

Norbert Preuß • Lars Bernhard Schöne

Real Estate und Facility Management

Aus Sicht der Consultingpraxis

4., Auflage

Springer Vieweg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wandel	1
1.2	Herausforderungen	4
1.3	Lösungsansätze	6
	Literatur	9
2	Lebenszyklus der Immobilie	11
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	Erfolgsfaktoren	29
2.3.2	Organisationsmöglichkeiten	35
2.3.3	Vergütungsmodelle	36
2.3.4	Anforderungsprofil	38
2.4	Risikomanagement	44
2.4.1	Erfolgsfaktoren	45
2.4.2	Organisationsmöglichkeiten	46
2.4.3	Vergütungsmodelle	50
2.4.4	Anforderungsprofil	51
2.5	Transaktionsmanagement	52
2.5.1	Erfolgsfaktoren	53
2.5.2	Organisationsmöglichkeiten	54
2.5.3	Vergütungsmodelle	55
2.5.4	Anforderungsprofil	56

2.6	Portfoliomanagement	58
2.6.1	Erfolgsfaktoren	58
2.6.2	Organisationsmöglichkeiten	59
2.6.3	Vergütungsmodelle	60
2.6.4	Anforderungsprofil	62
2.7	Asset Management	64
2.7.1	Erfolgsfaktoren	65
2.7.2	Organisationsmöglichkeiten	67
2.7.3	Vergütungsmodelle	67
2.7.4	Anforderungsprofil	68
2.8	Property Management	69
2.8.1	Erfolgsfaktoren	71
2.8.2	Organisationsmöglichkeiten	72
2.8.3	Vergütungsmodelle	73
2.8.4	Anforderungsprofil	75
2.9	Facility Management	77
2.9.1	Erfolgsfaktoren	83
2.9.2	Organisationsmöglichkeiten	83
2.9.3	Vergütungsmodelle	88
2.9.4	Anforderungsprofil	88
	Literatur	90
3	Real Estate und Facility Management	93
3.1	Analysemethodik	94
3.2	Analysechronologie	95
3.2.1	Grundlagenermittlung	95
3.2.2	Detailanalyse	107
3.2.3	Fachexpertise	114
3.2.4	Umsetzungscontrolling	115
3.3	Beispiel zur Reorganisationsanalyse	116
3.3.1	Projektinitialisierung	117
3.3.2	Organisation- und Datenanalyse	119
3.3.3	Modellentwicklung	121
3.3.4	Change Management	129
	Literatur	130
4	Projektentwicklung	131
4.1	Geschäftsfeldentwicklung	132
4.1.1	Zielkatalog	132
4.1.2	Markt- und Standortanalyse	132
4.1.3	Immobilienprodukt	134
4.1.4	Marketing- und Realisierungskonzept	135
4.1.5	Projekt-Risikomanagement	135

4.1.6	Investitions-/Erlösplanung	139
4.2	Vorbereitung der Projektentwicklung	139
4.2.1	Termin-und Ablaufplanung	142
4.2.2	Kosten- und Erlösplanung	143
4.2.3	Immobilienwirtschaftliche Gesamtkonzeption	146
4.2.4	Bau-und Planungsrecht	147
4.2.5	Konzeption der Erschließung	148
4.2.6	Technische Vorbereitung	149
4.2.7	Administrative Projektvorbereitung	150
4.3	Immobilienproduktentwicklung	152
4.3.1	Aufbau-und Ablauforganisation	153
4.3.2	Immobilienwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven	155
4.3.3	Städtebau-/Architekturbetrachtung	157
4.3.4	Marketingkonzeption	160
4.3.5	Städtisches und soziales Quartiersmanagement	164
4.3.6	Analyse des öffentlichen Raumes	166
4.3.7	Maßnahmen der Produktveredelung	167
4.4	Nutzerbedarfsprogramm	167
4.4.1	Definition der Projektziele	170
4.4.2	Bedarfsplanung	170
4.4.3	Organisations-und Strukturanalyse	171
4.4.4	Kommunikationsanalyse	175
4.4.5	Flächenbedarfsermittlung	176
4.4.6	Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	177
4.4.7	Risikoabschätzung	180
4.5	Markt-und Standortanalyse	180
4.5.1	Quantitative Marktanalyse	181
4.5.2	Qualitative Marktanalyse	183
4.5.3	Standortanalyse	184
4.5.4	Wettbewerbsanalyse	184
4.5.5	Risikoanalyse	185
4.6	Kaufmännische und technische Bestandsbewertung	187
4.6.1	Zieldefinition	189
4.6.2	Qualitative und quantitative Beurteilungskriterien	190
4.6.3	Auswertung der Immobilienperformance	192
4.6.4	Ableiten der Strategie	193
4.7	Festlegung des Kostenrahmens	194
4.7.1	Analyse des Baubedarfs	194
4.7.2	Analyse der Kosteneinflussgrößen	196
4.7.3	Systematik der Kostenrahmenermittlung	197
4.7.4	Plausibilitätskontrollen	198
4.7.5	Erläuterung des Kostenrahmens	199
	Literatur	200

