

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung..... 1**
Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne
 - 1.1 Wandel..... 2
 - 1.2 Herausforderungen..... 5
 - 1.3 Lösungsansätze..... 7
 - Literatur..... 9
- 2 Lebenszyklus der Immobilie 11**
Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne
 - 2.1 Real Estate Management 13
 - 2.2 Projektentwicklung 14
 - 2.2.1 Erfolgsfaktoren 14
 - 2.2.2 Organisationsmöglichkeiten..... 15
 - 2.2.3 Vergütungsmodelle 18
 - 2.2.4 Anforderungsprofil..... 19
 - 2.3 Projektmanagement 20
 - 2.3.1 Leistungsbild Projektmanagement (Grundleistungen) 21
 - 2.3.2 Leistungsbild Projektmanagement für komplexe Projekte (Besondere Leistungen)..... 21
 - 2.3.3 Erfolgsfaktoren 32
 - 2.3.4 Organisationsmöglichkeiten..... 33
 - 2.3.5 Vergütungsmodelle 34
 - 2.3.6 Anforderungsprofil..... 35
 - 2.4 Risikomanagement..... 42
 - 2.4.1 Erfolgsfaktoren 43
 - 2.4.2 Organisationsmöglichkeiten..... 44
 - 2.4.3 Vergütungsmodelle 47
 - 2.4.4 Anforderungsprofil..... 49
 - 2.5 Transaktionsmanagement..... 50
 - 2.5.1 Erfolgsfaktoren 50
 - 2.5.2 Organisationsmöglichkeiten..... 52

2.5.3	Vergütungsmodelle	53
2.5.4	Anforderungsprofil.....	54
2.6	Portfoliomanagement.....	56
2.6.1	Erfolgsfaktoren	56
2.6.2	Organisationsmöglichkeiten.....	57
2.6.3	Vergütungsmodelle	58
2.6.4	Anforderungsprofil.....	60
2.7	Asset Management.....	62
2.7.1	Erfolgsfaktoren	64
2.7.2	Organisationsmöglichkeiten.....	65
2.7.3	Vergütungsmodelle	66
2.7.4	Anforderungsprofil.....	67
2.8	Property Management	68
2.8.1	Erfolgsfaktoren	70
2.8.2	Organisationsmöglichkeiten.....	71
2.8.3	Vergütungsmodelle	72
2.8.4	Anforderungsprofil.....	74
2.9	Facility Management	76
2.9.1	Erfolgsfaktoren	82
2.9.2	Organisationsmöglichkeiten.....	83
2.9.3	Vergütungsmodelle	88
2.9.4	Anforderungsprofil.....	89
	Literatur.....	90
3	Consulting, Digitalisierung und Reorganisation	95
	Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne	
3.1	Grundlegende Analysemethodik	97
3.1.1	Grundlagenermittlung	98
3.1.2	Detailanalyse	110
3.1.3	Fachexpertise	117
3.1.4	Umsetzungscontrolling	118
3.2	Digitalisierung	119
3.2.1	Disruption durch Digitalisierung	120
3.2.2	Stand der Digitalisierung	123
3.2.3	Treiber der Digitalisierung	125
3.2.4	Technologien der Digitalisierung	126
3.2.5	Digitalisierung im Lebenszyklus der Immobilie	133
3.2.6	Chancen und Risiken durch Digitalisierung	137
3.3	Reorganisation	138
3.3.1	Projektinitialisierung	139
3.3.2	Organisations- und Datenanalyse	143

