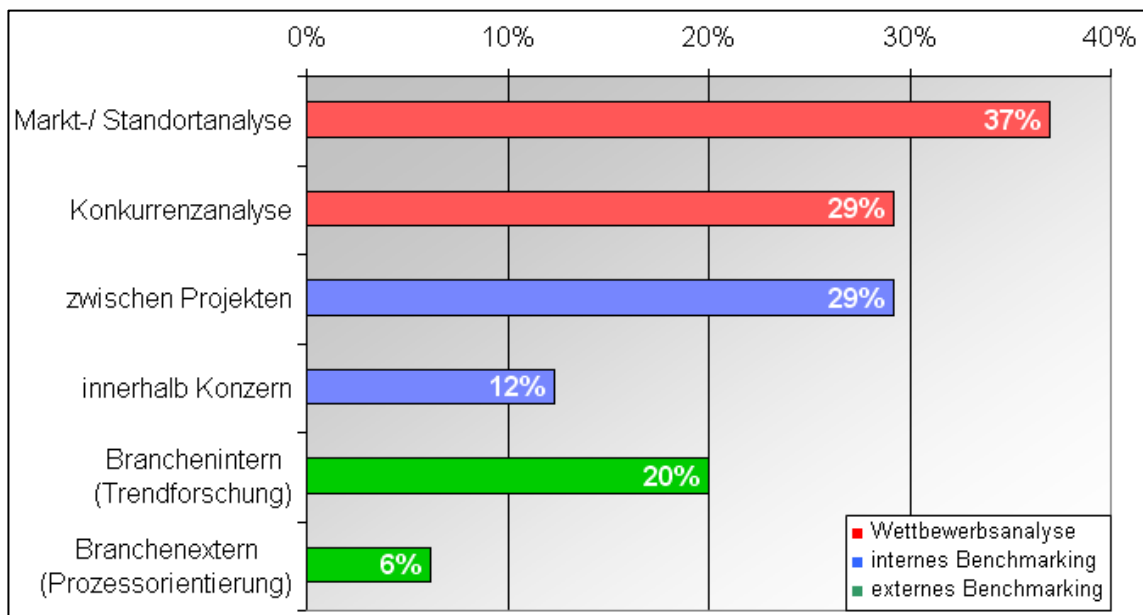


Bild 4: Benchmarking-Arten

Hieraus wird deutlich, dass der Großteil der Unternehmen Benchmarking auch als Wettbewerbsanalyse versteht. Die wissenschaftliche Literatur und das Informationszentrum Benchmarking am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik vertritt eine differenziertere Definition des Begriffes Benchmarking. Der reine Vergleich von Kennzahlen reicht nicht aus. Vielmehr geht es vor allem darum, einerseits aus der eigenen Beschäftigung mit bestimmten Themen und Prozessen selbst zu lernen, aber auch Anreize von innen und außen für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu nutzen. Dieser Ansatz wird unternehmensintern schon von 29% der Befragten bei der Projektarbeit umgesetzt. Auch der Blick über die eigenen

Organisationsgrenzen hinaus auf Andere innerhalb derselben Branche wird von einem Fünftel durchaus schon praktiziert. Das niedrige Ergebnis beim konzerninternen Benchmarking ist wohl der Unternehmensstruktur der Befragten geschuldet, die weitestgehend nur aus kleinen und mittleren Unternehmen bestehen. Eindeutiges Entwicklungspotential besitzt, im Vergleich zur hier betrachteten Branche, der prozessorientierte Vergleich mit Unternehmen aus anderen teilweise weiterentwickelten Branchen. Gerade hier bieten sich durch standardisierte und innovative Prozesse sowie intensivere Erfahrungen mit dem Thema Benchmarking zahlreiche Möglichkeiten zur Generierung von Innovationen und Prozessideen.

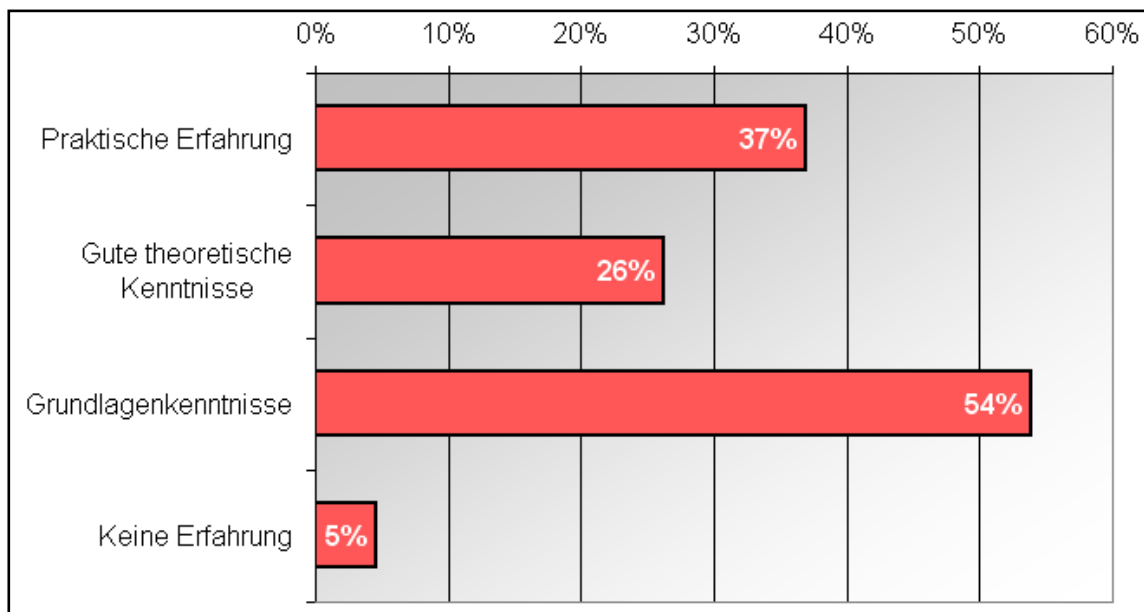


Bild 5: Benchmarking-Erfahrung

Bei der Auswertung der Erfahrung ist festzustellen, dass nur ein sehr geringer Anteil von 5% der befragten Unternehmen angibt, überhaupt keine Erfahrung mit Benchmarking zu haben. Über die Hälfte verfügt dagegen über Grundlagenkenntnisse, jedoch nur noch ein Viertel über gute theoretische Kenntnisse. Interessant ist, dass dennoch mehr als ein Drittel der Befragten bereits auf praktische Erfahrungen zurückblicken kann. Die Methode ist also durchaus von Bedeutung im unternehmerischen Alltag. Umso wichtiger ist es hier also, auch die theoretischen Kenntnisse in Zukunft weiter auszubauen. Diese Notwendigkeit wurde von den Organisationen bereits erkannt. Eine Auswertung der Anwendungsfelder und Trends folgt in Abschnitt 5.

