

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Problemstellung .....	3
1.2 Praxisbezug .....	7
1.3 Zielsetzung .....	8
1.4 Aufbau .....	12
Literatur .....	14
<b>2 Benchmarking im Lebenszyklusmanagement</b> .....	15
2.1 Immobilienmanagement .....	15
2.1.1 Definition und Ziele .....	16
2.1.2 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen .....	19
2.1.3 Organisation und Instrumente .....	21
2.2 Immobiliencontrolling .....	25
2.2.1 Definition .....	25
2.2.2 Strategisches und operatives Controlling .....	26
2.2.3 Lebenszyklusorientiertes Immobiliencontrolling .....	26
2.3 Benchmarking .....	30
2.3.1 Definition .....	30
2.3.2 Historische Entwicklung .....	34
2.3.3 Ziele .....	37
2.3.4 Voraussetzungen .....	39
2.3.5 Arten .....	40
2.3.6 Vergleichspartner .....	40
2.3.7 Vergleichsobjekt .....	45
2.3.8 Fazit .....	47
Literatur .....	48
<b>3 Elemente und Bausteine eines Benchmarkings</b> .....	51
3.1 Auswirkungen der Bewirtschaftungskosten auf den Wert einer Immobilie ..	52
3.2 Daten und Informationen .....	52
3.3 Stammdaten .....	54

3.3.1	Organisationsdaten . . . . .	55
3.3.2	Objektdatei . . . . .	57
3.4	Bewegungsdaten . . . . .	62
3.5	Kennzahlen und -systeme als Analysewerkzeuge . . . . .	63
3.5.1	Charakteristika von Kennzahlen . . . . .	65
3.5.2	Anforderungen an Kennzahlen . . . . .	65
3.5.3	Kennzahlenarten . . . . .	67
3.5.4	Arten von Kennzahlensystemen. . . . .	70
3.5.5	Mischformen . . . . .	72
3.5.6	Funktionen von Kennzahlensystemen im Nutzungskostencontrolling . . . . .	72
3.6	Kennzahlensysteme aus der Praxis . . . . .	73
3.6.1	DuPont-System . . . . .	74
3.6.2	ZVEI-Kennzahlensystem. . . . .	75
3.6.3	RL-Kennzahlensystem. . . . .	77
3.6.4	Balanced Scorecard (BSC) . . . . .	78
3.6.5	EFQM-Modell . . . . .	83
	Literatur. . . . .	84
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines Benchmarkings . . . . .</b>	<b>87</b>
4.1	Analyse der Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking . . . . .	87
4.1.1	Nutzer- bzw. Mietersicht . . . . .	89
4.1.2	Eigentümer- bzw. Investorensicht . . . . .	90
4.1.3	Dienstleistersicht . . . . .	92
4.1.4	Eigentümer-Nutzer Konflikt. . . . .	93
4.2	Auswahl der Bezugsgrößen sowie des Kostensystems . . . . .	93
4.2.1	Flächengrößen . . . . .	94
4.2.2	Kostenarten . . . . .	95
4.2.3	Kostensysteme . . . . .	96
4.2.4	Festlegung auf ein Kostensystem. . . . .	100
4.3	Festlegen der Zielkennzahl bzw. des Kennzahlensystems. . . . .	101
4.3.1	Aufspaltung der Zielkennzahl in Detailkennzahlen. . . . .	102
4.3.2	Detailkennzahlen für den Verwaltungsaufwand. . . . .	103
4.3.3	Detailkennzahlen für die Betriebskosten . . . . .	105
4.3.4	Detailkennzahlen für die Instandsetzungskosten. . . . .	110
4.3.5	Detailkennzahlen zur Flächennutzung. . . . .	110
4.4	Analyseverfahren im statistischen Exkurs. . . . .	112
	Literatur. . . . .	118
<b>5</b>	<b>Ablauf des Benchmarkings . . . . .</b>	<b>121</b>
5.1	Erfolgsfaktoren . . . . .	122
5.1.1	Bereitschaft zum Wandel und hierarchieübergreifende Projektunterstützung . . . . .	122

