

Norbert Preuß

Lars Bernhard Schöne

Real Estate und Facility Management

Aus Sicht der Consultingpraxis

Unter Mitarbeit von Alexander Nehrhaupt

2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Mit 265 Abbildungen

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
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
2.3j Portfoliomanagement	10
2.3.1 Abgrenzung zum Assetmanagement	11
2.3.2 Grundgedanke des Portfoliomanagements	11
2.4i Projektentwicklung	12
2.4.1 Produktionsfaktoren des Entwicklungsprozesses	12
2.4.2 Organisationsmöglichkeiten der Projektentwicklung	13
2.5 Projektmanagement	16
2.5.1 Projektleitung und -Steuerung	17
2.5.2 Projektcontrolling	23
2.5.3 Projektsteuerung und -rechtsberatung	23
2.5.4 Construction Management	25
2.5.5 Organisationsmöglichkeiten des Projektmanagements	29
2.5.6 Anforderungsprofil für Projektmanager	40
2.6 Facility Management	47
2.6.1 Facility / Facilities	47
2.6.2 Management..47
2.6.3 Strategie	47
2.6.4 Strategisches Facility Management	48
2.6.5 Operatives Facility Management	48
2.6.6 Objektmanagement	49
2.6.7 Organisationsmöglichkeiten des Facility Managements	49
2.7 Gebäudemanagement	54
2.7.1 Technisches Gebäudemanagement	54
2.7.2 Infrastrukturelles Gebäudemanagement	55
2.7.3 Kaufmännisches Gebäudemanagement	55
3 Real Estate und Facility Management-Consulting	57
3.1 Chronologie	59
3.2 Vorgehensweise	59
3.2.1 Teilschritt 1 – Grundlagenermittlung	60

3.2.2	Teilschritt 2 – Detailanalyse	72
3.2.3	Teilschritt 3 – Fachexpertise	80
3.2.4	Teilschritt 4 – Umsetzungscontrolling	81
4	Portfoliomanagement – die Wertorientierung	83
4.1	Immobilienbewertung	84
4.1.1	Zieldefinition	86
4.1.2	Auswahl Bewertungsverfahren	87
4.1.3	Bewertungsvorbereitung	97
4.1.4	Bewertungsdurchführung	98
4.1.5	Ergebnisvorstellung	98
4.2	Informationsmanagement und Immobilien-Berichtswesen	100
4.2.1	Definition der Berichtsadressaten	102
4.2.2	Ermittlung der Steuerungskennzahlen	103
4.2.3	Ableitung Informationsbedarf	106
4.2.4	Modellierung Einzelberichte	107
4.2.5	Immobilien Due Diligence	112
4.3	Immobilien-Workout	114
4.3.1	Outsourcing über Immobilien-Spezialfonds	116
4.3.2	Outsourcing über geschlossene Immobilienfonds	124
4.3.3	G-REIT	125
4.4	Non-Performing Loans (Notleidende Immobilienengagements)	127
4.4.1	Objektanalyse	128
4.4.2	Markt- und Standortanalyse	129
4.4.3	SWOT-Analyse	130
4.4.4	Business-Plan	132
4.4.5	Maßnahmenpriorisierung	132
4.5	Portfoliotheorie	132
4.5.1	Renditebestimmung	134
4.5.2	Risikobestimmung	137
4.5.3	Modellbildung	139
4.5.4	Auswahl des optimalen Immobilienportfolios	141
4.6	Entwicklung und Umsetzung der Immobilienstrategie	143
4.6.1	Bestandsanalyse	146
4.6.2	Immobilien Portfolio-Check	147
4.6.3	Entwicklung Immobilienstrategie	154
4.6.4	Portfolioanalyse und Definition Soll-Portfolio	159
4.6.5	Verwertung	163
4.6.6	Strukturierung	165
4.6.7	Kapitalallokation	165
5	Projektentwicklung – die Konzeption	166
5.1	Geschäftsfeldentwicklung	167
5.1.1	Zielkatalog	168
5.1.2	Markt- und Standortanalyse	169
5.1.3	Immobilienprodukt	169

