

# PERSONAL- BEDARFSPLANUNG

OBJEKTMANAGEMENT  
mit Schwerpunkt  
DIENSTLEISTERSTEUERUNG





## Inhalt

<b>Management Summary .....</b>	<b>4</b>
<b>Über COMPAS .....</b>	<b>6</b>
<b>Teilnehmer .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Rollenprofil Objektmanager.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Kapazitätstreiber .....</b>	<b>9</b>
2.1 Wegezeit.....	9
2.2 User-Struktur .....	9
2.3 Nutzungsart .....	10
2.4 Instandhaltungsintensität .....	10
2.5 Technologiegrad .....	11
2.6 Strategische Relevanz .....	11
2.7 Verantwortungsgrad der gesamten FM-Organisation.....	12
2.8 Management von Verträgen.....	12
2.9 Automatisierungsgrad in Prozessen.....	13
2.10 Qualifikation des eingesetzten Personals.....	13
<b>3. Berechnungssystematik .....</b>	<b>14</b>
3.1 Bildung von Zu- und Abschlagsfaktoren.....	14
3.2 High-Demand und Low-Demand Szenarien .....	18
3.3 Bildung von Wichtungsfaktoren.....	19
<b>4. Anwendung mittels Personalbemessungstool .....</b>	<b>20</b>
<b>Impressum .....</b>	<b>21</b>

*Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes:*

*Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Teilnehmer\*innen, verzichtet.*

*Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.*

## Management Summary

Facility Management ist ein sogenanntes „People Business“, d.h. der Personalanteil an der Wertschöpfung ist im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen verhältnismäßig hoch. Dementsprechend wurde die Aus- und Weiterbildung im Facility Management in den letzten Jahren intensiv vorangetrieben, auf verschiedene Anforderungen hin spezialisiert und hat einen insgesamt hohen Standard erreicht. Für die Personalbemessung hingegen, also für die Berechnung des optimalen Personaleinsatzes für das Management eines konkreten Objekts oder Immobilienportfolios, liegen für Auftraggeberorganisationen keine ausreichend fundierten Studien oder Berechnungsgrundlagen vor. Angesichts der zunehmenden Dynamik, bedingt durch die demografische Entwicklung des Personalbestandes in den Unternehmen, den Mangel an gut ausgebildeten und verfügbaren Fachkräften sowie die Reaktionsgeschwindigkeiten an veränderte wirtschaftliche Entwicklungen, benötigen Unternehmen verlässliche Werkzeuge zur kurz-, mittel- und langfristigen Planung ihres Personaleinsatzes und der damit verbundenen Allokation ihrer Steuerungskompetenzen.

Vor diesem Hintergrund haben sich die am COMPAS BenchLearning teilnehmenden Unternehmen zum Ziel gesetzt, im Rahmen einer wissenschaftlich begleiteten Untersuchung durch die BAUAKADEMIE eine praxisorientierte Empfehlung für ein Verfahren zur Personalbedarfsplanung im Objektmanagement zu entwickeln und dieses mit empirisch belegten Erfahrungswerten zu untersetzen.

Zu diesem Zweck wurden zunächst die in den Unternehmen angewandten Stellenbeschreibungen im Objektmanagement verglichen und ein harmonisierter Standard, angelehnt an die DIN EN 15221, abgeleitet. Dabei wurde deutlich, dass auf die Steuerung interner und externer Dienstleister der größte Aufgabenanteil entfällt. Anschließend wurden sogenannte Kapazitätstreiber identifiziert, also Parameter die kausal auf die Frage einwirken: Wieviel Fläche kann ein Objektmanager optimal betreuen? Dabei wurden selbstverständlich die bei den teilnehmenden Unternehmen geltenden Ansprüche an die Fürsorge der eingesetzten Mitarbeiter und die Qualität der Arbeitsergebnisse als Randbedingungen zugrunde gelegt. Insgesamt wurden 15 Kapazitätstreiber, ausgehend von technischen Eigenschaften des zu betreuenden Objektes, über die prozessuale Einbindung der Objektmanager in die eigene Organisation bis zur Qualifikation des eingesetzten Personals, untersucht und für jeden Treiber in der Praxis relevante Ausprägungen differenziert. Auf diesem Fundament haben alle Teilnehmer ihre tatsächlichen Personalkapazitäten erhoben - jeweils für einen selbst gewählten Referenzstandort, also einen Standort der als interne Musterlösung angesehen wird, und für das gesamte vom Objektmanagement in Deutschland betreute Immobilienportfolio. Insgesamt wurden auf diese Weise über einen Zeitraum von 26 Monaten knapp 450 Objektmanager und 35 Mio. m<sup>2</sup> empirisch erhoben und ihre spezifische Verteilung auf alle Kapazitätstreiber analysiert.