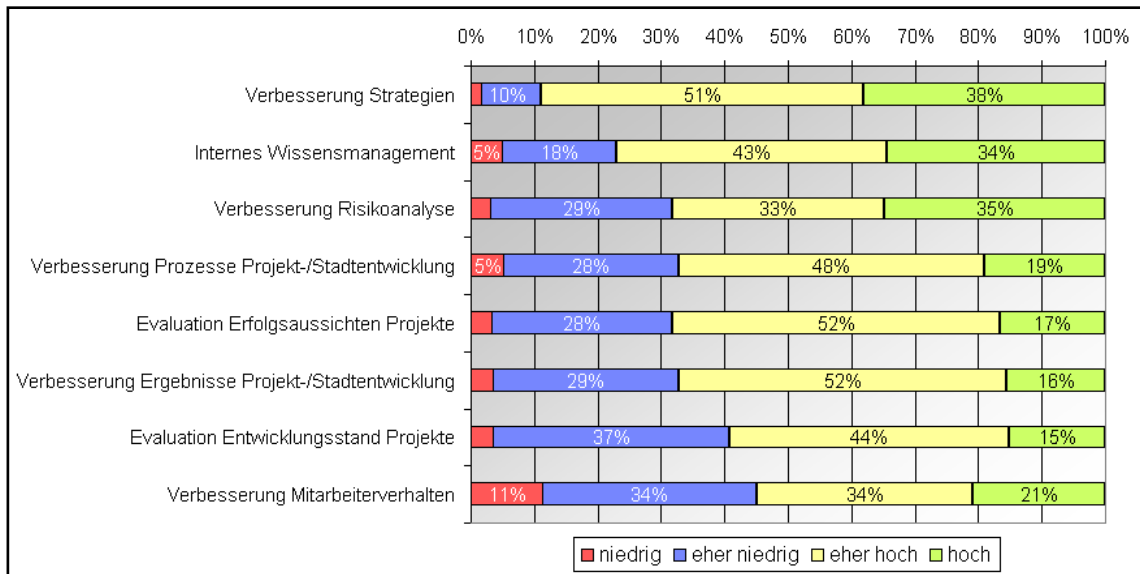


Bild 6: Nutzenbewertung

Nutzen

Bei der Bewertung des potentiellen Nutzens von Benchmarking fällt auf, dass alle genannten Vorschläge von mehr als der Hälfte der Befragten mit „hoch“ oder „eher hoch“ bewertet wurden. Das Ranking gemessen am Durchschnittswert ist Bild 6 zu entnehmen. Besonders die Themen Strategie, Wissensmanagement und auch Risikoanalyse werden hier besonders hoch bewertet. Kritischer werden der Nutzen der Evaluation des Entwicklungsstandes der Projekte, sowie die Bedeutung von Benchmarking für die Verbesserung des Mitarbeiterverhaltens gesehen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass insbesondere für das Thema Benchmarking bei den Befragten ein breit gefächertes Einsatzfeld gesehen wird.

Dennoch bewerten knapp 40 Prozent der befragten Unternehmen die Evaluation und den Entwicklungsstand der Projekte niedrig bzw. eher niedrig. Insbesondere die Projektbewertung und die Analyse von Entwicklungsständen erzeugen wesentliche Informationen und Daten die zum weiteren Aufbau und der Anwendung von Wissensmanagement erforderlich sind. Darüber hinaus können aus den Erhebungen zum Entwicklungsstand von Projekten ganz konkrete Maßnahmen für das laufende Projekt aber auch für die Planung zukünftiger Projekte abgeleitet werden.

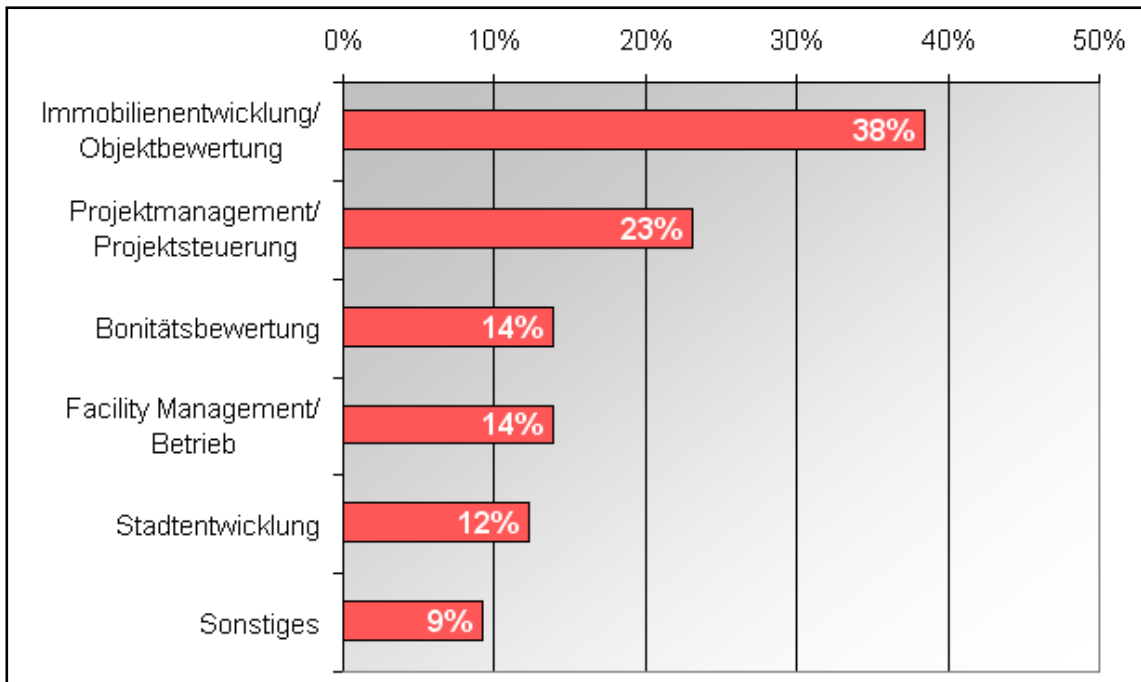


Bild 7: Benchmarking-Erfahrung nach Themenbereichen

Themenbereiche

Im Bereich der Immobilienentwicklung haben etwas mehr als ein Drittel der Befragten bereits Erfahrungen mit Benchmarking sammeln können. Im Projektmanagement immerhin noch knapp ein Viertel. Die Analyse der restlichen Themenbereiche lässt eine eher geringe Anwendung dieser Methode im bisherigen Alltag erkennen. Zusammen mit der Aussage, dass Prozess-Benchmarking bisher kaum betrieben wird, lässt sich hier ein Verbesserungspotential beim Benchmarking von Betriebs- und Stadtentwicklungsprozessen vermuten.

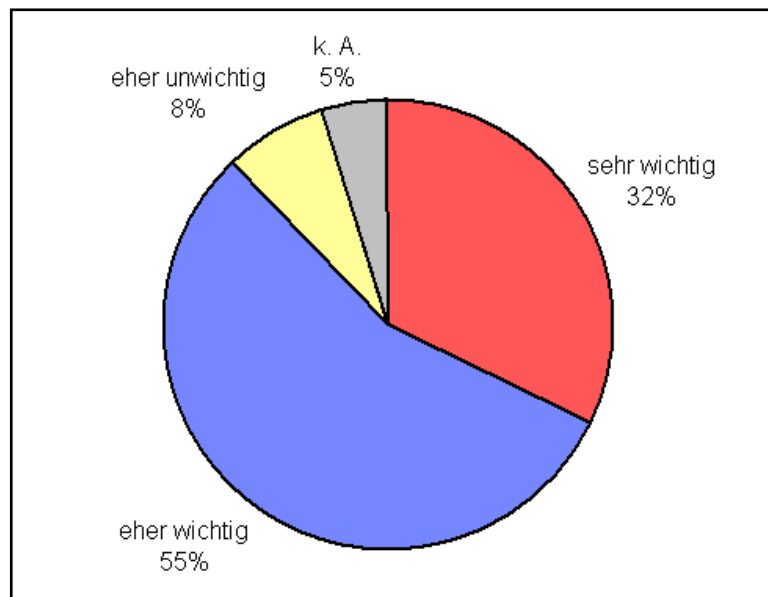


Bild 8: Kultur des ständigen Vergleichens

Bedeutung

Die Antwort auf die Frage nach der Bedeutung von Benchmarking lässt sich aus den Angaben zur Wichtigkeit einer „Kultur des ständigen Vergleichens“ ableiten. Knapp ein Drittel der Befragten hält diese für sehr wichtig. Für eher wichtig empfinden dies über die Hälfte der Organisationen. Interessant hierbei ist, dass keiner der Befragten angab, die Vergleichskultur sei allgemein unwichtig.