5	Projektmanagement	201
5.1	Organisationshandbuch	202
5.1.1	Klären der Aufbauorganisation	202
5.1.2	Entwickeln der Projektstruktur	202
5.1.3	Aufgabenaufteilung und Kommunikation	204
5.1.4	Anforderungen an CAD/Planung	204
5.1.5	Kostenplanung und-struktur	204
5.1.6	Vergabestrategie und-verfahren	206
5.1.7	Rechnungsabwicklung	206
5.1.8	Informationsmanagement	206
5.2	Entscheidungsmanagement	206
5.2.1	Analyse der Aufbau-und Ablauforganisation	207
5.2.2	Festlegung der Entscheidungsprozesse	210
5.2.3	Analyse des Entscheidungsbedarfs	212
5.2.4	Objektdefinition	216
5.2.5	Entscheidungskriterien und Feststellung der Merkmale	216
5.2.6	Beschaffen der Bewertungsdaten	218
5.2.7	Erarbeitung des Auswahlvorschläges	219
5.3	Terminmanagement	220
5.3.1	Festlegung des Terminrahmens	221
5.3.2	Aufbau der Terminstrukturen	224
5.3.3	Terminsteuerung	226
5.3.4	Terminkontrollberichte	231
5.4	Kostenmanagement	231
5.4.1	Organisatorische Voraussetzungen	232
5.4.2	Kostenplanung, -kontrolle und -Steuerung	233
5.4.3	Kostenberechnung	233
5.4.4	Kostenberichtswesen und Baubuchhaltung	236
5.5	Projektkommunikationsmanagementsystem	238
5.5.1	Notwendigkeit eines PKMS	239
5.5.2	Auswahlverfahren	242
5.5.3	Bedarfs- und Produktanalyse	242
5.5.4	Terminplanung	243
5.5.5	Vertragsbedingungen	249
5.5.6	Building Information Modeling (BIM)	253
5.6	Management von Nutzerleistungen	255
5.6.1	Organisationsstruktur Nutzerprojekt	258
5.6.2	Planungskonzepte Nutzerprojekt	260
5.6.3	Inbetriebnahmekonzept zur Nutzerausstattung	262
5.6.4	Ein-/Umzug	264
5.7	Nutzungskostenmanagement	265
5.7.1	Leistungsstruktur	265