5.1.2	Konzentration auf eine klar umrissene Aufgabenstellung . . . . .	123
5.1.3	Methodische Vorgehensweise . . . . .	123
5.1.4	Externe Unterstützung . . . . .	123
5.1.5	Projektmanagement und Projektleitung . . . . .	124
5.1.6	„Äpfel mit Äpfeln“ vergleichen . . . . .	124
5.1.7	Kontinuierliche Durchführung . . . . .	125
5.2	Grundsätzliche Überlegungen . . . . .	125
5.2.1	Verhaltenskodex – Code of Conduct . . . . .	126
5.2.2	Aufwand und Ressourceneinsatz . . . . .	129
5.2.3	Rahmenbedingungen . . . . .	130
5.2.4	Projekt- und Prozessmanagement . . . . .	131
5.2.5	Unterstützung durch externe Berater . . . . .	134
5.3	Fünf-Phasen-Modell . . . . .	135
5.3.1	Definitionsphase . . . . .	136
5.3.2	Konzeptionsphase . . . . .	140
5.3.3	Datenerfassungsphase . . . . .	146
5.3.4	Analysephase und Maßnahmendefinition . . . . .	148
5.3.5	Umsetzungsphase . . . . .	150
	Literatur . . . . .	152
<b>6</b>	<b>Benchmarking im Portfolio- und Asset Management . . . . .</b>	<b>153</b>
6.1	Finanzinstitute . . . . .	153
6.1.1	Management Summary . . . . .	154
6.1.2	Einleitung . . . . .	160
6.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen . . . . .	162
6.1.4	Projektablauf . . . . .	163
6.1.5	Ergebnisse . . . . .	167
6.1.6	Potenzialhebung . . . . .	185
6.1.7	Ausblick und Vision . . . . .	187
6.2	Corporates und Property Companies . . . . .	188
6.2.1	Management Summary . . . . .	188
6.2.2	Einleitung . . . . .	190
6.2.3	Hintergrund, Ziele, Nutzen . . . . .	191
6.2.4	Projektablauf . . . . .	194
6.2.5	Ergebnisse . . . . .	204
6.2.6	Potenzialhebung . . . . .	219
6.2.7	Ausblick und Vision . . . . .	219
	Literatur . . . . .	221
<b>7</b>	<b>Benchmarking im Property Management . . . . .</b>	<b>223</b>
7.1	Finanzinstitute . . . . .	223
7.1.1	Management Summary . . . . .	223
7.1.2	Einleitung . . . . .	230

7.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	231
7.1.4	Projektorganisation und -ablauf	233
7.1.5	Projektergebnisse	243
7.1.6	Potenzialhebung	272
7.1.7	Ausblick und Vision	276
7.2	Wohnungswirtschaft	277
7.2.1	Management Summary	277
7.2.2	Einleitung	278
7.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	280
7.2.4	Projekttablauf	280
7.2.5	Ergebnisse	293
7.2.6	Potenzialhebung	298
7.2.7	Ausblick und Vision	298
	Literatur	299
<b>8</b>	<b>Benchmarking im Facility Management</b>	<b>301</b>
8.1	Verkehrs- und Logistikunternehmen	301
8.1.1	Management Summary	301
8.1.2	Einleitung	303
8.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	317
8.1.4	Projektorganisation und -ablauf	319
8.1.5	Ergebnisse	327
8.1.6	Potenzialhebung	333
8.1.7	Ausblick und Vision	338
8.2	Städte, Landkreise und Gemeinden	339
8.2.1	Management Summary	339
8.2.2	Einleitung	345
8.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	350
8.2.4	Projekttablauf und -organisation	350
8.2.5	Ergebnisse	356
8.2.6	Potenzialhebung	381
8.2.7	Ausblick und Vision	397
	Literatur	401
<b>9</b>	<b>Benchmarking-Initiativen im Überblick</b>	<b>403</b>
9.1	Akademie für technische Gebäudeausrüstung (ATGA)	404
9.2	CREIS Real Estate Monitor (REMO)	408
9.3	fm.benchmarking	413
9.4	Immobench.de – Wohnimmobilien	416
9.5	iSCORE® und WohnCom® – Wohn- und Gewerbeimmobilien	417
9.6	Institut für Technologie und Management im Baubetrieb	421
9.7	JLL – OSCAR-Analyse	424
	Literatur	428

Inhaltsverzeichnis	XIII
<b>10 Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	429
10.1 Kritische Beurteilung .....	433
10.2 Trend und Ausblick .....	435
10.3 Vision .....	436
Literatur .....	437
<b>Glossar</b> .....	439
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	447