3.3.3	Modellentwicklung	144
3.3.4	Change Management	152
	Literatur	153
4	Projektentwicklung	159
	Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne, Rainer Stiller und Mariana Bleifuß	
4.1	Geschäftsfeldentwicklung	160
4.1.1	Zielkatalog	161
4.1.2	Markt- und Standortanalyse	162
4.1.3	Immobilienprodukt	163
4.1.4	Marketing- und Realisierungskonzept	163
4.1.5	Projekt-Risikomanagement	163
4.1.6	Investitions-/Erlösplanung	166
4.2	Vorbereitung der Projektentwicklung	166
4.2.1	Termin- und Ablaufplanung	170
4.2.2	Kosten- und Erlösplanung	171
4.2.3	Immobilienwirtschaftliche Gesamtkonzeption	174
4.2.4	Bau- und Planungsrecht	176
4.2.5	Konzeption der Erschließung	176
4.2.6	Technische Vorbereitung	177
4.2.7	Administrative Projektvorbereitung	179
4.3	Immobilienproduktentwicklung	180
4.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	181
4.3.2	Immobilienwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven	184
4.3.3	Städtebau-/Architekturbetrachtung	185
4.3.4	Marketingkonzeption	188
4.3.5	Städtisches und soziales Quartiersmanagement	190
4.3.6	Analyse des öffentlichen Raumes	193
4.3.7	Maßnahmen der Produktveredelung	194
4.4	Bedarfsplanung	196
4.4.1	Definition der Projektziele	198
4.4.2	Bedarfsplanung	198
4.4.3	Organisations- und Strukturanalyse	198
4.4.4	Kommunikationsanalyse	201
4.4.5	Flächenbedarfsermittlung	201
4.4.6	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	206
4.4.7	Risikoabschätzung	207
4.5	Markt- und Standortanalyse	207
4.5.1	Quantitative Marktanalyse	209
4.5.2	Qualitative Marktanalyse	210
4.5.3	Standortanalyse	210

4.5.4	Wettbewerbsanalyse	211
4.5.5	Risikoanalyse	212
4.6	Kaufmännische und technische Bestandsbewertung	214
4.6.1	Zieldefinition	216
4.6.2	Qualitative und quantitative Beurteilungskriterien	217
4.6.3	Auswertung der Immobilienperformance	219
4.6.4	Ableiten der Strategie	220
4.7	Festlegung des Kostenrahmens	221
4.7.1	Analyse des Baubedarfs	223
4.7.2	Analyse der Kosteneinflussgrößen	223
4.7.3	Systematik der Kostenrahmenermittlung	224
4.7.4	Plausibilitätskontrollen	226
4.7.5	Erläuterung des Kostenrahmens	227
4.8	Analyse zur Integration des Klimaschutzes	228
4.8.1	Anthropogene Klimaänderung	228
4.8.2	Gebäudesektor als Treibhausgasemittent	230
4.8.3	Klimaschutzgesetz (KSG)	232
4.8.4	Gebäudeenergiegesetz	234
4.9	Konzeptentwicklung zur Integration erneuerbarer Energien	236
4.9.1	Energie und Energieformen	236
4.9.2	Problematik der konventionellen Energieträger	236
4.9.3	Substitution durch regenerative Energieträger	237
4.9.4	Regenerative Energiequellen	238
4.10	Nachhaltigkeit im Gebäudeentwurf	245
4.10.1	Optimierung der architektonisch gestalterischen und bauphysikalischen Konzeption	246
4.10.2	Gebäudeorientierung	246
4.10.3	Gebäudegeometrie	247
4.10.4	Anordnung und Größe der Fensterelemente	248
4.10.5	Natürliche Beschattung/Eigenbeschattung	248
4.11	Planung der Technischen Gebäudeausrüstung	249
4.11.1	Kostenkennwerte	250
4.11.2	Planung der Anlagen der Technischen Ausrüstung	250
4.11.3	Technische Erschließung	251
4.11.4	Technikzentralen und Erschließungsschächte	251
4.11.5	Abwasser-, Wasser- und Gasanlagen	252
4.11.6	Wärmeversorgungsanlagen	254
4.11.7	Lufttechnische Anlagen	255
4.11.8	Kältetechnische Anlagen	257
4.11.9	Elektrische Anlagen	258