4.2 Stand der Datenerfassung

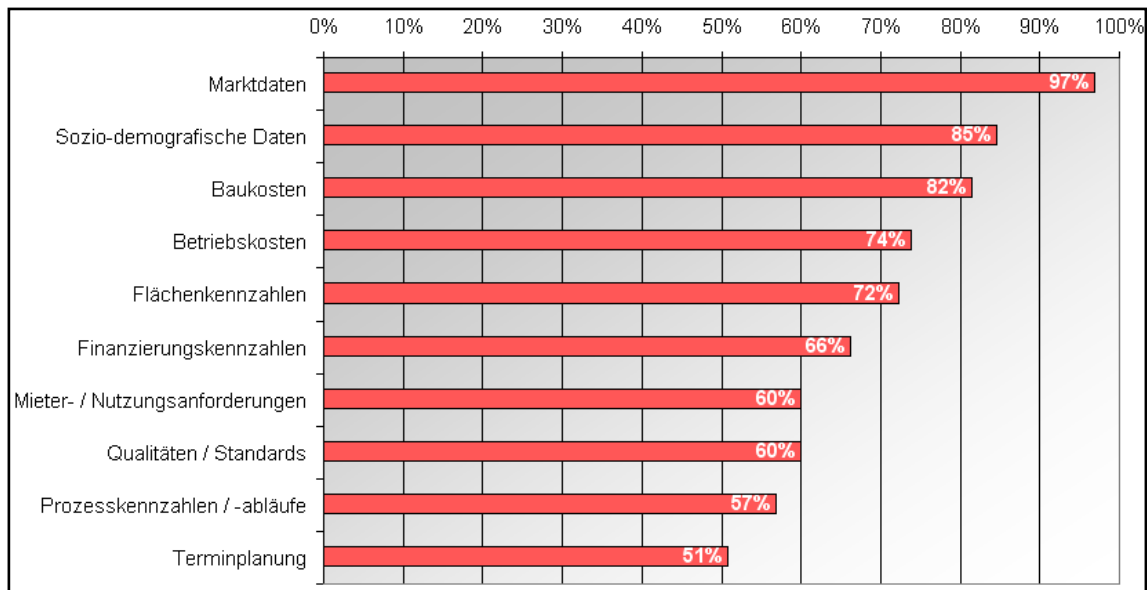


Bild 9: Häufigkeit externer Daten

Nutzung von externen Daten

Bei der Nutzung externer Daten sind vor allem Daten über Markt und Kunden, sowie Kosten von Bau und Betrieb von Bedeutung. Insgesamt ist der Datenbedarf von extern mit mindestens 50% bei jeder der abgefragten Positionen als hoch zu bewerten. Bild 9 zeigt deutlich, dass prozessuale Kennzahlen oder Termindaten im Vergleich weniger nachgefragt sind. Es lässt sich daher vermuten, dass bei den meisten Unternehmen nur punktuell eine Korrelation zwischen produktrelevanten und managementrelevanten Daten gesehen wird. Wie in vielen Branchen gibt es jedoch auch das Phänomen, dass kein direkter Zugang zu managementrelevanten Daten vorhanden ist. Ziel sollte es daher sein, eine Verbindung zwischen den verschiedenen Datentypen zu schaffen und den Unternehmen den Vorteil der gemeinsamen Nutzungen der Datenportfolio transparent zu machen.

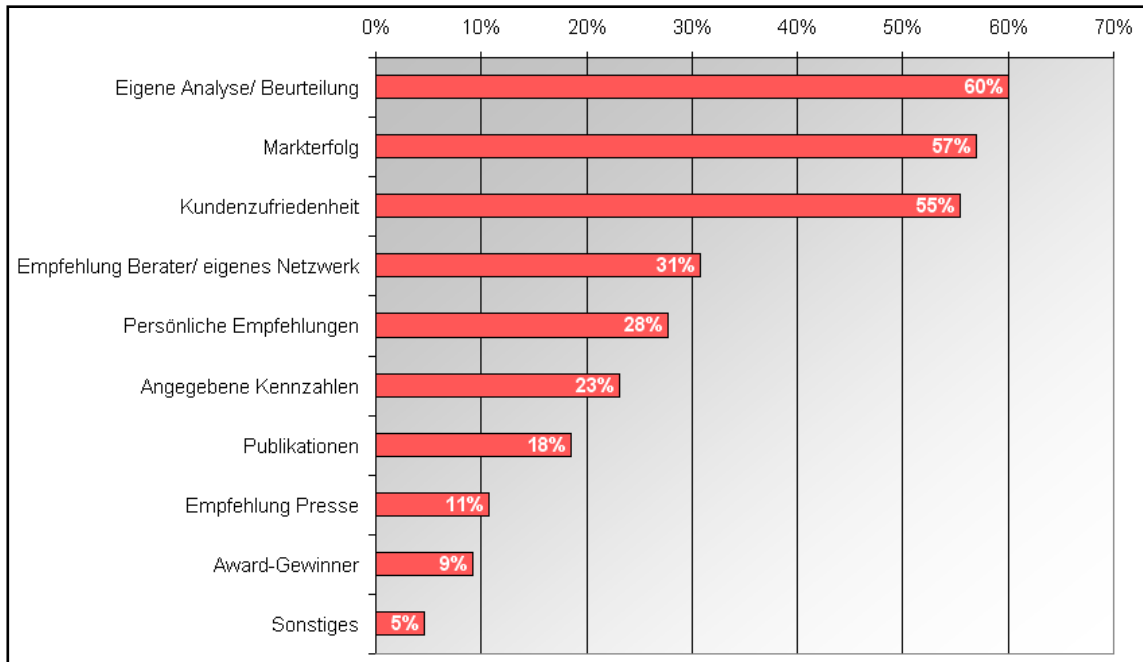
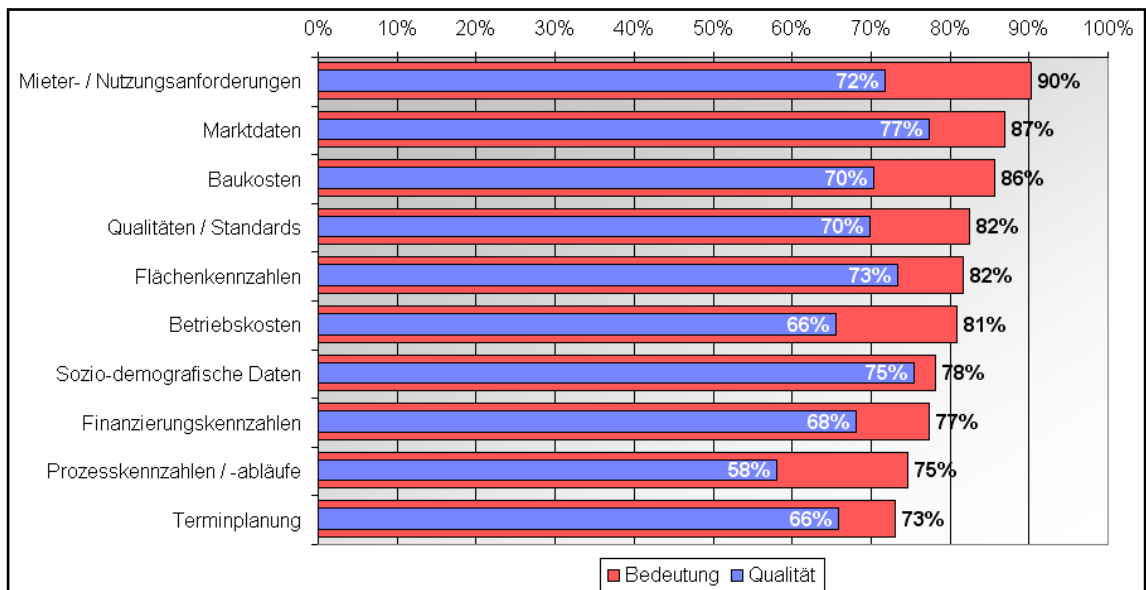


Bild 10: Indikatoren für Best Practices

Indikator für Best Practice

Bei den Indikatoren für „Best Practices“ vertrauen über 60% der Befragten auf eigene Analysen. Darüber hinaus sind auch der Markterfolg und die Kundenzufriedenheit für über die Hälfte der Organisationen wichtige Hinweise zur Bestätigung in Ihrem Vorgehen. Empfehlungen aus der Presse und Auszeichnungen werden andererseits kaum Beachtung geschenkt. Dieses Ergebnis steht im Kontrast zu der zunehmenden Anzahl von Immobilienauszeichnungen, die in den letzten fünf Jahren geschaffen wurden, um Best Practice Beispiele zu fördern und zu kommunizieren.



