

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Lebenszyklus der Immobilie	7
2.1	Ganzheitlicher Denkansatz	7
2.2	Real Estate Management – Immobilienmanagement	9
2.2.1	Corporate Real Estate Management	9
2.2.2	Public Real Estate Management	9
2.3	Portfoliomanagement	10
2.3.1	Abgrenzung zum Assetmanagement	11
2.3.2	Grundgedanke des Portfoliomanagements	11
2.4	Property Management	12
2.4.1	Abgrenzung zum Asset- und Portfoliomanagement	12
2.4.2	Definition	14
2.4.3	Vergütungsmodelle	17
2.4.4	Erfolgsfaktoren	19
2.4.5	Anforderungsprofil für Property Manager	20
2.5	Projektentwicklung	21
2.5.1	Produktionsfaktoren des Entwicklungsprozesses	21
2.5.2	Organisationsmöglichkeiten der Projektentwicklung	22
2.6	Projektmanagement	25
2.6.1	Projektleitung und -steuerung	26
2.6.2	Projektcontrolling	32
2.6.3	Projektsteuerung und -rechtsberatung	32
2.6.4	Construction Management	34
2.6.5	Organisationsmöglichkeiten des Projektmanagements	38
2.6.6	Anforderungsprofil für Projektmanager	48
2.7	Facility Management	54
2.7.1	Strategisches Facility Management	55
2.7.2	Planungs- und Baubegleitendes Facility Management	56
2.7.3	Operatives Facility Management	59
2.7.4	Organisationsmöglichkeiten des Facility Managements	62
2.7.5	Anforderungsprofil für Facility Manager	66

3 Real Estate und Facility Management – Consulting	69
3.1 Chronologie	71
3.2 Vorgehensweise	71
3.2.1 Teilschritt 1 – Grundlagenermittlung	72
3.2.2 Teilschritt 2 – Detailanalyse	84
3.2.3 Teilschritt 3 – Fachexpertise	91
3.2.4 Teilschritt 4 – Umsetzungscontrolling	91
4 Portfoliomanagement – die Wertorientierung	93
4.1 Immobilienbewertung	93
4.1.1 Zieldefinition	96
4.1.2 Auswahl Bewertungsverfahren	96
4.1.3 Bewertungsvorbereitung	107
4.1.4 Bewertungsdurchführung	107
4.1.5 Ergebnisvorstellung	108
4.2 Informationsmanagement und Immobilien-Berichtswesen	109
4.2.1 Definition der Berichtsadressaten	111
4.2.2 Ermittlung der Steuerungskennzahlen	111
4.2.3 Ableitung Informationsbedarf	114
4.2.4 Modellierung Einzelberichte	115
4.2.5 Immobilien Due Diligence	120
4.3 Immobilien-Workout	122
4.3.1 Outsourcing über Immobilien-Spezialfonds	123
4.3.2 Outsourcing über geschlossene Immobilienfonds	132
4.3.3 G-REIT	133
4.4 Non-Performing Loans (Notleidende Immobilienengagements)	134
4.4.1 Objektanalyse	136
4.4.2 Markt- und Standortanalyse	137
4.4.3 SWOT-Analyse	137
4.4.4 Business-Plan	139
4.4.5 Maßnahmenpriorisierung	139
4.5 Portfoliotheorie	140
4.5.1 Renditebestimmung	142
4.5.2 Risikobestimmung	144
4.5.3 Modellbildung	146
4.5.4 Auswahl des optimalen Immobilienportfolios	148
4.6 Entwicklung und Umsetzung der Immobilienstrategie	150
4.6.1 Bestandsanalyse	152
4.6.2 Immobilien Portfolio-Check	154
4.6.3 Entwicklung Immobilienstrategie	160
4.6.4 Portfolioanalyse und Definition Soll-Portfolio	164
4.6.5 Verwertung	168
4.6.6 Strukturierung	170
4.6.7 Kapitalallokation	170