4.11.10	Kommunikations-, sicherheits- und informationstechnische Anlagen	259
4.11.11	Förderanlagen	260
4.11.12	Nutzungsspezifische und verfahrenstechnische Anlagen	261
4.11.13	Gebäude- und Anlagenautomation	262
4.12	Modellierung der Brandschutzkonzeption	265
4.12.1	Brandschutz – Definition, Übersicht	265
4.12.2	Brandschutzkonzept	266
4.13	Rentabilitäts- mit Sensitivitätsanalyse und -prognose	267
	Literatur	271
5	Projektmanagement	275
	Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne, Mariana Bleifuß und Rainer Stiller	
5.1	Organisationshandbuch/Projekthandbuch	276
5.1.1	Klären der Aufbauorganisation	278
5.1.2	Entwickeln der Projektstruktur	278
5.1.3	Aufgabenaufteilung und Kommunikation	279
5.1.4	Anforderungen an die Planung mit CAD/3D/BIM	279
5.1.5	Kostenplanung und -struktur	279
5.1.6	Vergabestrategie und -verfahren	281
5.1.7	Rechnungsabwicklung	281
5.1.8	Informationsmanagement	281
5.2	Entscheidungsmanagement	281
5.2.1	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation	282
5.2.2	Festlegung der Entscheidungsprozesse	287
5.2.3	Analyse des Entscheidungsbedarfs	287
5.2.4	Objektdefinition	291
5.2.5	Entscheidungskriterien und Feststellung der Merkmale	291
5.2.6	Beschaffen der Bewertungsdaten	293
5.2.7	Erarbeitung des Auswahlvorschlages	294
5.3	Terminmanagement	295
5.3.1	Festlegung des Terminrahmens	296
5.3.2	Aufbau der Terminstrukturen	299
5.3.3	Terminsteuerung	301
5.3.4	Terminkontrollberichte	306
5.4	Kostenmanagement	307
5.4.1	Organisatorische Voraussetzungen	307
5.4.2	Kostenplanung, -kontrolle und -steuerung	307
5.4.3	Kostenberechnung	308
5.4.4	Kostenberichtswesen und Baubuchhaltung	311
5.5	Projektkommunikationsmanagementsysteme, Projekträume	313
5.5.1	Notwendigkeit eines PKMS	314
5.5.2	Auswahlverfahren	316

5.5.3	Bedarfs- und Produktanalyse	317
5.5.4	Terminplanung	321
5.5.5	Vertragsbedingungen	324
5.6	Projektmanagement mit BIM	327
5.6.1	BIM-Management	328
5.7	Nutzerprojektmanagement	332
5.7.1	Anwendungsbereich	333
5.7.2	Schnittstellen zu anderen Leistungen	336
5.7.3	Leistungsbild	337
5.7.4	Organisationsstruktur Nutzerprojekt	337
5.7.5	Planungskonzepte Nutzerprojekt	339
5.7.6	Inbetriebnahmekonzept zur Nutzerausstattung	342
5.7.7	Ein-/Umzug	343
5.8	Mieterkoordination von Handelsimmobilien	344
5.8.1	Anwendungsbereich	344
5.8.2	Schnittstellenfestlegungen	346
5.8.3	Leistungsbild	349
5.8.4	Leistungsstruktur	352
5.8.5	Besonderheiten in der Projektabschlussphase bei Einkaufszentren	355
5.8.6	Honorierung	359
5.9	Nutzungskostenmanagement	359
5.9.1	Leistungsstruktur	360
5.9.2	Einflussfaktoren auf die Nutzungskosten	364
5.9.3	Einflussfaktoren im Kontext der DIN 18960	367
5.9.4	Quantitative Bewertung der Nutzungskosten	369
5.9.5	Nutzungskostenbewertung in der Projektentwicklung	374
5.10	Inbetriebnahmemanagement	377
5.10.1	Definition	377
5.10.2	Leistungsbild	378
5.11	Projektcontrolling eines Generalübernehmers	400
5.11.1	Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation	402
5.11.2	Vorbereitung des Vertragsabschlusses mit dem GÜ	404
5.11.3	Der Generalübernehmervertrag	408
5.11.4	Planungsentwicklung/Controlling	410
5.11.5	Leistungskontrollen der Planung	411
5.11.6	Bemusterungsverfahren	413
5.11.7	Leistungsstandkontrollen Ausführung	413
5.11.8	Qualitätskontrollen	417
5.11.9	Kostenkontrolle	419
5.11.10	Abnahmeverfahren	421
5.11.11	Organisation der Über- bzw. Inbetriebnahme sowie Nutzung ...	422