(prozentuale Angabe der Qualität mit „eher gut“ oder „gut“)

Bild 11: Bedeutung und Qualität

Probleme mit externen Daten

Bei der Gegenüberstellung der Bedeutung einzelner Daten zur Beurteilung von deren Qualität fällt auf, dass in allen Bereichen die Qualität der Daten hinter ihrer Bedeutung zurückbleibt. Der Durchschnitt dieser Abweichung entspricht zwölf Prozentpunkten. Gerade bei den wichtigen Mieter- und Nutzeranforderung lässt die Qualität am meisten zu wünschen übrig. Hier beträgt das Delta 18 Prozentpunkte. Aber auch die häufig genutzten Marktdaten sowie die Bau- und Betriebskosten stehen qualitativ deutlich hinter ihrer Bedeutung.

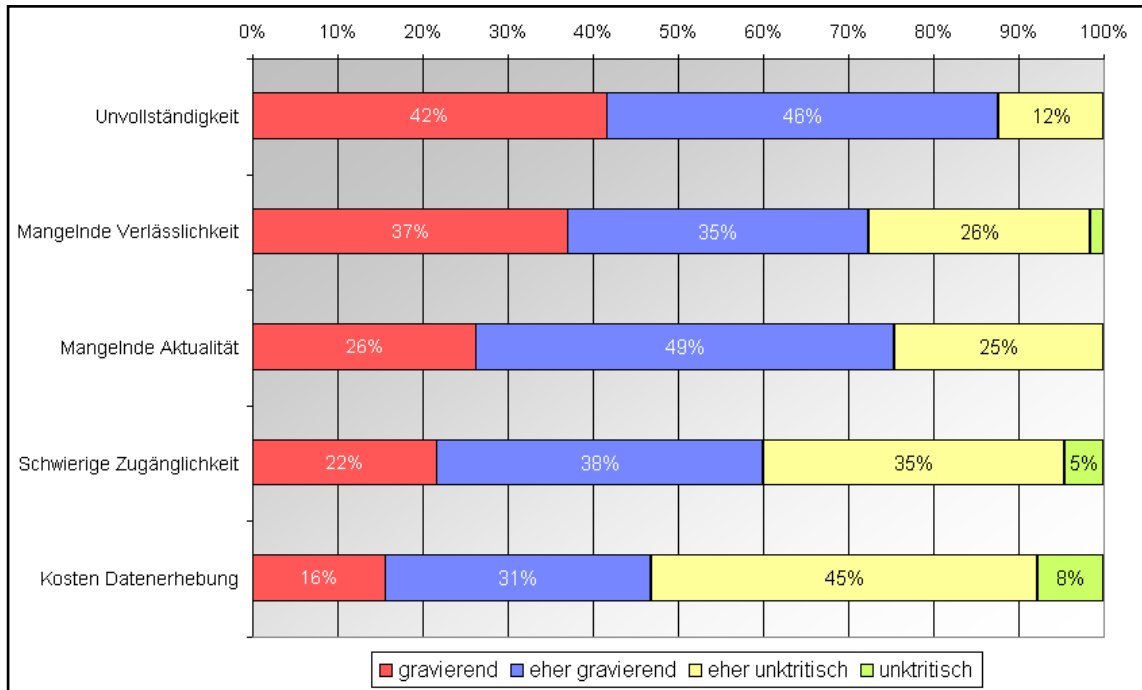


Bild 12: Probleme der Datenerfassung

Die Ursachen der mangelnden Qualität können aus der Auswertung der existierenden Probleme bei der Datenerfassung abgeleitet werden. Insbesondere Vollständigkeit, Verlässlichkeit und Aktualität lassen laut den befragten Organisationen stark zu wünschen übrig. Hingegen betrachtet mehr als die Hälfte die Kosten bei der Datenerhebung als nicht gravierend. Neben der bekannten Intransparenz bezogen auf die Veröffentlichung von Daten innerhalb der Branche, können mit hoher Wahrscheinlichkeit die teilweise sehr aufwändige Datenerhebung aufgrund der Einmaligkeit von Immobilien, deren Standortgebundenheit, sowie die unterschiedliche lokale Ausprägung von Märkten als Ursache gedeutet werden. Ein weiterer Grund für die mangelnde Datenqualität ist die nicht vorhandene Standardisierung bei der Datenerfassung. Andere Branchen wie bspw. die Automobilindustrie oder die kunststoffverarbeitende Industrie haben eindeutig definierte Standards zur Erhebung von Finanz-, Prozess- oder Produktkennzahlen. Häufig gibt es aber auch branchenübergreifende Standards, die in der Praxis zur Anwendung kommen.

Die Branche der Projekt- und Stadtentwicklung sollte insbesondere für fachlich- und managementrelevante Aspekte einen einheitlichen Standard definieren, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Im Anschluss daran ist im zweiten Schritt die Aufdeckung der Potenziale und ein gegenseitiges voneinander lernen viel einfacher und strukturierter zu realisieren.

5 Anwendungsfelder & Trends

Neben der Erfassung der aktuellen Ist-Situation, wurden die an der Umfrage beteiligten Organisationen gebeten ihre Absichten bezüglich des geplanten Engagements in weiteren Benchmarkingaktivitäten anzugeben. Zusätzlich erfolgt eine Beurteilung zukünftiger Themenbereiche sowie den sich daraus ergebenden Innovationspotentialen. Als letzter Punkt wird der Themenkomplex Wissensmanagement als Zukunftsthema aus Sicht der Unternehmen näher betrachtet.

5.1 Zukünftiges Benchmarking

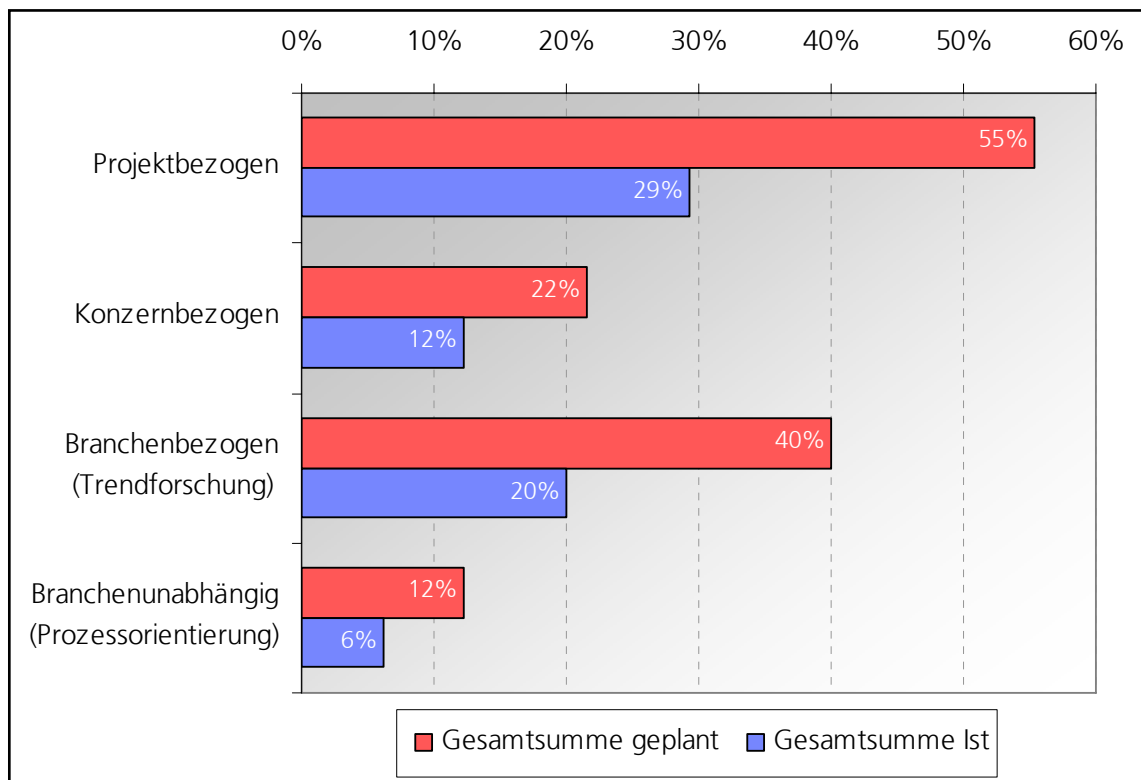


Bild 13: Geplante Benchmarking-Projekte

**Geplante Benchmarking-Projekte;
Wenn ja, in welchem Bereich?**

Die Gegenüberstellung der zukünftig geplanten Benchmarkingverfahren verdeutlicht, dass insbesondere dem themenverwandten Benchmarking innerhalb aber auch außerhalb einer Organisation zunehmend Bedeutung beigemessen wird. Prozess-Benchmarking mit branchenfremden Organisationen planen gerade einmal zwölf Prozent.