Erwartungsgemäß haben die konkreten Messergebnisse zwischen den Unternehmen mitunter stark geschwankt - im Ergebnis konnten jedoch für zehn Kapazitätstreiber kausale Korrelationen nachgewiesen werden. Für alle Ausprägungsstufen wurden spezifische Zu- und Abschlagsfaktoren ermittelt und die Kapazitätstreiber untereinander gewichtet. Im Mittel betreut ein Objektmanager 40.000 m<sup>2</sup> BGF, die unter konkreter Anwendung aller Zu- und Abschlagfaktoren zw. ungefähr 25.000 m<sup>2</sup> [MIN] und 50.000 m<sup>2</sup> [MAX] schwanken dürfen.

Das vorliegende Ergebnis der Untersuchung wurde bisher mit fünf weiteren Unternehmen verprobt und im Grundsatz bestätigt. Dennoch ist davon auszugehen, dass mit dem aktuellen Ergebnis nicht allen in der Unternehmenspraxis existenten Rahmenbedingungen und den Personalbedarf determinierenden Umständen entsprochen werden kann.

In diesem Sinne bildet die vorliegende Dokumentation das zusammenfassende Ergebnis der bisherigen Untersuchung ab und lädt weitere Unternehmen ein, sich der Erhebung mit eigenen Erfahrungswerten anzuschließen und die vorliegende Datenbasis zu stärken. Zu diesem Zweck wurde unter [www.compas.benchlearning.de](http://www.compas.benchlearning.de) das vollständige Berechnungsverfahren als Anwendung veröffentlicht. Die am COMPAS BenchLearning teilnehmenden Unternehmen hoffen, mit diesen unentgeltlichen Veröffentlichungen einen Beitrag für mehr Professionalität und Transparenz im Facility Management zu leisten.

## Über COMPAS










Der COMPAS BenchLearning Roundtable® wurde im Juli 2015 mit dem Ziel gegründet, erfolgreiche Organisationsmodelle im Corporate Real Estate & Facility Management mittels Benchmarking zu identifizieren und Impulse für die interne Organisationsentwicklung zu setzen. Die dabei eingesetzte, zertifizierte Benchlearning-Methodik trägt dazu bei, optimale Arbeitsergebnisse unter Wahrung der Grundsätze des europäischen Wettbewerbsrechts zu erzielen. An dem Vorhaben, das als „runder Tisch“ mit der BAUAKADEMIE als neutralem Koordinator organisiert ist, haben sich neun national und international tätige Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftssektoren beteiligt. Die gezielte Zusammensetzung dieser Corporates folgt dem Ziel „branchenbezogen vergleichen & branchenübergreifend lernen“.

Unter BenchLearning verstehen die an COMPAS beteiligten Auftraggeberorganisationen den strukturierten Vergleich von Kennzahlen (klassisches Benchmarking) mit korrespondierendem Erfahrungsaustausch. Auf diese Weise können die den Kennzahlen zugrundeliegenden Sachverhalte analysiert und konkrete Handlungsoptionen abgeleitet werden. Grundsätzlich wird dabei die Auffassung vertreten, dass im Organisations-Benchmarking nicht ein „Best-Modell“ existiert, sondern möglicherweise mehrere Best in Class Lösungen, die optimal auf die jeweils spezifischen Anforderungen einer Organisation ausgerichtet sind, d.h. „Best-Fit“.

Untersuchungen des COMPAS BenchLearning® basieren auf den aktuellsten wissenschaftlichen und normativen Standards des Corporate Real Estate und Facility Managements, insbesondere der europäischen Norm für Facility Management DIN EN 15221. Damit gehört COMPAS zu den ersten Benchmarking-Projekten überhaupt, die das moderne Verständnis von CREM & FM nicht nur in der Praxis anwenden sondern mittels Benchmarking empirisch erfassen und mit geeigneten Kennzahlen belegen.

Der COMPAS BenchLearning® Roundtable steht grundsätzlich weiteren Unternehmen offen, sich mit eigenen Daten und Erfahrungen einzubringen und somit die Wissensbasis und das Netzwerk zu erweitern.

## Teilnehmer

	<p><b>Airbus Defence and Space GmbH</b>                  Thomas Knoepfle (bis 03/2017)                  Silke Gerlach (bis 12/2017)                  Stefan Lindemann (bis 12/2017)</p>
	<p><b>BMW Group</b>                  Erik Wellner                  Serge Ingoli-Nsongo</p>
	<p><b>Deutsche Bahn AG/ DB Immobilien</b>                  Marko Kröner                  Carsten Bettner                  Maren Heide (bis 12/2017)</p>
	<p><b>EnBW Energie Baden-Württemberg AG</b>                  Anke Wirth                  Roland Woger                  Dr. Sven Weberbauer (bis 12/2016)                  Roland Wittmann (bis 12/2018)</p>
	<p><b>Evonik Technology &amp; Infrastructure GmbH</b>                  Boris Heidicker</p>
	<p><b>SWM Stadtwerke München GmbH</b>                  Peter Kadereit (bis 06/2018)                  Ines Speiser (bis 12/2018)</p>
	<p><b>THALES Deutschland GmbH</b>                  Joachim Stauss                  Bernd Prause                  Robert Paul (bis 06/2017)</p>
	<p><b>thyssenkrupp Business Services GmbH</b>                  Dr. Guido Hardkop                  Ansgar Tonhäuser (bis 12/2018)                  Heidi Silling (bis 12/2017)                  Thomas Schlömann (bis 12/2018)</p>
	<p><b>Vodafone Deutschland GmbH</b>                  Jens Blankenburg (bis 12/2018)</p>