5	Property Management – die Steuerung	171
5.1	Reorganisationsmanagement	171
5.1.1	Projektinitialisierung	173
5.1.2	Organisations- und Datenanalyse	176
5.1.3	Modellentwicklung	178
5.1.4	Change Management	186
5.2	Immobilienanalysen und Research	187
5.2.1	Markt- und Standortanalyse	187
5.2.2	Objektanalyse/Objektentwicklung	188
5.2.3	Wettbewerbsbeobachtung	190
5.2.4	Objektstrategie	190
5.2.5	Unterstützung bei der Verkehrswertermittlung	191
5.3	Controlling, Budgetplanung und -steuerung	192
5.3.1	Wirtschaftsplan	193
5.3.2	Cashflow-Planung	194
5.3.3	Kennzahlen und Benchmarking	195
5.3.4	Bewirtschaftungsanalyse	196
5.3.5	Lebenszykluskostenmanagement	198
5.3.6	Versicherungsmanagement	200
5.3.7	Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten	201
5.4	Vermietungs- und Maklersteuerung	202
5.4.1	Vermietungskonzepte	203
5.4.2	Maklermanagement	205
5.4.3	Mieterbetreuung, -kommunikation und -korrespondenz	205
5.4.4	Mietobjektübergaben und -rücknahmen	206
5.4.5	Mietvertragsmanagement und -controlling	206
5.5	Dienstleistungsvertragsmanagement und -analyse	208
5.5.1	Vertragsbestandsanalyse	209
5.5.2	Leistungsanalyse	209
5.5.3	Vertragserstellung	213
5.5.4	Vergütungskonzeption	214
5.6	Dienstleistungsausschreibung	216
5.6.1	In-/Outsourcingkonzeption	216
5.6.2	Ausschreibungsvorbereitung	220
5.6.3	Ausschreibung	221
5.7	Dienstleistungssteuerung	224
5.7.1	Gewährleistungsmanagement	224
5.7.2	Auswahl, Steuerung und Controlling von Dienstleistern	225
5.7.3	Instandsetzungsstrategie	227
5.7.4	Baubegehung	227
5.7.5	Begehung zur Verkehrssicherungspflicht	229
5.7.6	Planung, Umsetzung und Kontrolle von baulichen Maßnahmen	231

5.8	Unterstützung bei An- und Verkäufen	232
5.8.1	Portfolio- bzw. Objektankauf	232
5.8.2	Portfolio- bzw. Objektübernahmen	233
5.8.3	Portfolio- bzw. Objektverkauf/After Sales Management	233
5.9	Computerunterstütztes Facility Management	234
5.9.1	Definition der IT-Vision	234
5.9.2	Projektinitialisierung	235
5.9.3	Anforderungsanalyse	237
5.9.4	Ausschreibung und Evaluation	239
5.9.5	Implementierungscoaching	244
5.10	Kennwertermittlung – Benchmarking	245
5.10.1	Problemidentifikation	246
5.10.2	Interne und externe Datensammlung	248
5.10.3	Analyse der Informationen	250
5.10.4	Organisations- und Prozessoptimierung	251
5.11	Due Diligence	253
5.11.1	Anforderung an die Leistung und Beteiligten	254
5.11.2	Anpassung des Prozessablaufes	256
5.11.3	Definition der erforderlichen Leistungen	257
5.11.4	Durchführung der Due Diligence	259
5.12	Revitalisierungsmanagement	264
5.12.1	Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie	266
5.12.2	Erschließung der Optimierungspotenziale	269
5.12.3	Ableitung der Projektziele	270
5.12.4	Aufgabenformulierung	275
5.12.5	Analyse auf Optimierungspotenziale	276
5.12.6	Strukturierung des Handlungsbedarfes und der Projektabläufe	279
5.12.7	Grundlagenanalyse zur Energie- und CO ₂ -Reduzierung	283
6	Projektentwicklung – die Konzeption	287
6.1	Geschäftsfeldentwicklung	288
6.1.1	Zielkatalog	289
6.1.2	Markt- und Standortanalyse	290
6.1.3	Immobilienprodukt	290
6.1.4	Marketingkonzept	291
6.1.5	Realisierungskonzept	291
6.1.6	Risikomanagement	291
6.1.7	Investitions-/Erlösplanung	291
6.2	Vorbereitung der Projektentwicklung	292
6.2.1	Termin- und Ablaufplanung	295
6.2.2	Kosten- und Erlösplanung	298
6.2.3	Immobilienwirtschaftliche Gesamtkonzeption	298
6.2.4	Bau- und Planungsrecht	300
6.2.5	Konzeption der Erschließung	300