Bei der Gegenüberstellung von bereits durchgeführten Benchmarking-Projekten im Verhältnis zu geplanten Benchmarking-Projekten wird deutlich, dass eine klare Erhöhung der Aktivitäten geplant ist. Insbesondere die Felder projekt-

bezogenes, konzernbezogenes, branchenbezogenes und branchenunabhängiges Benchmarking zeigen eine Steigerung um 75 bis 100%. Für das Thema Benchmarking wird in der Immobilienwirtschaft eine eindeutig ansteigende Bedeutung gesehen.

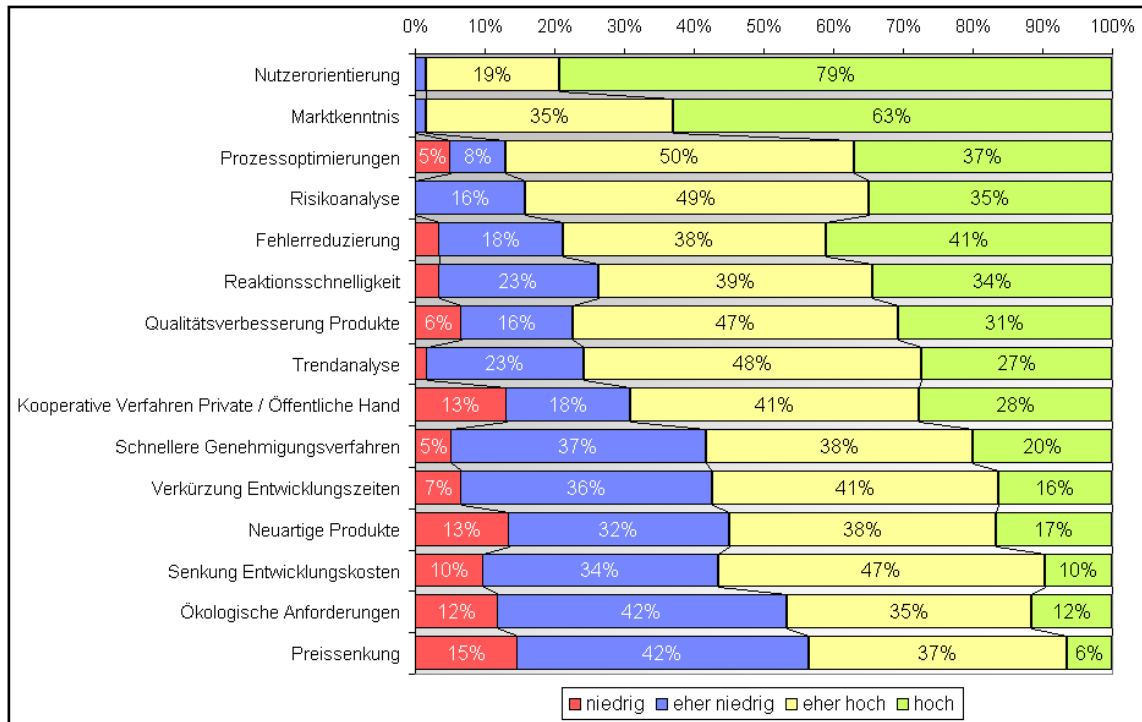


Bild 14: Bedeutung zukünftiger Themen

Zukünftige Themenbereiche

Bei einer Analyse der Einschätzung über zukünftig bedeutende Themenbereiche wird deutlich, dass die Nutzerorientierung oberste Priorität hat. Vier Fünftel aller Organisationen gaben diesem Thema eine hohe Bedeutung. Die restlichen Unternehmen bewerteten das Thema immer noch mit eher hoch. Vergleichbar fällt das Urteil in Bezug auf die Marktkennntnis mit einer Verteilung von knapp zwei Drittel für hoch und einem Drittel für eher hoch aus. Besonders kritisch werden vor allem kontinuierliche Preisreduktionen bei neuen Projekten oder auch ökologische Anforderungen bewertet. Der Kundenorientierung (Nutzerorientierung und Marktkennntnis) kommt also die oberste Priorität zu. Danach folgen vier Themen, die jeweils auf die Verbesserung des Entwicklungsprozesses hinweisen: Prozessoptimierung, Risikoanalyse, Fehlerreduzierung und Reaktionsschnelligkeit. Trotz dieser Erkenntnis spielt Prozess-Benchmarking bei der Planung der Unternehmen kaum eine Rolle. Die Potentiale werden offensichtlich noch nicht erkannt.

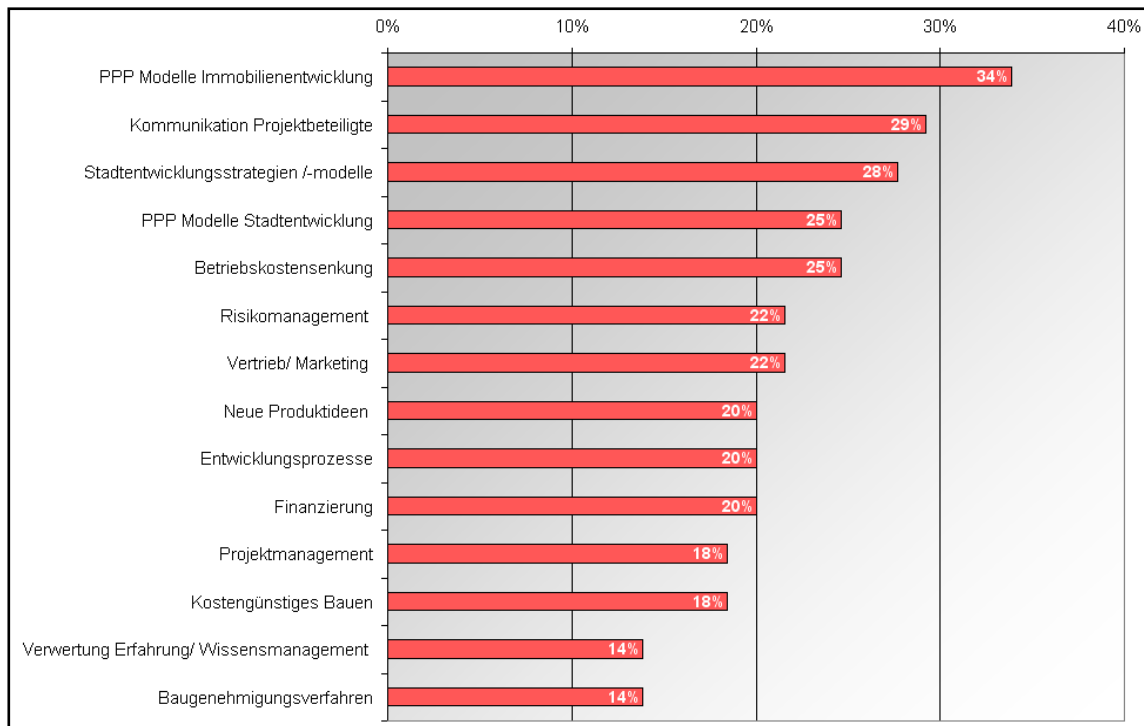


Bild 15: Bedeutende Bereiche für Innovationen

Innovationspotentiale

Als bedeutender Bereich für Innovationen lässt sich das Thema Public-Private-Partnership identifizieren. Im Ranking finden sich PPP Modelle zur Immobilienentwicklung auf Platz eins und PPP Modelle zur Stadtentwicklung auf Platz vier. An zweiter Stelle befindet sich die Kommunikation mit den Projektbeteiligten. Die Strategieentwicklung wird als drittichtigster Bereich gesehen. Die vier wichtigsten Innovationspotentiale betreffen wiederum Prozesse und Methoden, ohne dass Prozess-Benchmarking als Hilfsmittel erkannt wurde.