5.7.2	Einflussfaktoren auf die Nutzungskosten	269
5.7.3	Einflussfaktoren im Kontext der DIN 18960	273
5.7.4	Quantitative Bewertung der Nutzungskosten	275
5.7.5	Nutzungskostenbewertung in der Projektentwicklung	279
5.8	Organisation der Über- bzw. Inbetriebnahme sowie Nutzung	283
5.8.1	Festlegung der Einzelabnahmen	284
5.8.2	Strukturablauf Abnahme/Inbetriebnahme	285
5.8.3	Kapazitätsrahmen der Abnahmephase/Organisationsplan	287
5.9	Projektcontrolling für Investoren, Bauherren und Nutzer	287
5.9.1	Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation	290
5.9.2	Vorbereitung des Vertragsabschlusses mit dem GÜ	293
5.9.3	Der Generalübernehmervertrag	296
5.9.4	Planungsentwicklung/Controlling	298
5.9.5	Leistungskontrollen der Planung	298
5.9.6	Bemusterungsverfahren	300
5.9.7	Leistungsstandkontrollen Ausführung	301
5.9.8	Qualitätskontrollen	304
5.9.9	Kostenkontrolle	309
5.9.10	Abnahmeverfahren	310
5.9.11	Bauherrenaufgaben bei Übernehmerprojekten	310
5.10	Steuerung der Nachhaltigkeitskriterien	311
5.10.1	Projektentwicklung	312
5.10.2	Projektvorbereitung	315
5.10.3	Planung	315
5.10.4	Ausführungsvorbereitung	317
5.10.5	Ausführung und Projektabschluss	317
5.10.6	Auswirkungen auf das Leistungsbild Projektsteuerung	318
	Literatur	320
6	Transaktionsmanagement	321
6.1	Investitionsprozess	322
6.1.1	Produktdefinition und Marketing (Start-up)	323
6.1.2	Erstanalyse (Screening)	324
6.1.3	Detailanalyse (Due Diligence)	325
6.1.4	Abschluss (Signing und Closing)	327
6.2	Research	328
6.2.1	Markt- und Standortanalyse	328
6.2.2	Objektanalyse	330
6.2.3	Wettbewerbsbeobachtung	330
6.2.4	Objektstrategie	331
6.2.5	Unterstützung bei der Verkehrswertermittlung	333
6.3	Due Diligence	333

6.3.1	Anforderung an die Leistung und Beteiligten	334
6.3.2	Anpassung des Prozessablaufes	336
6.3.3	Definition der erforderlichen Leistungen	336
6.3.4	Durchführung der Due Diligence	341
6.4	Desinvestitionsprozess	344
6.4.1	Strategieentwicklung	346
6.4.2	Informationsaufbereitung	350
6.4.3	Investorenansprache	351
6.4.4	Informationsbereitstellung	354
6.4.5	Transaktionsabschluss	354
6.4.6	Bieterverfahren im Beispiel	355
6.5	Immobilienbewertung	357
6.5.1	Zieldefinition	359
6.5.2	Auswahl Bewertungsverfahren	360
6.5.3	Bewertungsvorbereitung	371
6.5.4	Bewertungsdurchführung	371
6.5.5	Ergebnisvorstellung	372
6.6	Datenraum und -beschaffung	372
6.6.1	Digitale Datenräume in der Due Diligence	374
6.6.2	Auswahl und Aufbau des Datenraums	375
6.6.3	Anforderungen an die Datenqualität	379
6.6.4	Implementierung eines Datenraums	381
6.6.5	Sicherheitsanforderungen	383
6.7	Workout notleidender Immobilienengagements	384
6.7.1	Objektanalyse	385
6.7.2	Markt- und Standortanalyse	387
6.7.3	SWOT-Analyse	387
6.7.4	Business-Plan	389
	Literatur	390
7	Risikomanagement	391
7.1	Risikokomponenten	392
7.1.1	Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit	392
7.1.2	Risikoerwartungswert	394
7.1.3	Interdependenzen zwischen Rendite und Risiko	397
7.2	Risikoreporting	398
7.2.1	Anforderungen und Erwartungen	399
7.2.2	Bausteine eines integrierten Reportings	404
7.2.3	KAGB-konforme Berichtsarchitektur	406
7.2.4	Interdisziplinäre Reporting-Plattform	408
7.3	Risikomanagement-Prozess	409
7.3.1	Formulieren der Risikostrategie	410
7.3.2	Risikoidentifikation	411