## 1. Rollenprofil Objektmanager

Der Personalbedarfsplanung liegt ein harmonisiertes Leistungsbild eines Objektmanagers, abgeleitet aus dem Vergleich der Stellenbeschreibungen aller teilnehmenden Unternehmen, zu Grunde. In Anlehnung an die DIN EN 15221 und das Funktions- und Leistungsmodell nach RealFM e.V., SVIT FM und FMA hat der Objektmanager die Verantwortung für Wirtschaftlichkeit, Qualität, Termin, Budgeteinhaltung, Kundenzufriedenheit und Betreiberverantwortung. Er steuert dabei die technischen und infrastrukturellen Facility Services und überwacht das ordnungsgemäße Betreiben des Gebäudes.

<p><b>Sicherstellung Betrieb und Nutzeranforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gewährleisten der Einhaltung/Erfüllung einer übernommenen/delegierten Betreiberverantwortung/Eigentümergepflichtung</li> <li>– Kommunikation, sowie Aufnahme und Bedienung von Nutzerbedarfen (inkl. Reporting)</li> <li>– Überwachung des ordnungsgemäßen Betriebes technischer Einrichtungen</li> <li>– Organisation und Überprüfung der Einhaltung der gesetzlichen u. behördlichen Prüfungen an Gebäuden und techn. Anlagen</li> <li>– Zuarbeit Risikomanagement/IKS auf Objektebene (erkennen und weiterleiten)</li> </ul>
<p><b>Objektentwicklungskonzepte und -projekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung effizienter Betriebs- und Bewirtschaftungskonzepte für neue und bestehende Objekte</li> <li>– Maßnahmen für energetische Optimierung auf Objektebene identifizieren</li> <li>– Unterstützung bei der Umsetzung von Vorgaben des Energiemanagements</li> <li>– Mitwirkung bei Projekten aus Sicht der betrieblichen Erfordernisse und Nutzerbelange</li> <li>– Ausführen von Objektbesichtigungen mit Interessenten und Übergabe und Übernahme von Bürogebäuden/-objekten</li> <li>– Mitwirken bei Objekt- o. Mieterausbauten durch die Anmietung/Standortplanung</li> <li>– Mitwirken bei der Erstellung von Untermietkonzepten, Untermietverträgen u. Nachträgen</li> <li>– Mitwirken beim Mietvertragsabschluss in Zusammenarbeit mit der externen Anmietung</li> </ul> <p>Enthält nicht: Management von Bauprojekten Enthält nicht: Eigenhändige Ausführung</p>
<p><b>Ausschreibung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erarbeitung, Erweiterung und Pflege von Leistungsverzeichnissen und Service Level Agreements</li> <li>– Vereinbarung von Service Level Agreements (SLA) für nutzerspezifische Themen (z.B. Betrieb Sekundärtechnik)</li> </ul> <p>Enthält nicht: Die eigentliche Ausschreibung. Diese liegt (meist) in der Verantwortung des Einkaufs</p>
<p><b>Dienstleistersteuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordination interner Mitarbeiter und Steuerung externer Dienstleister</li> <li>– Erteilung von An-/Ein-/Unterweisungen</li> <li>– Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der betriebsspezifischen Aufgaben</li> <li>– Einsatz geeigneter Beschäftigter und Qualitätssicherung der beauftragten Leistungen</li> <li>– Sicherstellung einer verursachergerechten Verrechnung der Maßnahmen gemäß Kontierungsvorgaben</li> </ul>
<p><b>Budgetverantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– bottom-up Planung</li> <li>– Budgeteinhaltung</li> <li>– Mitwirkung an der Erstellung von Standardberichten</li> <li>– Prüfen eingehender Rechnungen, Durchführen derer Dokumentation u. Veranlassen von Zahlungsanweisung</li> <li>– Mitwirken bei der Ermittlung der Nebenkostenpauschalen</li> </ul>

In Anlehnung an DIN EN 15221 und Funktions- und Leistungsmodell nach RealFM e.V., SVIT FM und FMA



## 2. Kapazitätstreiber

Kapazitätstreiber determinieren den tatsächlichen Personalbedarf und sind Merkmale oder Szenarien, die je nach Ausprägung zu Mehr- oder Minderbedarf bei der Kalkulation der Personalkapazität führen. Die im Folgenden aufgeführten Kapazitätstreiber wurden durch Experten der teilnehmenden Unternehmen bei COMPAS identifiziert und hinsichtlich ihrer Ausprägung in der betrieblichen Praxis differenziert.