5.1.4	Marketingkonzept	169
5.1.5	Realisierungskonzept	170
5.1.6	Risikomanagement	170
5.1.7	Investitions- / Erlösplanung	170
5.2	Vorbereitung der Projektentwicklung	170
5.2.1	Termin- und Ablaufplanung	174
5.2.2	Kosten- und Erlösplanung	177
5.2.3	Immobilienwirtschaftliche Gesamtkonzeption	177
5.2.4	Bau- und Planungsrecht	179
5.2.5	Konzeption der Erschließung	179
5.2.6	Technische Vorbereitung	181
5.2.7	Administrative Projektvorbereitung	182
5.3	Immobilienproduktentwicklung	183
5.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	185
5.3.2	Immobilienwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven	187
5.3.3	Städtebau-/Architekturbetrachtung	189
5.3.4	Marketingkonzeption	191
5.3.5	Städtisches und soziales Quartiersmanagement	197
5.3.6	Analyse des öffentlichen Raumes	197
5.3.7	Maßnahmen der Produktveredelung	198
5.4	Nutzerbedarfsprogramm	200
5.4.1	Definition der Projektziele	202
5.4.2	Bedarfsplanung	202
5.4.3	Organisation- und Strukturanalyse	203
5.4.4	Kommunikationsanalyse	207
5.4.5	Flächenbedarfsermittlung	208
5.4.6	Risikoabschätzung	211
5.5	Markt- und Standortanalyse	212
5.5.1	Quantitative Marktanalyse	213
5.5.2	Qualitative Marktanalyse	215
5.5.3	Standortanalyse	216
5.5.4	Wettbewerbsanalyse	216
5.5.5	Risikoanalyse	217
5.6	Kaufmännische und technische Bestandsbewertung	219
5.6.1	Zieldefinition	220
5.6.2	Aufnahme der qualitativen und quantitativen Beurteilungskriterien	221
5.6.3	Auswertung der Immobilienperformance	224
5.6.4	Ableiten der Strategie	225
5.7	Festlegung des Kostenrahmens	226
5.7.1	Analyse des Baubedarfs	227
5.7.2	Analyse der Kosteneinflussgrößen	228
5.7.3	Systematik der Kostenrahmenermittlung	229
5.7.4	Plausibilitätskontrollen	230
5.7.5	Erläuterung des Kostenrahmens	231

6	Projektmanagement – die Planung und Realisierung	232
6.1	Organisationshandbuch	232
6.1.1	Klären der Aufbauorganisation	234
6.1.2	Entwickeln der Projektstruktur	234
6.1.3	Aufgabenaufteilung und Kommunikation	234
6.1.4	Anforderungen an CAD / Planung	237
6.1.5	Kostenplanung und-struktur	237
6.1.6	Vergabestrategie / Vergabeverfahren	237
6.1.7	Rechnungsabwicklung	237
6.1.8	Informationsmanagement	238
6.2	Entscheidungsmanagement	238
6.2.1	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation	239
6.2.2	Festlegung der Entscheidungsprozesse	243
6.2.3	Analyse des Entscheidungsbedarfs	244
6.2.4	Objektdefinition	248
6.2.5	Entscheidungskriterien / Feststellung der Merkmale	249
6.2.6	Beschaffen der Bewertungsdaten	250
6.2.7	Erarbeitung des Auswahlvorschlages	250
6.3	Terminmanagement	250
6.3.1	Festlegung des Terminrahmens	252
6.3.2	Aufbau der Terminstrukturen	254
6.3.3	Terminsteuerung	258
6.3.4	Terminkontrollberichte	261
6.4	Kostenmanagement	262
6.4.1	Klären der organisatorischen Voraussetzungen	262
6.4.2	Kostenplanung, -kontrolle und -Steuerung	263
6.5	Informationsmanagement	268
6.6	Management von Nutzerleistungen	275
6.6.1	Organisationsstruktur Nutzerprojekt	279
6.6.2	Planungskonzepte Nutzerprojekt	281
6.6.3	Inbetriebnahmekonzept Nutzerausstattung	283
6.6.4	Ein-/Umzug	284
6.7	Organisation und Administration bei der Übergabe und -nahme bzw. Inbetriebnahme sowie Nutzung	285
6.7.1	Festlegung der Einzelabnahmen	286
6.7.2	Strukturablauf Abnahme / Inbetriebnahme	287
6.7.3	Kapazitätsrahmen der Abnahmephase / Organisationsplan	289
6.8	Projektcontrolling für Investoren, Bauherrn, Nutzer	290
6.8.1	Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation	293
6.8.2	Vorbereitung des Vertragsabschlusses mit dem GÜ	295
6.8.3	Der Generalübernehmervertrag	298
6.8.4	Planungsentwicklung / Controlling	301
6.8.5	Leistungskontrollen der Planung	301
6.8.6	Bemusterungsverfahren	303
6.8.7	Leistungsstandkontrollen Ausführung	304
6.8.8	Qualitätskontrollen	307