Im Bild 15 wird deutlich, dass fast alle Unternehmen zunächst recht komplexe Bereiche bzw. Verfahren als innovativ einordnen. Im Zuge der Realisierung von PPP-Projekten oder Stadtentwicklungsstrategien stehen jedoch zu Anfang einfache Prozesse, wie bspw. Baugenehmigungsverfahren. Zur Erreichung mittel- und langfristiger nachhaltiger innovativer Effekte durch PPP oder Betriebskostensenkungen sind an erster Stelle die Basisprozesse in der Branche zu standardisieren und entsprechend zu implementieren. Nur eine sukzessive Vorgehensweise kann die Grundlage für weitergehende Innovationen in der Branche bilden.

5.2 Bedeutung von Wissensmanagement

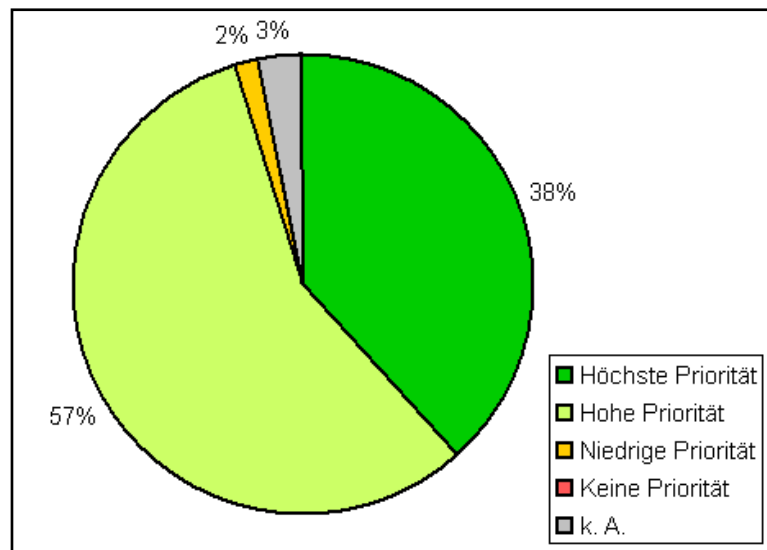


Bild 16: Bedeutung von Wissenstransfer

Bedeutung von Wissenstransfer

Das Thema Wissenstransfer wird von mehr als einem Drittel der Befragten mit höchster Priorität beurteilt. Über die Hälfte der Unternehmen ordnet dem Thema immer noch eine hohe Priorität zu. Keine der befragten Organisationen gab an, dass der Transfer von Wissen überhaupt keine Priorität hätte. Diejenigen, die mit Benchmarking Erfahrung haben, sehen einen höheren Bedarf an Wissensmanagement (75% mit „hoher Priorität“) als diejenigen, die kein Benchmarking betreiben (57%). Die Erfahrenen sehen den größten Nutzen des Benchmarkings aber ebenfalls im internen Wissenstransfer und damit deutlich höher als die Unerfahrenen, obwohl sie einen erheblich höheren Anteil an standardisierten Verbesserungsverfahren haben. Daraus resultierend ergibt sich, dass mehr Benchmarking auch mehr Bedarf für Wissensmanagement bedeuten kann.

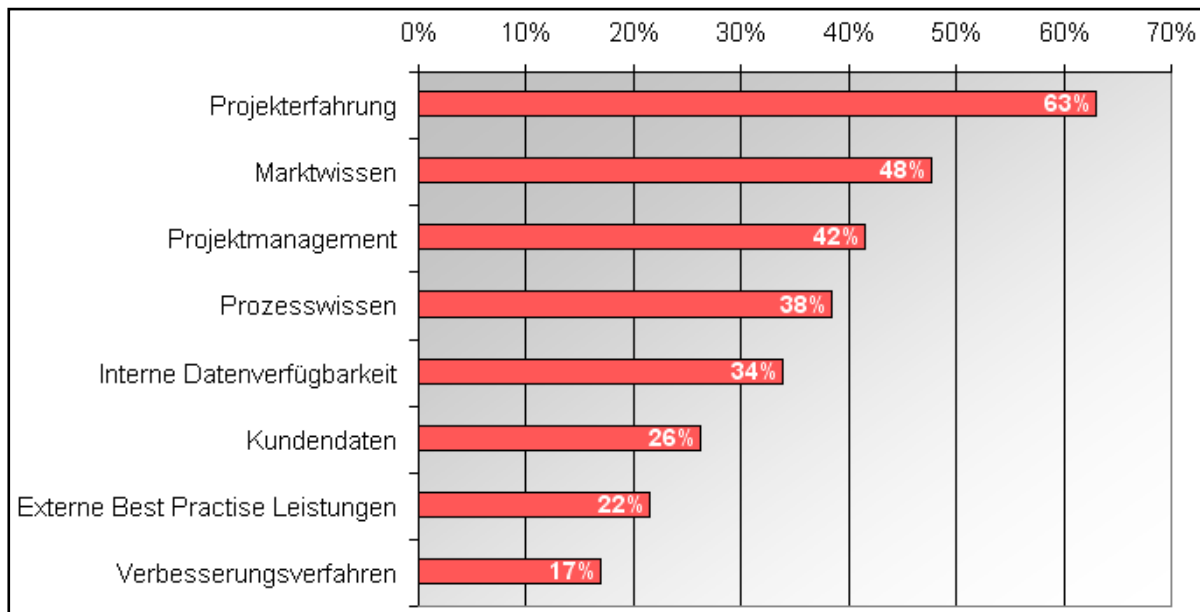


Bild 17: Bereiche für Wissensmanagement

Der Projekterfahrung wird die größte Bedeutung als Einsatzgebiet von Wissensmanagement beigemessen. Auf Platz drei folgt der damit verwandte Begriff, das Projektmanagement. Dazwischen befindet sich auf Platz zwei das Marktwissen.

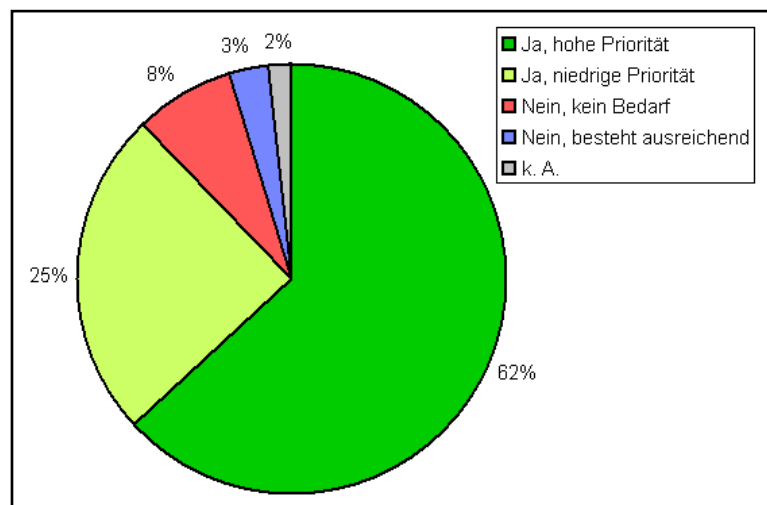


Bild 18: Bedarf an Wissensmanagement

Dass Wissensmanagement für die befragten Organisationen in der Zukunft eine entscheidende Rolle spielt, bestätigt die Auswertung zur Frage nach dem Bedarf. Fast 90% gaben an Wissensmanagement zukünftig zu benötigen. Knapp zwei Drittel messen dem Themenkomplex dabei sogar eine hohe Priorität bei. Nur drei Prozent der Befragten haben nach eigenen Angaben bereits ein ausreichendes Wissensmanagement implementiert. Weitere acht Prozent sehen keinen Bedarf. Anhand der Ergebnisse des Teilbereiches Wissensmanagement wird deutlich, dass die Unternehmen der Immobilienbranche maßgeblich in Form von Projekten organisiert sind, die per Definition durch ihre Einmaligkeit gekennzeichnet sind.