6.2.6	Technische Vorbereitung	301
6.2.7	Administrative Projektvorbereitung	302
6.3	Immobilienproduktentwicklung	304
6.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	306
6.3.2	Immobilienwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven	307
6.3.3	Städtebau-/Architekturbetrachtung	309
6.3.4	Marketingkonzeption	312
6.3.5	Städtisches und soziales Quartiersmanagement	317
6.3.6	Analyse des öffentlichen Raumes	318
6.3.7	Maßnahmen der Produktveredelung	318
6.4	Nutzerbedarfsprogramm	320
6.4.1	Definition der Projektziele	322
6.4.2	Bedarfsplanung	322
6.4.3	Organisations- und Strukturanalyse	323
6.4.4	Kommunikationsanalyse	325
6.4.5	Flächenbedarfsermittlung	327
6.4.6	Risikoabschätzung	330
6.5	Markt- und Standortanalyse	331
6.5.1	Quantitative Marktanalyse	332
6.5.2	Qualitative Marktanalyse	333
6.5.3	Standortanalyse	333
6.5.4	Wettbewerbsanalyse	335
6.5.5	Risikoanalyse	335
6.6	Kaufmännische und technische Bestandsbewertung	337
6.6.1	Zieldefinition.	339
6.6.2	Aufnahme der qualitativen und quantitativen Beurteilungskriterien.	340
6.6.3	Auswertung der Immobilienperformance	342
6.6.4	Ableiten der Strategie	343
6.7	Festlegung des Kostenrahmens	343
6.7.1	Analyse des Baubedarfs	344
6.7.2	Analyse der Kosteneinflussgrößen	346
6.7.3	Systematik der Kostenrahmenermittlung	347
6.7.4	Plausibilitätskontrollen	348
6.7.5	Erläuterung des Kostenrahmens	349
7	Projektmanagement – die Planung und Realisierung	351
7.1	Organisationshandbuch	352
7.1.1	Klären der Aufbauorganisation	354
7.1.2	Entwickeln der Projektstruktur	354
7.1.3	Aufgabenaufteilung und Kommunikation	354
7.1.4	Anforderungen an CAD/Planung	355
7.1.5	Kostenplanung und -struktur	355
7.1.6	Vergabestrategie/Vergabeverfahren	355
7.1.7	Rechnungsabwicklung	356
7.1.8	Informationsmanagement	356

7.2	Entscheidungsmanagement.	356
7.2.1	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation.	357
7.2.2	Festlegung der Entscheidungsprozesse.	360
7.2.3	Analyse des Entscheidungsbedarfs.	363
7.2.4	Objektdefinition.	367
7.2.5	Entscheidungskriterien/Feststellung der Merkmale.	368
7.2.6	Beschaffen der Bewertungsdaten.	368
7.2.7	Erarbeitung des Auswahlvorschlages.	368
7.3	Terminmanagement.	369
7.3.1	Festlegung des Terminrahmens.	371
7.3.2	Aufbau der Terminstrukturen.	373
7.3.3	Terminsteuerung.	374
7.3.4	Terminkontrollberichte.	379
7.4	Kostenmanagement.	380
7.4.1	Klären der organisatorischen Voraussetzungen.	381
7.4.2	Kostenplanung, -kontrolle und -steuerung.	381
7.5	Informationsmanagement.	386
7.6	Management von Nutzerleistungen.	393
7.6.1	Organisationsstruktur Nutzerprojekt.	396
7.6.2	Planungskonzepte Nutzerprojekt.	398
7.6.3	Inbetriebnahmekonzept Nutzerausstattung.	400
7.6.4	Ein-/Umzug.	401
7.7	Organisation und Administration bei der Übergabe und -nahme bzw. Inbetriebnahme sowie Nutzung.	401
7.7.1	Festlegung der Einzelabnahmen.	402
7.7.2	Strukturablauf Abnahme/Inbetriebnahme.	403
7.7.3	Kapazitätsrahmen der Abnahmephase/ Organisationsplan.	405
7.8	Projektcontrolling für Investoren, Bauherrn, Nutzer.	406
7.8.1	Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation.	409
7.8.2	Vorbereitung des Vertragsabschlusses mit dem GÜ.	411
7.8.3	Generalübernehmervertrag.	414
7.8.4	Planungsentwicklung/Controlling.	416
7.8.5	Leistungskontrollen der Planung.	417
7.8.6	Bemusterungsverfahren.	418
7.8.7	Leistungsstandkontrollen Ausführung.	419
7.8.8	Qualitätskontrollen.	422
7.8.9	Kostenkontrolle.	423
7.8.10	Abnahmeverfahren.	427
7.8.11	Bauherrnaufgaben bei Übernehmerprojekten.	428
7.8.12	Honorierung der verschiedenen Leistungsbilder.	429
8	Facility Management – die Planung.	431
8.1	Integrale Planung.	431
8.1.1	Übergeordnete Leistungen.	433