6.8.9	Kostenkontrolle	311
6.8.10	Abnahmeverfahren	312
6.8.11	Bauherrnaufgaben bei Übernehmerprojekten....	312
6.8.12	Honorierung der verschiedenen Leistungsbilder	313
7	Facility Management - die Bewirtschaftung	316
7.1	Reorganisation	316
7.1.1	Projektinitialisierung	319
7.1.2	Organisations- und Datenanalyse	321
7.1.3	Modellentwicklung	323
7.1.4	Change Management	331
7.2	Dienstleistungsausschreibung	332
7.2.1	In-/Outsourcingkonzeption	333
7.2.2	Ausschreibungsvorbereitung	338
7.2.3	Ausschreibung	338
7.3	Computerunterstütztes Facility Management	341
7.3.1	Definition der IT-Vision	342
7.3.2	Projektinitialisierung	344
7.3.3	Anforderungsanalyse	345
7.3.4	Ausschreibung und Evaluation	346
7.3.5	Implementierungscoaching	352
7.4	Kennwertermittlung - Benchmarking	352
7.4.1	Problemidentifikation	353
7.4.2	Interne und externe Datensammlung	355
7.4.3	Analyse der Informationen	357
7.4.4	Organisations- und Prozessoptimierung	359
7.5	Technische Betriebsführung	361
7.5.1	Datenerfassung und -auswertung	361
7.5.2	Leistungsanalyse	363
7.5.3	Modellentwicklung zur Betriebsführung	365
7.6	Instandhaltungsmanagement	366
7.6.1	Aufgaben- und Zielableitung	368
7.6.2	Potenzialanalyse	369
7.6.3	Maßnahmenkonzeption	371
7.7	Energiemanagement	373
7.7.1	Verbrauchswertfassung	375
7.7.2	Energietechnische Analyse	376
7.7.3	Maßnahmenableitung und Energieoptimierung	378
7.8	Flächenmanagement	380
7.8.1	Flächenbestandsaufnahme	381
7.8.2	Festlegen von Flächenkennzahlen	383
7.8.3	Ermitteln des Flächeneinsparpotenzials	385
7.9	Arbeitsplatz- und Büroservicemanagement	385
7.9.1	Bestandsaufnahme	386
7.9.2	Flächenbelegungsanalyse	387
7.9.3	Ausstattungs- und Serviceanalyse	390

7.10	Umzugsmanagement	391
7.10.1	Vorbereitungskonzeption	392
7.10.2	Durchführungsplanung und Support	395
7.10.3	Umzugsnachbereitung	396
7.11	Sicherheitsmanagement	397
7.11.1	Sicherheits- und Schwachstellenanalyse	397
7.11.2	Sicherheitskonzeption	398
7.11.3	Integrationsplanung	402
7.12	Nutzungskostenmanagement	402
7.12.1	Nutzungskostenermittlung nach DIN 18960	403
7.12.2	Nutzungskostenrechnung	405
7.12.3	Nutzungskostenanalyse	408
7.12.4	Nutzungskostensteuerung	409
7.13	Miet- und Vertragsmanagement	411
7.13.1	Vertragsbestandsanalyse	412
7.13.2	Leistungsanalyse	414
7.13.3	Vertragserstellung	417
7.13.4	Vergütungskonzeption	418
7.13.5	Mitwirken bei der Auswahl von Dienstleistern	419

8	Zusammenfassung und Ausblick	422
8.1	Leistungsbilder und -Veränderungen	422
8.2	Ausblick	425

	Literaturverzeichnis	429
--	-----------------------------	------------