Es gibt offensichtlich noch Schwierigkeiten bei dem Know-how-Transfer zwischen den Projekten. Durch die Extrahierung von wiederholbaren Prozessen kann der Transfer verbessert werden. Die Weitergabe von Projekterfahrungen ist mit deutlichem Abstand der wichtigste Aufgabenbereich des Wissensmanagements. Ein kritisches Merkmal ist beispielsweise der teilweise nicht existierende Einsatz von Methoden und Instrumenten, mit denen man das Wissen im Unternehmen managen und für neue Projekte nutzbar machen kann.

6 Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassung der Studie

Ziel der Studie ist es, den Stand der Verwendung und den Nutzen von Benchmarking in der Projekt- und Stadtentwicklung zu erörtern. Darüber hinaus wurde der heutige und zukünftige Nutzenbedarf für den Bereich Prozessoptimierung und Wissensmanagement als verwandte Themen zum Benchmarking in diesen Bereichen erfragt.

Die Umfrage wurde insbesondere von Führungskräften kleinerer und mittlerer Organisationen aus den Bereichen Projektentwicklung, Finanzierung, Bauwirtschaft sowie öffentliche Kommunen beantwortet. Über die Hälfte der Befragten geben an, Erfahrung mit Benchmarking zu haben. Dabei herrscht vor allem Grundlagenwissen in Verbindung mit ersten praktischen Erfahrungen vor. Hierbei handelt es sich jedoch größtenteils nur um Wettbewerbsvergleiche, die im wissenschaftlichen Verständnis nicht zu den Benchmarking-Methoden gezählt werden. Organisationsübergreifendes prozessorientiertes Benchmarking wird derzeit kaum angewendet.

Ein besonderer Nutzen der Methode wird bei den Befragten vor allem bei der Strategieentwicklung, Risikoanalyse und Wissensmanagement gesehen. Dabei soll momentan eine bessere Kundenorientierung durch die Identifikation von Mieter- bzw. Nutzeranforderungen realisiert werden. Weitere derzeit verbreitete Benchmarkingobjekte sind Kosten und Marktdaten. Die größten Probleme wurden vor allem noch beim Thema Vollständigkeit und Verlässlichkeit der Daten gesehen.

Benchmarkingaktivitäten steigen an

Festzustellen ist, dass die Benchmarking-Aktivitäten deutlich steigen werden. In den Bereichen projektbezogenes, konzernbezogenes, branchenbezogenes (Trendforschung) und branchenunabhängiges Benchmarking (Prozessorientierung) planen jeweils 75 bis 100% mehr Unternehmen aktiv zu werden, als dies bisher der Fall war.

Zukünftige Bedarfsbereiche in der Projekt- und Stadtentwicklung sind vor allem die Nutzerorientierung, Marktkennntnis, Prozessoptimierung und Risikoanalyse. Innovationsfelder werden vor allem bei PPP-Modellen, der Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten und Stadtentwicklungsstrategien /-modellen gesehen. Die letzten vier Themen betreffen alle den Entwicklungsprozess. Aufgrund der Tatsache, dass zukünftig nur maximal 12% der Befragten Prozess-Benchmarking planen, kann davon ausgegangen werden, dass das Verbesserungspotential von Benchmarking für diese Felder nicht erkannt wurde. Im Speziellen wird auch dem Themenkomplex Wissensmanagement eine große Bedeutung zugeschrieben.

Ein Hauptergebnis der Studie ist, dass im Vergleich zu Benchmarking-Aktivitäten in anderen Branchen, die Immobilien- und Stadtentwicklung als aufstrebend zu bewerten ist. Es besteht ein erhebliches Potenzial für die Anwendung von Benchmarking in Bezug auf Prozessverbesserung und auf die Generierung von Innovationen. Einige Schlüsselbereiche werden im Folgenden dargestellt.

Verbesserung des Methodischen Know-hows

Grundkenntnisse und erste praktische Erfahrungen zum Thema Benchmarking sind bei den Unternehmen vorhanden. In der betrachteten Branchen besteht jedoch kein einheitliches Verständnis von der Methode. Eine Vielzahl der Unternehmen ordnet Benchmarking als Wettbewerbsanalyse ein. Die gängige Praxis anderer Sektoren, Benchmarking für den Prozessvergleich einzusetzen, hat noch keine Resonanz in der Immobilienbranche gefunden. Es besteht daher grundsätzlicher Informations- und Aufklärungsbedarf über die Methode und deren Möglichkeiten. Dies könnte am besten durch Pilotprojekte und die Entwicklung von Referenzmodellen mit der Integration von Benchmarking in die Projekt- und Stadtentwicklung geschehen.

Verbesserung der Datenqualität

Unternehmen, die bereits Benchmarking durchführen, sehen hauptsächlich die Qualität der Daten, also Verlässlichkeit, Vollständigkeit und Aktualität als problematisch an. Dies wiederum bestätigt, dass zum einen oftmals unzureichende Datenbestände in der Branche existieren und zum anderen keine klare Anwendungssystematik, d.h. ein standardisiertes Benchmarkingsystem existiert. Entgegen der herrschenden Meinung, sind die Offenheit der Unternehmen und die Vernachlässigung der Kosten für zukünftige Datenerhebungen als positiv zu werten.

Die Immobilienbranche befindet sich im Umbruch. Mit den geplanten staatlichen Änderungen wie z.B. der Einführung von Real Estate Investment Trusts (REITS) und den Anforderungen aus Basel II kommt der Informationsverarbeitung und -bewertung eine höhere Bedeutung zu. Die spezifische Immobilienforschung und -lehre ist in der heutigen Intensität eine vergleichsweise junge Disziplin und generiert seit fünf Jahren einen ständig steigenden Ausstoß an Wissen. Diesen Tendenzen ist gemeinsam, dass sie einen höheren Bedarf an Datenverfügbarkeit und deren Qualität haben.

Der Einsatz von Benchmarking in Kombination mit Informationstechnologien, etwa durch geografische Informationssysteme (GIS) und 3D-Stadtmodelle, bietet die Möglichkeit zur strukturierten und verlässlichen Aufbereitung von Daten, sowie automatisierten Vergleichs- und Bewertungsprozessen. Die Technologie erfährt zurzeit einen Entwicklungsschub. Auch bezogen auf die integrierte Unterstützung von Prozessen in der Stadtentwicklung, dem Kundenmanagement und dem Portfoliomanagement sind in diesem Bereich mögliche Verbesserungspotentiale für die Immobilienbranche noch kaum bearbeitet.

**Benchmarking als Schlüssel-
methode im Wissensmanagement**

Über 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass sie zukünftig Wissensmanagement in ihrem Unternehmen benötigen. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den Themen Wissenstransfer in Projekten und Nutzung von Erfahrungswissen aus vergangenen Projekten. Hier fehlen vor allem Systeme zur Aufbereitung und Auswertung der Daten aus abgeschlossenen Projekten. Die Aufbereitung von Informationen über Best Practice Beispiele und deren Verfügbarkeit im Workflow von neuen Projekten könnte unter Betrachtung von Management, Risiko und die Produktoptimierung, wesentliche Erkenntnisse dazu beitragen.