### 2.1 Wegezeit

Unter Wegezeit wird die durchschnittliche Wege- und Rüstzeit subsumiert, die aus Sicht des Objektmanagers nicht produktiv genutzt werden kann. Der Kapazitätstreiber Wegezeit wird in drei Ausprägungen unterschieden:

Wegezeit		
<u>Keine</u> bzw. kaum messbare Wege- und Rüstzeiten	<u>wenig</u> Wege- und Rüstzeiten	<u>viel</u> Wege- und Rüstzeiten
	Wege- und Rüstzeiten bis zu 0,5 h eines 8h-Arbeitstages	Wege- und Rüstzeiten <u>über</u> 0,5 h eines 8h-Arbeitstages

### 2.2 User-Struktur

Unter User-Struktur wird die Zusammensetzung der Nutzer am Standort verstanden, die in die Kommunikation einer anforderungsgerechten Bewirtschaftung durch den Objektmanager einzubinden sind. Der Kapazitätstreiber User-Struktur wird in drei Ausprägungen unterschieden:

User-Struktur		
Integraler Standort	Major-User-Standort	Multi-User-Standort
<u>Ausschließlich</u> interne Nutzer einschließlich Supplier, wobei „intern“ in diesem Fall mit der beherrschten Gesellschaft gleichzusetzen ist.	<u>Überwiegend</u> interne Nutzer einschließlich Supplier, wobei „intern“ in diesem Fall mit der beherrschten Gesellschaft gleichzusetzen ist.	<u>Verschiedene</u> Nutzer mit internen Nutzern einschließlich Supplier, anderen Mietparteien und Untermietern.

### 2.3 Nutzungsart

Unter Nutzungsart wird die Zusammensetzung der Flächennutzung am Standort verstanden, die durch das Objektmanagement betreut wird. Der Kapazitätstreiber Nutzungsart wird in vier Ausprägungen unterschieden:

Nutzungsart			
Lager	Büro	Produktion, Fertigung und Logistik/ Distribution	Forschung und Entwicklung
Die Fläche wird für typische Lagerhaltung genutzt, ist in der Regel eine ebenerdige Halle und kann ggfs. beheizt sein.	Die Fläche wird für typische Büro- und Verwaltungstätigkeiten genutzt und wird inklusive der Nebenflächen wie kleine Läger, Sozialräume, Küchen etc. betrachtet	Die Fläche wird für produzierende Prozesse genutzt und inkludiert Nebenflächen wie Büro, kleine Läger, Sozialräume, Küchen etc.	Die Fläche wird für typische Labortätigkeiten genutzt und beinhaltet Prüfstände und Scale-up-Bereiche.

### 2.4 Instandhaltungsintensität

Unter Instandhaltungsintensität wird der Umfang an umzusetzenden Instandhaltungsmaßnahmen am Standort verstanden, die durch das Objektmanagement erbracht werden. Der Kapazitätstreiber Instandhaltungsintensität wird in vier Ausprägungen unterschieden:

Instandhaltungsintensität			
Minimal	Normal	Erhöht	Intensiv
Das Objektmanagement übernimmt das Stillstandmanagement bzw. betreut Leerstand	Das Objektmanagement gewährleistet einen Regelbetrieb mit laufenden Maßnahmen zur Sicherstellung der Betreiberverantwortung	Das Objektmanagement betreut über den Regelbetrieb hinaus kleinere Instandsetzungsmaßnahmen oder Umbauten und übernimmt die Gewährleistungsverfolgung	Das Objektmanagement betreut über den Regelbetrieb hinaus größere Instandsetzungsmaßnahmen oder Umbauten und ist für das Inbetriebnahmemanagement verantwortlich.

## 2.5 Technologiegrad

Unter Technologiegrad wird der Umfang der technischen Gebäudeausstattung am betrachteten Standort verstanden, der durch das Objektmanagement (mit-)betreut wird. Der Kapazitätstreiber Technologiegrad wird in drei Ausprägungen unterschieden:

Technologiegrad		
Einfach	Mittel	Hoch
Bei einem einfachen Technologiegrad trifft <u>eines</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)	Bei einem mittleren Technologiegrad treffen <u>zwei</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)	Bei einem hohen Technologiegrad treffen <u>alle drei</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)

## 2.6 Strategische Relevanz

Unter Strategischer Relevanz wird die Kritikalität des Objekts/Standorts verstanden, die durch das Objektmanagement betreut wird. Der Kapazitätstreiber Strategische Relevanz wird in zwei Ausprägungen unterschieden:

Strategische Relevanz	
Kein kritischer Business Impact	Kritischer Business Impact
Betriebsstörungen haben i.d.R. keinen kritischen Business Impact wie z.B. Produktionsunterbrechung	Bei Betriebsstörung kann es zu einem kritischen Business Impact wie z.B. Produktionsunterbrechung kommen

## 2.7 Verantwortungsgrad der gesamten FM-Organisation

Unter Verantwortungsgrad wird die Reichweite der Betreiberverantwortung am betrachteten Standort verstanden, die durch das Objektmanagement wahrgenommen wird. Der Kapazitätstreiber Verantwortungsgrad wird in drei Ausprägungen unterschieden:

Verantwortungsgrad		
Richtlinienverantwortung	Teilverantwortung	Gesamtverantwortung
Das Objektmanagement nimmt ausschließlich eine <u>Governance-Funktion</u> wahr.	Das Objektmanagement ist (aus Vermieter-Sicht) ausschließlich verantwortlich für „ <u>Dach und Fach</u> “ oder hat im Sinne der klassischen Mieterrolle eine Teilverantwortung.	Das Objektmanagement ist als Betreiber <u>vollumfänglich verantwortlich</u> .