7.3.3	Risikoanalyse	413
7.3.4	Risikomessung	414
7.3.5	Risikosteuerung	416
7.3.6	Risikokontrolle	418
7.4	Risikotragfähigkeit	419
7.4.1	Festlegen der Mindestanforderungen	419
7.4.2	Risikotragfähigkeitsrechnung	422
7.4.3	Risikoklassifizierung	423
7.4.4	Risiko-Quantifizierung	424
7.4.5	Addition der Einzelrisiken	425
7.5	Risikomessmethoden	425
7.5.1	Top-Down-Ansatz	425
7.5.2	Bottom-Up-Ansatz	431
	Literatur	438
8	Portfoliomanagement	439
8.1	Anwendung der Portfoliotheorie	440
8.1.1	Renditebestimmung	444
8.1.2	Risikobestimmung	446
8.1.3	Modellbildung	448
8.1.4	Auswahl des optimalen Immobilienportfolios	450
8.2	Basismodelle der Portfolioanalyse	452
8.2.1	Handlungs- und Verhaltensstrategien	453
8.2.2	Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio (BCG)	453
8.2.3	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (McKinsey)	456
8.2.4	Möglichkeiten und Grenzen der Portfolioanalyse	459
8.3	Immobilienstrategie	460
8.3.1	Bestandsanalyse und Portfolio-Check	461
8.3.2	Entwicklung der Immobilienstrategie	471
8.3.3	Portfolioanalyse und-bewertung	476
8.3.4	Verwertung und Strukturierung	480
8.3.5	Kapitalallokation	481
8.4	Informationsmanagement und Reporting	482
8.4.1	Definition der Berichtsadressaten	484
8.4.2	Ermittlung der Steuerungskennzahlen	485
8.4.3	Ableitung des Informationsbedarfes	488
8.4.4	Modellierung von Einzelberichten	488
8.4.5	Immobilien Due Diligence	494
8.5	Immobilien-Workout	496
8.5.1	Spezial-Alternative Investment Funds	497
8.5.2	Outsourcing über Publikums-AIF	504
8.5.3	Real Estate Investment Trust	505
	Literatur	505

9	Asset Management	507
9.1	Controlling, Budgetplanung und-Steuerung	507
9.1.1	Wirtschaftsplan	509
9.1.2	Cashflow-Planung	510
9.1.3	Kennzahlen und Benchmarking	511
9.1.4	Bewirtschaftungsanalyse	511
9.1.5	Lebenszykluskostenmanagement	512
9.1.6	Versicherungsmanagement	517
9.1.7	Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten	517
9.2	Vermietungs-und Maklersteuerung	517
9.2.1	Vermietungskonzepte	519
9.2.2	Maklermanagement	520
9.2.3	Mieterbetreuung,-kommunikation und-Korrespondenz	521
9.2.4	Mietobjektübergaben und-rilcknahmen	521
9.2.5	Mietvertragsmanagement und-Controlling	521
9.3	Vertragsmanagement und -analyse	523
9.3.1	Vertragsbestandsanalyse	524
9.3.2	Leistungsanalyse	526
9.3.3	Vertragserstellung	529
9.3.4	Vergütungskonzeption	530
9.4	Dienstleistungssteuerung	531
9.4.1	Gewährleistungsmanagement	531
9.4.2	Auswahl, Steuerung und Controlling von Dienstleistern	532
9.4.3	Instandsetzungsstrategie	534
9.4.4	Baubegehung	534
9.4.5	Begehung zur Verkehrssicherungspflicht	535
9.4.6	Planung, Umsetzung und Kontrolle von baulichen Maßnahmen . .	537
9.5	Revitalisierungsmanagement	538
9.5.1	Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie	540
9.5.2	Erschließung der Optimierungspotenziale	540
9.5.3	Ableitung der Projektziele und Formulierung der Aufgaben	544
9.5.4	Analyse auf Optimierungspotenziale	548
9.5.5	Strukturierung des Handlungsbedarfes und der Projektabläufe	548
9.5.6	Grundlagenanalyse zur Energie-und CO ₂ -Reduzierung	554
	Literatur	558
10	Property Management	559
10.1	Kennwertermittlung – Benchmarking	560
10.1.1	Problemidentifikation	560
10.1.2	Interne und externe Datensammlung	562
10.1.3	Analyse der Informationen	565
10.1.4	Organisations- und Prozessoptimierung	567