Best Practice
Public Private Partnership

Public-Private-Partnership-Projekte (PPP) haben bei den Teilnehmern eine sehr hohe Priorität und werden mit einem sehr hohen Innovationspotenzial bewertet. Der stetig wachsende Veränderungsdruck in der heutigen Marktwirtschaft macht auch vor dem öffentlich-rechtlichen Bereich keinen Halt. Immer mehr öffentliche Aufgaben werden inzwischen von privaten Dienstleistern übernommen, ohne dass die Gesamtverantwortung dabei aus der Hand gegeben wird. Dieses Konzept wurde auch hierzulande unter der Bezeichnung Public-Private-Partnership (PPP) bekannt. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern hat Deutschland im Bereich PPP erheblichen Nachholbedarf. Deshalb wurde im Juni 2007 eine neue Gesellschaft „Partnerschaft Deutschland“ gegründet. Sie wird als zentrale Anlaufstelle für zukünftige PPP-Projekte dienen, um das Engagement von privaten und öffentlichen Interessenten in einem kräftigen Investitions-Boom münden zu lassen.¹

Darüber hinaus gewinnen Infrastrukturprojekte in der Immobilien- und Stadtentwicklung immer mehr an Bedeutung. So genannte Infrastrukturfonds sind bei den Anlegern insbesondere deshalb beliebt, weil sich die Investoren darauf verlassen können, dass Bund, Länder, Städte und Gemeinden ihren Mietverpflichtungen nachkommen.²

Kerngedanke bei PPP-Projekten ist, dass private Unternehmen durch besseres Know-how sowie Skalen- und Synergieeffekte die übertragenen Aufgaben effektiver gestalten können als der bisherige öffentliche Träger. Durch das Aufzeigen von Best Practices bieten sich gerade für die Methode Benchmarking vielfältige Möglichkeiten die Wirksamkeit von PPP-Kooperationen zu bewerten und zu verbessern. Mittels Benchmarking bieten sich gerade in den noch weniger weit entwickelten PPP-Prozessen in der Stadtentwicklung Möglichkeiten Referenzprozesse zu erarbeiten, durch die sich Umsetzungshürden leichter überwinden lassen und den Handelnden Orientierungshilfe in den komplexen Prozessen bieten.

¹ Vgl. „Bund will Investitions-Boom mit privaten Partnerschaften losstreiten, Handelsblatt 22./23./24.6. 2007

² Vgl. http://www.ftd.de/boersen_maerkte/geldanlage/Portfolio%20Wenn%20Geld%20Stra%DfE/199977.html

Potentiale durch Prozess-Benchmarking werden nicht erkannt

Nur 6% der Befragten haben bereits ein Prozess-Benchmarking durchgeführt. Zukünftig planen ca. 12 Prozent einen derartigen Verbesserungsprozess. Demgegenüber bestehen Verbesserungspotentiale im Kommunikationsprozess zwischen Projektbeteiligten, der Entwicklung von Referenzmodellen in PPP und dem Projektmanagement. Die Potentiale von Prozess-Benchmarking für die Immobilien- und Stadtentwicklung werden also kaum erkannt. Ein interessantes Einsatzfeld bietet sich hier für Benchmarking im Rahmen von Wettbewerben in der Stadtplanung und Standortentwicklung. Agenda 4 hat hier bereits eine viel versprechende Initiative durch die Initiierung von interdisziplinären und praxisnahen Studentenwettbewerben mit 10 Hochschulen und führenden Unternehmen der Branche unternommen.

Hauptsächlicher Forschungs- und Informationsbedarf besteht vor allem in der anwendungsorientierten Nutzung der Methoden. D. h. konkret, die Durchführung von Pilotprojekten zu den Themen Benchmarking, Wissensmanagement, Risikomanagement als auch die standardisierte Entwicklung von Referenzsystemen bzw. –prozessen. Durch die einhergehende Vernetzung und den Austausch in solchen Projekten wird der bracheninterne als auch –externe Wissenstransfer zwischen den Organisationen gefördert. Ein wesentlicher Aspekt des Projektentwicklungsgeschäftes ist die entsprechende inhaltliche und finanzielle Überwachung des Projektstatus (Reifegrade) der einzelnen Projektphasen. Dabei können insbesondere die Projektentwickler von bereits bestehenden Reifegradmodellen im Projektgeschäft der Automobilindustrie oder dem Maschinen- und Anlagenbau lernen. Darüber hinaus werden mit konkreten Erfolgsbeispielen Kennzahlen und Prozesse transparent gemacht und können aktiv verbessert werden.

7 Projektbeteiligte

Informationszentrum Benchmarking am Fraunhofer IPK

Das Informationszentrum Benchmarking (IZB) im Bereich Unternehmensmanagement am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) in Berlin führt vorrangig branchenunabhängige Prozessbenchmarkingprojekte in Großunternehmen sowie Kennzahlenbenchmarking für mittelständische Unternehmen durch. Darüber hinaus führt das IZB internationale Benchmarkingprojekte zum Vergleich von Rahmenbedingungen auf Regional- und Länderebene durch. Ergänzend dazu bietet das IZB Benchmarkingschulungen für Unternehmen, die fachliche Moderation von Benchmarking-Projekten und die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern.

Übergeordnetes Ziel des IZB ist es, aus den Erfahrungen durchgeführter Praxis-Projekte die Entwicklung der Benchmarkingmethode voranzutreiben und mit innovativen Techniken, wie z.B. Best Practice Transfer und Balanced Scorecard Systemen zu verknüpfen.

Weiterbildungsstudium Real Estate Management / TU-Berlin

Der postgraduale Studiengang Real Estate Management wurde im Jahr 2002 ins Leben gerufen und ist damit der älteste an deutschen Universitäten, der sich in spezifischer Weise der Weiterbildung im Bereich der nachhaltigen Standort-, Projektentwicklung und Stadtentwicklung widmet. Das thematische Spektrum des Studiengangs orientiert sich am Lebenszyklus baulich-räumlicher Projekte und geht von der Standortplanung, über die Projektentwicklung bis zum Facility Management. Daraus folgen Interdisziplinarität, integraler Ansatz und Handlungsorientierung. Der Bezugsrahmen für den Studiengang ist das Konzept der Nachhaltigkeit mit seinen drei Elementen: Ökonomie, Ökologie und sozio-kultureller Kontext. Der Studiengang ist somit auch ein Beitrag zur Realisierung der Agenda 21 in der Stadtentwicklung.

Agenda4

Zweck des Vereins ist die Förderung von Bildung, Erziehung, Wissenschaft und Forschung auf den Gebieten der Stadtplanung, der Architektur, des Bauingenieurwesens, der Volkswirtschaft, der Ökologie und Soziologie, um die Allgemeinheit und die Öffentliche Hand durch Erhöhung des Bildungs- und Ausbildungsstandes bei dem Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft auf den genannten Gebieten zu unterstützen.

Agenda4 ist eine e-community der derzeit deutschlandweit namhafte Unternehmen und Hochschulen aus dem ganzen Spektrum der Immobilienbranche angehören. Der Verein Agenda4 geht zurück auf eine Initiative von Prof. Rolf Kyrein und Bernd Heuer.

Daniel Bormann / REALACE GmbH

Nach dem Architekturstudium mit Abschlüssen in London und Braunschweig hat Daniel Bormann sieben Jahren als Projektleiter in der Projekt- und Standortentwicklung gearbeitet. 2006 schloss er berufsbegleitend den Studiengang Real Estate Management erfolgreich ab und gründete anschließend mit zwei Partnern die REALACE GmbH. Das Unternehmen widmet sich neben dem Schwerpunkt der innovativen Verbindung von Kunst- und Immobilienentwicklung auch der Entwicklung von immobilienpezifischen Dienstleistungsprodukten unter Anwendung der Methodik des Benchmarkings. Zurzeit befinden sich Forschungs- und Entwicklungsprojekte für die Verbindung von Benchmarking und 3D-Stadtmodellen, sowie eine Projektentwicklungsmanagementsoftware in der Vorbereitung.