## 2.8 Management von Verträgen

Unter Management von Verträgen wird Umfang und Anzahl an vertraglich gebundenen Dienstleistern am betrachteten Standort verstanden, die durch das Objektmanagement gesteuert werden. Der Kapazitätstreiber Management von Verträgen wird in drei Ausprägungen unterschieden:

Management von Verträgen		
Geringer Steuerungsaufwand	Mittler Steuerungsaufwand	Hoher Steuerungsaufwand
Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>1 bis 3 Supplier</u> .	Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>4 bis 10 Supplier</u> .	Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>mehr als 11 Supplier</u> .

## 2.9 Automatisierungsgrad in Prozessen

Unter Automatisierungsgrad in Prozessen wird die systemische Unterstützung und Steuerung von Prozessen des Objektmanagements am betrachteten Standort verstanden. Der Kapazitätstreiber Automatisierungsgrad in Prozessen wird in drei Ausprägungen unterschieden:

Automatisierungsgrad in Prozessen		
Überwiegend automatisiert	Punktuell automatisiert	Wenig automatisiert
Die meisten Prozesse im Objektmanagement werden systemisch gesteuert und haben möglichst wenig Systembrüche	Ausgewählte Prozesse im Objektmanagement werden systemisch unterstützt und haben möglichst wenig Systembrüche	Die Prozesse im Objektmanagement werden kaum systemisch unterstützt, dementsprechend viel händische Arbeit ist notwendig.

## 2.10 Qualifikation des eingesetzten Personals

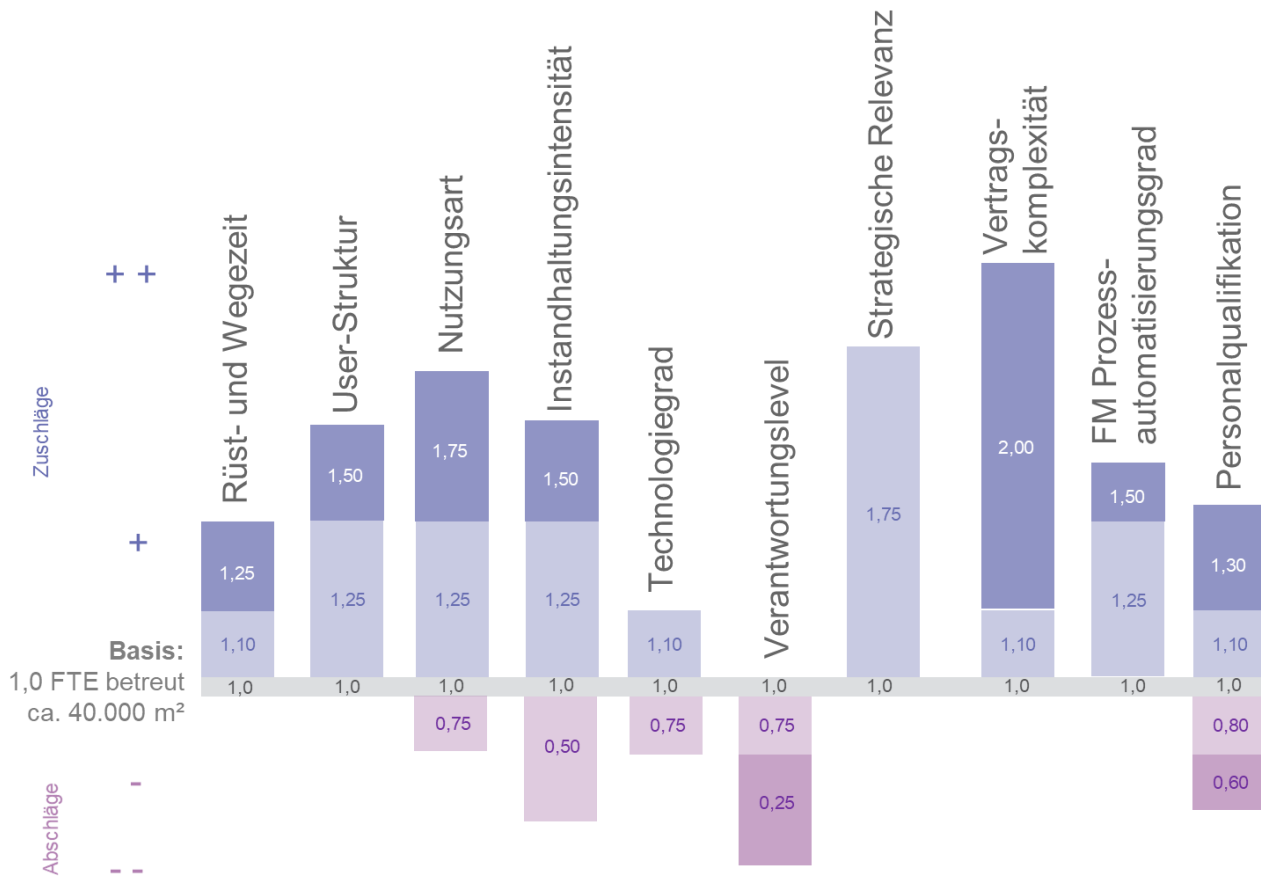
Unter Qualifikation des eingesetzten Personals wird die Formalqualifikation in Verbindung mit Berufserfahrung im Objektmanagement am betrachteten Standort verstanden. Der Kapazitätstreiber Qualifikation des eingesetzten Personals wird in fünf Ausprägungen unterschieden:

Qualifikation des eingesetzten Personals				
High Professional	Good Professional	Professional	Basic	Sonstige
Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Masterabschluss oder ein Universitätsdiplom	Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Bachelorabschluss oder ein Hochschuldiplom	Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Meisterbrief, Technikerabschluss oder zeichnen sich als engagierte Facharbeiter mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung besonders aus	Die eingesetzten Objektmanager sind Facharbeiter mit einschlägiger Berufsausbildung.	Die eingesetzten Objektmanager sind Quereinsteiger oder sonstige Kräfte.

### 3. Berechnungssystematik

#### 3.1 Bildung von Zu- und Abschlagsfaktoren

Vorgenannte Kapazitätstreiber und deren Ausprägungen werden nun hinsichtlich ihres Einflusses auf den Personalbedarf mit Zu- und Abschlägen bewertet. Dabei wird jeweils eine Ausprägung als Basis-Leistung (1,0) angenommen. Anhand der betreuten Fläche durch eine Vollzeitstelle (Full time equivalent oder FTE) sorgen die unterschiedlichen Ausprägung für Mehr- oder Minderkapazitätsbedarf. Für die Quantifizierung der Kapazitätstreiber wurden auf statistische Verfahren angewandt und auf Expertenwissen zurückgegriffen. Mittels Korrelations- und Regressionsanalysen wurde der statistische Einfluss aller Kapazitätstreiber bestimmt und durch Praxisexpertise auf Kausalität überprüft. Durch vorgenannte statistische Untersuchungen wurde eine mittlere Basisleistung von 40.000 m<sup>2</sup> betreuter BGF je Objektmanager ermittelt. Ausgehend von dieser Basisleistung wird je Kapazitätstreiber ein Zu- oder Abschlag, je nach tatsächlicher Ausprägung, multipliziert.



Wegezeit		
<u>Keine</u> bzw. kaum messbare Wege- und Rüstzeiten	<u>wenig</u> Wege- und Rüstzeiten	<u>viel</u> Wege- und Rüstzeiten
	Wege- und Rüstzeiten bis zu 0,5 h eines 8h-Arbeitstages	Wege- und Rüstzeiten über 0,5 h eines 8h-Arbeitstages
1,00	1,10	1,25

User-Struktur		
<u>Integraler</u> Standort	<u>Major-User-</u> Standort	<u>Multi-User-</u> Standort
<u>Ausschließlich</u> interne Nutzer einschließlich Supplier, wobei „intern“ in diesem Fall mit der beherrschten Gesellschaft gleichzusetzen ist.	<u>Überwiegend</u> interne Nutzer einschließlich Supplier, wobei „intern“ in diesem Fall mit der beherrschten Gesellschaft gleichzusetzen ist.	<u>Verschiedene</u> Nutzer mit internen Nutzern einschließlich Supplier, anderen Mietparteien und Untermietern.
1,00	1,25	1,50

Nutzungsart			
Lager	Büro	Produktion, Fertigung und Logistik/ Distribution	Forschung und Entwicklung
Die Fläche wird für typische Büro- und Verwaltungstätigkeiten genutzt und wird inklusive der Nebenflächen wie kleine Lager, Sozialräume, Küchen etc. betrachtet	Die Fläche wird für typische Lagerhaltung genutzt, ist in der Regel eine ebenerdige Halle und kann ggfs. beheizt sein.	Die Fläche wird für produzierende Prozesse genutzt und inkludiert Neben-flächen wie Büro, kleine Lager, Sozialräume, Küchen etc.	Die Fläche wird für typische Labortätigkeiten genutzt und beinhaltet Prüfstände und Scale-up-Bereiche.
0,75	1,00	1,25	1,75