5.12	Projektcontrolling für Anteilseigner/Investoren und deren Aufsichtsgremien	427
5.12.1	Erläuterung der Einzelleistungen	427
5.13	Nachhaltigkeitsmanagement	436
5.13.1	Nachhaltigkeit in Immobilienunternehmen	437
5.13.2	Nachhaltigkeit bei dem Immobilien-Bauprojekt	440
5.13.3	Integration der Nachhaltigkeitsthemen in den Projektablauf	441
5.13.4	Vertrags- und Kapazitätsstruktur (zusätzliche Projektbeteiligte).	444
5.13.5	Organisations- und Dokumentationsstruktur	453
5.13.6	Auswirkungen auf das Leistungsbild Projektsteuerung	453
5.14	Krisenmanagement bei Projektzielverfehlungen	456
5.14.1	Ursachen für Konflikte mit Störpotenzial	461
5.14.2	BER – Das Management der Fertigstellung	466
	Literatur	482
6	Transaktionsmanagement	485
	Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne und Wolfgang Högerle	
6.1	Investitionsprozess	486
6.1.1	Produktdefinition und Marketing (Start-up)	487
6.1.2	Erstanalyse (Screening)	488
6.1.3	Detailanalyse (Due Diligence)	490
6.1.4	Abschluss (Signing und Closing)	491
6.2	Research	492
6.2.1	Markt- und Standortanalyse	493
6.2.2	Objektanalyse	494
6.2.3	Wettbewerbsbeobachtung	495
6.2.4	Objektstrategie	496
6.2.5	Unterstützung bei der Verkehrswertermittlung	497
6.3	Datenraum und -beschaffung	498
6.3.1	Digitale Datenräume in der Due Diligence	499
6.3.2	Auswahl und Aufbau des Datenraums	500
6.3.3	Anforderungen an die Datenqualität	504
6.3.4	Implementierung eines Datenraums	506
6.3.5	Sicherheitsanforderungen	508
6.4	(Technische) Due Diligence	509
6.4.1	Risiken, Anforderungen und Prozess	510
6.4.2	Leistungsbild Due Diligence	512
6.4.3	Durchführung der Due Diligence	515
6.4.4	Ablauf am Beispiel der TDD	520
6.4.5	Abschlussbericht (Technische Due Diligence)	528
6.5	Immobilienbewertung	533
6.5.1	Bewertungsverfahren	534

6.5.2	Sachverständige und nationale gesetzliche Grundlagen	536
6.5.3	Verkehrs- und Marktwert	538
6.5.4	Sonstige Wertermittlungsverfahren	556
6.6	Workout notleidender Immobilienengagements	559
6.6.1	Objektanalyse.	561
6.6.2	Markt- und Standortanalyse.	562
6.6.3	SWOT-Analyse	563
6.6.4	Business-Plan.	565
6.7	Desinvestitionsprozess.	565
6.7.1	Strategieentwicklung	566
6.7.2	Informationsaufbereitung.	569
6.7.3	Investorenansprache.	570
6.7.4	Informationsbereitstellung.	572
6.7.5	Transaktionsabschluss	573
6.7.6	Bieterverfahren (Beispiel)	573
	Literatur.	576
7	Risikomanagement	579
	Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne	
7.1	Risikokomponenten	581
7.1.1	Risiken	581
7.1.2	Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit.	582
7.1.3	Wesentliche Risiken gemäß KAMaRisk	584
7.1.4	Risikoerwartungswert	585
7.1.5	Interdependenzen zwischen Rendite und Risiko	587
7.2	Risikoreporting	589
7.2.1	Anforderungen und Erwartungen	590
7.2.2	Bausteine eines integrierten Reportings.	594
7.2.3	KAGB-konforme Berichtsarchitektur	596
7.2.4	Interdisziplinäres Reporting.	599
7.3	Risikomanagement-Prozess.	599
7.3.1	Risikostrategie	601
7.3.2	Risikoidentifikation	604
7.3.3	Risikoanalyse	605
7.3.4	Risikomessung.	606
7.3.5	Risikosteuerung	608
7.3.6	Risikokontrolle.	611
7.4	Risikotragfähigkeit.	611
7.4.1	Mindestanforderungen	611
7.4.2	Risikocontrolling	614
7.4.3	Risikotragfähigkeitsrechnung	618
7.4.4	Risikoklassifizierung	618