8.1.2	Schnittstellenmanagement	436
8.1.3	Einflussnahme auf die Planungsabläufe	438
8.1.4	Projektmanagement in der Schnittstelle zum Facility Management Consulting	441
8.2	Planung und Optimierung der Nutzungskosten	443
8.2.1	Strukturierung	445
8.2.2	Nutzungskostenplanung	459
8.2.3	Identifikation Kostentreiber	463
8.2.4	Maßnahmenplan	470
8.2.5	Simulation und Variantenbewertung	474
8.3	Controlling und kontinuierliche Verbesserung	476
8.3.1	Bestandsdokumentation	477
8.3.2	Modellierung des Berichtswesens	478
8.3.3	Aufbereitung von Kennzahlen	478
8.3.4	Vorbereitung Benchmarking in der Planungsphase	490
8.4	Daten- und Informationsmanagement	490
8.4.1	Pflichtenheft für den Facility Management Prozess	493
8.4.2	Datenerhebung im Lebenszyklus	505
8.4.3	Durchgängiger Informationsfluss der Projektphasen	510
8.4.4	Regelungen zur Datenübergabe	512
8.4.5	Organisation der Datenverwaltung	513
8.4.6	Vorbereitung der Einführung des CAFM-Systems	515
8.5	Betriebskonzeption	516
8.5.1	Bestandteile des Betreiberkonzeptes	518
8.5.2	Betreiberverantwortung	523
8.5.3	Integration von Facility Management Consulting- Leistungen	526
8.5.4	Vorbereitung der Einführung und Ausschreibung	527
9	Facility Management – die Bewirtschaftung	529
9.1	Technische Betriebsführung	530
9.1.1	Datenerfassung und -auswertung	530
9.1.2	Leistungsanalyse	532
9.1.3	Modellentwicklung zur Betriebsführung	534
9.2	Instandhaltungsmanagement	535
9.2.1	Aufgaben- und Zielableitung	536
9.2.2	Potenzialanalyse	538
9.2.3	Maßnahmenkonzeption	540
9.3	Energiemanagement	541
9.3.1	Verbrauchswertenerfassung	543
9.3.2	Energietechnische Analyse	544
9.3.3	Maßnahmenableitung und Energieoptimierung	546
9.4	Flächenmanagement	548
9.4.1	Flächenbestandsaufnahme	549

9.4.2	Festlegen von Flächenkennzahlen.	551
9.4.3	Ermitteln des Flächeneinsparpotenzials	554
9.5	Arbeitsplatz- und Büroservicemanagement	554
9.5.1	Bestandsaufnahme	555
9.5.2	Flächenbelegungsanalyse	556
9.5.3	Ausstattungs- und Serviceanalyse.	559
9.6	Umzugsmanagement.	560
9.6.1	Vorbereitungskonzeption.	561
9.6.2	Durchführungsplanung und Support	563
9.6.3	Umzugsnachbereitung.	564
9.7	Sicherheitsmanagement	565
9.7.1	Sicherheits- und Schwachstellenanalyse.	565
9.7.2	Sicherheitskonzeption.	566
9.7.3	Integrationsplanung.	569
9.8	Mietmanagement.	570
9.8.1	Vertragsmanagement und Liegenschaftsmanagement	571
9.8.2	Betriebskostenabrechnung	571
9.8.3	Objektbuchhaltung	572
9.9	Reinigungsmanagement	573
9.9.1	Planung	574
9.9.2	Durchführung	575
9.9.3	Qualitätssicherung/Kontrolle	575
9.10	Computerunterstütztes Facility Management im Betrieb	577
9.10.1	Anforderungen an CAFM-Systeme	578
9.10.2	Anwendungen im CAFM	580
10	Zusammenfassung und Ausblick	583
10.1	Leistungsbilder und -veränderungen.	583
10.2	Ausblick	587
	Literaturverzeichnis	589