Instandhaltungsintensität			
Minimal	Normal	Erhöht	Intensiv
Das Objekt-management übernimmt das Stillstandmanagement bzw. betreut Leerstand	Das Objekt-management betreibt einen Regelbetrieb mit laufenden Maßnahmen zur Sicherstellung der Betreiberverantwortung	Das Objekt-management betreut über den Regelbetrieb hinaus kleinere Instandsetzungsmaßnahmen oder Umbauten und übernimmt die Gewährleistungs-verfolgung	Das Objekt-management betreut über den Regelbetrieb hinaus größere Instandsetzungsmaßnahmen oder Umbauten und ist für das Inbetriebnahme-management verantwortlich.
0,50	1,00	1,25	1,50

Technologiegrad		
Einfach	Mittel	Hoch
Bei einem einfachen Technologiegrad trifft <u>eines</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)	Bei einem mittleren Technologiegrad treffen <u>zwei</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)	Bei einem hohen Technologiegrad treffen <u>alle drei</u> der folgenden Merkmale zu: - GLT im Einsatz - hoher Energieverbrauch - hohe Anzahl an technischen Plätzen (gem. SAP)
0,75	1,00	1,10

Strategische Relevanz	
Kein wesentlicher Business Impact	Wesentlicher Business Impact
Betriebsstörungen haben i.d.R. keinen kritischen Business Impact wie z.B. Produktionsunterbrechung	Bei Betriebsstörung kann es zu einem kritischen Business Impact wie z.B. Produktionsunterbrechung kommen
1,00	1,75

Verantwortungsgrad der gesamten FM-Organisation		
Richtlinienverantwortung	Teilverantwortung	Gesamtverantwortung
Das Objektmanagement nimmt ausschließlich eine <u>Governance-Funktion</u> wahr.	Das Objektmanagement ist (aus Vermieter-Sicht) ausschließlich verantwortlich für „Dach und Fach“ oder hat im Sinne der klassischen Mieterrolle eine Teilverantwortung.	Das Objektmanagement ist als Betreiber <u>vollumfänglich verantwortlich.</u>
0,25	0,75	1,00



<b>Management von Verträgen</b>		
Geringer Steuerungsaufwand	Mittler Steuerungsaufwand	Hoher Steuerungsaufwand
Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>1 bis 3 Supplier.</u>	Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>4 bis 10 Supplier.</u>	Das Objektmanagement steuert in 80% des wesentlichen Tagesgeschäfts <u>mehr als 11 Supplier.</u>
1,00	1,10	2,00

<b>Automatisierungsgrad in Prozessen</b>		
Wenig automatisiert	Punktuell automatisiert	Überwiegend automatisiert
Die meisten Prozesse im Objektmanagement werden systemisch gesteuert und haben möglichst wenig Systembrüche	Ausgewählte Prozesse im Objektmanagement werden systemisch unterstützt und haben möglichst wenig Systembrüche	Die Prozesse im Objektmanagement werden kaum systemisch unterstützt, dementsprechend viel händische Arbeit ist notwendig.
1,50	1,25	1,00

<b>Qualifikation des eingesetzten Personals</b>				
High Professional	Good Professional	Professional	Basic	Others
Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Masterabschluss oder ein Universitätsdiplom	Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Bachelorabschluss oder ein Hochschuldiplom	Die eingesetzten Objektmanager haben einen anerkannten Meisterbrief, Technikerabschluss oder zeichnen sich als engagierte Facharbeiter mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung besonders aus	Die eingesetzten Objektmanager sind Facharbeiter mit einschlägiger Berufsausbildung.	Die eingesetzten Objektmanager sind Quereinsteiger oder sonstige Kräfte
0,6	0,8	1,0	1,10	1,30

### 3.2 High-Demand und Low-Demand Szenarien

Durch die multiplikative Verknüpfung der Kapazitätstreiber ergeben sich zwangsläufig unterschiedliche Personalkapazitäten für das Objektmanagement, deren Minimal- bzw. Maximalberechnungen nachfolgend als Szenarien beschrieben werden.

#### **Low-Demand:**

Ein Szenario, in dem rechnerisch geringe Kapazitätsanforderungen an das Objektmanagement bestehen kann wie folgt beschrieben werden:

Ein (oder mehrere) Lagergebäude an einem integralen Standort mit keiner bzw. kaum messbarer Wege- und Rüstzeit. Die Gebäude weisen eine minimale Instandhaltungsintensität (Stillstands-management) und einen einfachen Technologiegrad auf. Das Objektmanagement hat die Richtlinienverantwortung und steuert im wesentlichen Tagesgeschäft zwischen 1-3 Supplier. Die Prozesse laufen in der Regel überwiegend automatisiert ab. Dieses Szenario wird als Low-Demand-Szenario bezeichnet.