- 7.4.5 Risiko-Quantifizierung..... 619
 - 7.5 Risikomessmethoden 620
 - 7.5.1 Top-Down-Ansatz 621
 - 7.5.2 Bottom-Up-Ansatz..... 628
 - Literatur..... 632
- 8 Portfoliomanagement 635**
Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne
 - 8.1 Anwendung der Portfoliotheorie 637
 - 8.1.1 Renditebestimmung 639
 - 8.1.2 Risikobestimmung 642
 - 8.1.3 Modellbildung 644
 - 8.1.4 Auswahl des optimalen Immobilienportfolios..... 646
 - 8.2 Basismodelle der Portfolioanalyse..... 648
 - 8.2.1 Handlungs- und Verhaltensstrategien..... 649
 - 8.2.2 Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG) 650
 - 8.2.3 Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey)..... 652
 - 8.2.4 Möglichkeiten und Grenzen der Portfolioanalyse 655
 - 8.3 Immobilienstrategie 656
 - 8.3.1 Bestandsanalyse und Portfolio-Check..... 659
 - 8.3.2 Entwicklung der Immobilienstrategie 667
 - 8.3.3 Portfolioanalyse und -bewertung 671
 - 8.3.4 Verwertung und Strukturierung 675
 - 8.3.5 Kapitalallokation 677
 - 8.4 Informationsmanagement und Reporting 677
 - 8.4.1 Definition der Berichtsadressaten 680
 - 8.4.2 Ermittlung der Steuerungskennzahlen..... 680
 - 8.4.3 Ableitung des Informationsbedarfes 682
 - 8.4.4 Modellierung von Einzelberichten..... 684
 - 8.4.5 Immobilien Due Diligence..... 689
 - 8.5 Immobilien-Workout 691
 - 8.5.1 Spezial-Alternative Investment Funds..... 692
 - 8.5.2 Outsourcing über Publikums-AIF 698
 - 8.5.3 Real Estate Investment Trust 700
 - Literatur..... 700
- 9 Asset Management 703**
Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne und Hermann Maier
 - 9.1 Controlling, Budgetplanung und -steuerung 704
 - 9.1.1 Wirtschaftsplan 704
 - 9.1.2 Cashflow-Planung 706
 - 9.1.3 Kennzahlen und Benchmarking..... 707
 - 9.1.4 Bewirtschaftungsanalyse 708

9.1.5	Lebenszykluskostenmanagement.	710
9.1.6	Versicherungsmanagement	712
9.1.7	Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten	713
9.2	Vermietungs- und Maklersteuerung.	713
9.2.1	Vermietungskonzepte.	715
9.2.2	Maklermanagement	716
9.2.3	Mieterbetreuung, -kommunikation und -korrespondenz.	717
9.2.4	Mietobjektübergaben und -rücknahmen	717
9.2.5	Mietvertragsmanagement und -controlling	717
9.3	Vertragsmanagement und -analyse	719
9.3.1	Vertragsbestandsanalyse	720
9.3.2	Leistungsanalyse	722
9.3.3	Vertragserstellung	725
9.3.4	Vergütungskonzeption	726
9.4	Dienstleistungssteuerung	727
9.4.1	Gewährleistungsmanagement	727
9.4.2	Auswahl, Steuerung und Controlling von Dienstleistern.	729
9.4.3	Instandsetzungsstrategie	730
9.4.4	Baubegehung	731
9.4.5	Begehung zur Verkehrssicherungspflicht.	731
9.4.6	Planung, Umsetzung und Kontrolle von baulichen Maßnahmen. . .	734
9.5	Revitalisierungsmanagement.	734
9.5.1	Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie	737
9.5.2	Erschließung der Optimierungspotenziale.	738
9.5.3	Ableitung der Projektziele und Formulierung der Aufgaben.	739
9.5.4	Analyse auf Optimierungspotenziale.	745
9.5.5	Strukturierung des Handlungsbedarfes und der Projektabläufe. . .	745
9.5.6	Grundlagenanalyse zur Energie- und CO ₂ -Reduzierung.	751
	Literatur.	753
10	Property Management	755
	Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne und Edgar Schropp	
10.1	Kennwertermittlung – Benchmarking	756
10.1.1	Problemidentifikation.	757
10.1.2	Interne und externe Datensammlung	759
10.1.3	Analyse der Informationen	761
10.1.4	Organisations- und Prozessoptimierung	763
10.2	Optimierung der Nutzungskosten	764
10.2.1	Strukturierung	766
10.2.2	Nutzungskostenplanung.	777
10.2.3	Identifikation Kostentreiber	783