10.2	Optimierung der Nutzungskosten	568
10.2.1	Strukturierung	570
10.2.2	Nutzungskostenplanung	582
10.2.3	Identifikation Kostentreiber	588
10.2.4	Maßnahmenplan	596
10.2.5	Simulation und Variantenbewertung	598
10.3	Ausschreibung operativer Dienstleistungen	600
10.3.1	hWOutsourcingkonzeption	600
10.3.2	Ausschreibungsvorbereitung	605
10.3.3	Ausschreibung	606
10.4	Flächenmanagement	609
10.4.1	Flächenbestandsaufnahme	610
10.4.2	Festlegen von Flächenkennzahlen	612
10.4.3	Ermitteln des Flächeneinsparpotenzials	614
10.5	Arbeitsplatz-und Büroservicemanagement	615
10.5.1	Bestandsaufnahme	617
10.5.2	Flächenbelegungsanalyse	618
10.5.3	Ausstattungs-und Serviceanalyse	618
10.6	Mietmanagement	620
10.6.1	Vertragsmanagement und Liegenschaftsmanagement	621
10.6.2	Betriebskostenabrechnung	622
10.6.3	Objektbuchhaltung	623
	Literatur	624
11	Facility Management	627
11.1	Planungsbegleitendes Facility Management	629
11.1.1	Bestandsdokumentation	631
11.1.2	Modellierung Berichtswesen	631
11.1.3	Aufbereitung von Kennzahlen	632
11.1.4	Vorbereitung Benchmarking in der Planungsphase	644
11.2	Betriebskonzeption	645
11.2.1	Bestandteile des Betreiberkonzeptes	646
11.2.2	Betreiberverantwortung	652
11.2.3	Integration von Facility Management Consulting-Leistungen ...	655
11.2.4	Vorbereitung Einführung und Ausschreibung	657
11.3	Daten-und Informationsmanagement	658
11.3.1	Pflichtenheft für den Facility Management Prozess	661
11.3.2	Datenerhebung im Lebenszyklus	673
11.3.3	Durchgängiger Informationsfluss der Projektphasen	679
11.3.4	Regelungen zur Datenübergabe	680
11.3.5	Organisation der Datenverwaltung	681
11.3.6	Vorbereitung der Einführung des CAFM-Systems	683

11.4 Auswahl eines CAFM-Systems	684
11.4.1 Systemabklärung und Definition der IT-Vision	684
11.4.2 Projektinitialisierung und Anforderungsanalyse	687
11.4.3 Ausschreibung und Evaluation	691
11.4.4 Implementierung und Customizing	697
11.4.5 Client/Server und Web-basierte Systeme	698
11.5 Technische Betriebsführung	699
11.5.1 Datenerfassung und-auswertung	700
11.5.2 Leistungsanalyse	702
11.5.3 Modellentwicklung zur Betriebsführung	704
11.6 Instandhaltungsmanagement	705
11.6.1 Aufgaben-und Zielableitung	707
11.6.2 Potenzialanalyse	709
11.6.3 Maßnahmenkonzeption	709
11.7 Energiemanagement	712
11.7.1 Verbrauchswarterfassung	714
11.7.2 Energietechnische Analyse	715
11.7.3 Maßnahmenableitung und Energieoptimierung	717
11.8 Umzugsmanagement	719
11.8.1 Vorbereitungskonzeption	720
11.8.2 Durchführungsplanung und Support	723
11.8.3 Umzugsnachbereitung	724
11.9 Sicherheitsmanagement	724
11.9.1 Sicherheits-und Schwachstellenanalyse	725
11.9.2 Sicherheitskonzeption	726
11.9.3 Integrationsplanung	729
11.10 Reinigungsmanagement	730
11.10.1 Planung	731
11.10.2 Durchführung	732
11.10.3 Qualitätssicherung/Kontrolle	732
Literatur	735
12 Ausblick	737
12.1 Veränderungen	737
12.2 Anpassungsbedarf	738
12.3 Impulssuche	741
Literatur	741
Literatur	743
Sachwortverzeichnis	749