#### **Basis-Demand:**

Ein in der Praxis häufig vorgefundenes Szenario mit standardhaften Anforderungen an das Objektmanagement kann wie folgt beschrieben werden:

Ein (oder mehrere) Bürogebäude an einem integralen Standort mit keiner bzw. kaum messbarer Wege- und Rüstzeit. Die Gebäude weisen eine normale Instandhaltungsintensität und einen mittleren Technologiegrad auf. Das Objektmanagement hat die Gesamtverantwortung und steuert im wesentlichen Tagesgeschäft zwischen 1-3 Supplier. Die Prozesse laufen in der Regel überwiegend automatisiert ab. Dieses Szenario wird als Basic-Demand-Szenario bezeichnet.

#### **High-Demand:**

Ein Szenario, in dem rechnerisch hohe Kapazitätsanforderungen an das Objektmanagement bestehen kann wie folgt beschrieben werden:

Ein (oder mehrere) Gebäude für Forschung & Entwicklung an einem Multi-User-Standort mit viel Wege- und Rüstzeit. Die Gebäude weisen eine intensive Instandhaltungsintensität und einen hohen Technologiegrad auf. Das Objektmanagement hat die Gesamtverantwortung und steuert im wesentlichen Tagesgeschäft mehr als 11 Supplier. Die Prozesse laufen in der Regel wenig automatisiert ab. Dieses Szenario wird als High-Demand-Szenario bezeichnet.

### 3.3 Bildung von Wichtungsfaktoren

Erwartungsgemäß haben die Praxis als auch die Statistik gezeigt, dass nicht alle Kapazitätstreiber einen gleich großen Einfluss auf die Kapazitätskalkulation im Objektmanagement haben. Die Kapazitätstreiber werden daher mittels dieser Faktoren gewichtet:

Wichtung	Kapazitätstreiber
15,00	Management von Verträgen
12,00	Automatisierungsgrad in Prozessen
12,00	Qualifikation des eingesetzten Personals
10,00	Nutzungsart
10,00	Strategische Relevanz
9,00	Instandhaltungsintensität
9,00	Wegezeit
9,00	User-Struktur
8,00	Verantwortungsgrad
7,00	Technologiegrad

#### **4. Anwendung mittels Personalbemessungstool**

Zur ganzheitlichen Dokumentation sowie Anwendung wird das Personalbemessungstool allen Interessenten online zur Verfügung gestellt. Unter [www.compas.benchlearning.de](http://www.compas.benchlearning.de) können Interessenten Ihre individuelle Personalbedarfsplanung vornehmen.

Die am COMPAS BenchLearning teilnehmenden Unternehmen möchten mit dieser unentgeltlichen Veröffentlichung weitere Unternehmen einladen die Datenbasis zu verbreitern und so das Tool zu validieren und mit eigenen Erfahrungswerten weiterzuentwickeln.

## Impressum

Herausgeber:

**Roundtable**  
**COMPAS BENCHLEARNING<sup>®</sup>**  
Corporates Organize Management Performance and Services

Erarbeitung der GoP durch:

**BAUAKADEMIE**  
**Performance Management GmbH**  
Berlin

Sprecher des Roundtables:

Marko Kröner  
(Deutsche Bahn AG – DB Immobilien)

Ansgar Tonhäuser  
(MAHLE International GmbH)

Autoren des Reports:

Sipho Fuhr und Andreas Kühne  
(BAUAKADEMIE)

Wissenschaftliche Leitung und Moderation:  
Andreas Kühne  
(BAUAKADEMIE)

© Copyright 2019

Alexanderstraße 9  
10178 Berlin  
Telefon: +49 (0)30 – 549 975 0  
E-Mail: [info@bauakademie.de](mailto:info@bauakademie.de)  
Internet: [www.benchlearning.de](http://www.benchlearning.de)

Die wissenschaftliche Leitung und Moderation obliegt Herrn Andreas Kühne, BAUAKADEMIE Performance Management GmbH (BPM). Die BPM ist auf branchenspezifisches Roundtable Benchmarking spezialisiert und nimmt die neutrale Funktion des Benchmarking-Koordinators ein. In dieser Funktion obliegt ihr die Organisation, die Fachbegleitung, das Datenmanagement einschl. Berichterstellung sowie die Moderation aller Arbeitstreffen. Die BPM verfügt über eine spezielle Kartellrechtskonformitätsbescheinigung und ist gem. DIN ISO 9001 (Qualitätsmanagement) sowie in Anlehnung an DIN ISO 27001 (Informationssicherheit) zertifiziert. Mit dieser Qualifikation übernimmt die BAUAKADEMIE Performance Management GmbH die Verantwortung für die Wahrung der wettbewerbsrechtlichen Grundsätze und stellt die Vertraulichkeit der Daten sicher.

Alle in diesem Report veröffentlichten Texte, Tabellen und Abbildungen dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers nachgedruckt, veröffentlicht oder in elektronischen Medien publiziert werden.  
Zuwiderhandlungen werden vom Herausgeber rechtlich verfolgt.





Herausgegeben vom c/o BAUAKADEMIE Performance Management GmbH  
Alexanderstraße 9  
10178 Berlin  
Roundtable  
**COMPAS BENCHLEARNING®**  
Corporates Organize Management Performance and Service