10.2.4	Maßnahmenplan.	791
10.2.5	Simulation und Variantenbewertung	793
10.3	Ausschreibung operativer Dienstleistungen	795
10.3.1	In-/Outsourcingkonzeption	795
10.3.2	Ausschreibungsvorbereitung	799
10.3.3	Ausschreibung	800
10.4	Flächenmanagement	803
10.4.1	Flächenbestandsaufnahme	804
10.4.2	Festlegen von Flächenkennzahlen	806
10.4.3	Ermitteln des Flächeneinsparpotenzials.	809
10.5	Arbeitsplatz- und Büroservicemanagement.	810
10.5.1	Bestandsaufnahme	811
10.5.2	Flächenbelegungsanalyse.	811
10.5.3	Bürokonzeptionen	814
10.6	Mietmanagement	817
10.6.1	Vertragsmanagement und Liegenschaftsmanagement.	818
10.6.2	Betriebskostenabrechnung im Vermietungsprozess.	819
10.6.3	Objektbuchhaltung.	820
10.6.4	Digitalisierung	820
10.7	Betriebskostenabrechnung	821
10.7.1	Analyse der rechtlichen Grundsätze	823
10.7.2	Betriebskostenverordnung (BtrKV).	824
10.7.3	Prozess der Betriebskostenabrechnung	824
10.7.4	Festlegen der Umlageschlüssel	826
10.7.5	Besondere Abrechnungsmodalitäten	829
	Literatur.	831
11	Facility Management	835
	Norbert Preuß, Lars Bernhard Schöne, Edgar Schropp und Rainer Stiller	
11.1	Planungsbegleitendes Facility Management	838
11.1.1	Bestandsdokumentation.	839
11.1.2	Modellierung Berichtswesen	840
11.1.3	Aufbereitung von Kennzahlen	840
11.1.4	Vorbereitung Benchmarking in der Planungsphase.	853
11.2	Betriebskonzeption	854
11.2.1	Bestandteile des Betreiberkonzeptes	856
11.2.2	Integration von Facility Management Consulting-Leistungen . . .	863
11.2.3	Vorbereitung Einführung und Ausschreibung	864
11.3	Betreiberverantwortung	865
11.3.1	Aufgabenstellung	865
11.3.2	Sicherheit im Betrieb von TGA-Anlagen	866

11.3.3	Immobilienbestand.	868
11.3.4	Mögliche Ursachen	869
11.3.5	Verpflichtungen für Eigentümer, Betreiber, Arbeitgeber	870
11.3.6	Empfehlungen	874
11.4	Daten- und Informationsmanagement	876
11.4.1	Pflichtenheft für den Facility Management Prozess	880
11.4.2	Datenerhebung im Lebenszyklus.	892
11.4.3	Durchgängiger Informationsfluss der Projektphasen.	898
11.4.4	Regelungen zur Datenübergabe.	899
11.4.5	Organisation der Datenverwaltung.	900
11.4.6	Vorbereitung der Einführung des CAFM-Systems	902
11.5	Auswahl eines CAFM-Systems.	903
11.5.1	Systemabklärung und Definition der IT-Vision.	904
11.5.2	Projektinitialisierung und Anforderungsanalyse	906
11.5.3	Ausschreibung und Evaluation	909
11.5.4	Implementierung und Customizing	915
11.5.5	Client/Server und Web-basierte Systeme.	916
11.6	Technische Betriebsführung	918
11.6.1	Datenerfassung und -auswertung.	919
11.6.2	Leistungsanalyse	919
11.6.3	Modellentwicklung zur Betriebsführung.	923
11.7	Instandhaltungsmanagement	923
11.7.1	Aufgaben- und Zielableitung.	925
11.7.2	Potenzialanalyse.	927
11.7.3	Maßnahmenkonzeption	928
11.8	Energiemanagement.	930
11.8.1	Verbrauchswerterfassung.	933
11.8.2	Energietechnische Analyse	934
11.8.3	Maßnahmenableitung und Energieoptimierung.	936
11.9	Umzugsmanagement	937
11.9.1	Vorbereitungskonzeption	938
11.9.2	Durchführungsplanung und Support	941
11.9.3	Umzugsnachbereitung	942
11.10	Sicherheitsmanagement	943
11.10.1	Sicherheits- und Schwachstellenanalyse	944
11.10.2	Sicherheitskonzeption	944
11.10.3	Integrationsplanung	948
11.11	Reinigungsmanagement.	948
11.11.1	Planung	949
11.11.2	Durchführung.	950
11.11.3	Qualitätssicherung	952
	Literatur.	953

12	Ausblick	957
	Norbert Preuß und Lars Bernhard Schöne	
	12.1 Veränderungen	958
	12.2 Anpassungsbedarf	959
	12.3 Impulssuche	961
	Literatur	962
	Stichwortverzeichnis	963