

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXIV
<b>1 Einführung Facility Management: Auch ein Trend für Immobilienunternehmen?</b> .....	1
1.1 Neuer Wettbewerbsfaktor oder nebensächliche Modeerscheinung? .	1
1.2 Der Begriffsdschungel rund um das Facility Management .....	5
1.3 Die Einordnung des FM's in die Immobilienwirtschaft.....	9
1.4 Der Markt .....	11
1.4.1 Wer sind die Trendsetter, und wie kann man am FM verdienen? .....	11
1.4.2 Die eigene Positionierung: Den Anbietern auf die Finger geschaut.....	11
1.4.3 Wie sieht der FM-Markt im europäischen Ausland aus? ....	16
1.4.4 Den Kunden kennen: die Nachfragerlandschaft.....	18
1.5 Fazit .....	20
<b>2 Grundlagen für den Einsatz von Facility Management und das Lebenszykluskonzept</b> .....	23
2.1 Die bisherigen Hauptleistungen und das Konzept der Kernkompetenzen .....	23
2.2 Facility Management: Für welche Gebäude? .....	27
2.3 Maßgebender Faktor für die eigene Leistung: Die Beziehungen zu Immobilien. ....	29
2.4 Das Lebenszykluskonzept im Überblick .....	31
2.5 Weitere Folgerungen aus dem Lebenszykluskonzept in ihrer Bedeutung für das FM .....	35
2.6 Resümee .....	37
<b>3 Die einzelnen Lebenszyklusphasen: Möglichkeiten zur Leistungserbringung aufspüren – Planung, Erstellung, Inbetriebnahme</b> .....	39
3.1 Einführung .....	39
3.1.1 Projektentwicklung und Lebenszyklusphasen .....	39
3.1.2 Nachhaltiges Bauen .....	42
3.2 Voraussetzungen für die Optimierung des Facility Managements... ..	44
3.2.1 Konflikte der Baubeteiligten: Wo ist da Platz für Facility Management?.....	44
3.2.2 Organisatorische Einbindung des Facility Managers. ....	46

3.3	Erste Lebenszyklusphase: Standortsuche bzw. Projektinitiierung ...	48
3.3.1	Eingangsbispiel zur Initiierung .....	48
3.3.2	Moderation gefragt: die schwere Rolle des Bauherrn .....	50
3.3.3	Standortanalyse: Was kann und muss der Bauherr wissen? ..	51
3.3.4	Bedarfsprofil .....	53
3.3.5	Nutzungskonzeption: Was braucht der Kunde? .....	53
3.3.6	Exkurs: Auf dem Nutzerprogramm aufbauend sollten erste Dokumentationsvorgaben erarbeitet werden .....	56
3.3.7	Wirtschaftlichkeitsberechnung .....	56
3.4	Früh beginnen mit FM: Entwurfs- und Genehmigungsplanung .....	57
3.4.1	Jetzt schon an die Nutzungskosten denken! .....	57
3.4.2	Ein Beispiel .....	59
3.4.3	Beispiel Energiemanagement und Aufzugstechnik .....	60
3.4.4	Bedeutung des Schnittstellenmanagements .....	62
3.4.5	Konzeptweiterentwicklung .....	64
3.4.5.1	Was beinhaltet die Konzeptweiterentwicklung? ...	64
3.4.5.2	Erfolgsfaktor: Unterstützung des Bauherrn bei der Konzeptweiterentwicklung .....	64
3.4.6	Architektur und Statik .....	67
3.4.7	Ausschreibung und Vergabe .....	68
3.4.8	Dem Bauherrn einen Lösungsansatz präsentieren .....	68
3.4.9	Beispiel für den Einfluss der ersten Lebenszyklusphasen auf die Kosten der Gebäudenutzung .....	72
3.5	Verwalter und Makler müssen früh ans Objekt: Ihre Einflussmöglichkeiten bei Realisierung und Herstellung .....	74
3.5.1	Herstellung ohne FM – Ein Beispiel und eine Warnung .....	74
3.5.2	Positionsbestimmung der Projektrealisierung im Gesamt- ablauf des Lebenszyklus .....	75
3.5.3	Hilfestellungen geben bei der Koordination der technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Lösung .....	76
3.5.4	Facility Management während des Bauens profitiert von einem qualitativen Controlling .....	81
3.6	Was gibt es zu tun bei der Inbetriebnahme, der Übergabe und der Mängelbeseitigung? .....	84
3.6.1	Einführung .....	84
3.6.2	Abnahme und Übergabe: kritische Punkte für die Nutzung und den Verkaufspreis .....	85
3.6.2.1	Übergabe technischer Anlagen in der Praxis .....	85
3.6.2.2	Abnahme und Übergabe unter die Lupe genommen ..	86
3.6.2.3	Organisation und Koordination von Abnahme und Übergabe .....	87
3.6.3	Inbetriebnahme: Auch hier kann man sparen! .....	90
3.6.4	Effiziente Umzugsplanung und -durchführung: Nur ein Zusatzservice? .....	91
3.6.5	Nicht die anderen verdienen lassen: Nachtragsmanagement ..	92
3.6.6	Nicht die anderen verdienen lassen: Mängelbeseitigung und Gewährleistungsverfolgung .....	92

3.6.7	Dokumentation: Grundlage effizienten Gebäudebetriebs. . . . .	95
3.7	Zusammenfassung und Anregungen zur optimalen Einbindung eines Facility Managers und dessen Aufgabenprofil . . . . .	97
3.7.1	Aufgabenprofil eines Facility Managers über die Planungs- und Erstellungsphase bis zur Inbetriebnahme . . . . .	97
3.7.2	Der Facility Manager im Funktionalitäts-Flexibilitäts-Dilemma . . . . .	103
3.7.3	Weitere Anregungen und Faktoren, die für eine frühzeitige Einbindung des Facility Managers sprechen. . . . .	106
3.7.4	Resümee . . . . .	107
3.7.5	Mögliche Aufgaben für Immobilienunternehmen . . . . .	108
<b>4</b>	<b>Die Lebenszyklusphasen im Überblick: Aufgaben des Facility Managements in der Nutzungsphase . . . . .</b>	<b>109</b>
4.1	Einleitung . . . . .	109
4.2	Weiterreichende Einteilung der Felder des Gebäudemanagements. . . . .	110
4.3	Betriebskosten im Überblick . . . . .	113
4.4	Bereiche des Gebäudemanagements im Überblick . . . . .	114
4.4.1	Einleitung: Deutschland ist schon gebaut . . . . .	114
4.4.2	Richtlinien für Facility Management und ihre Bedeutung in der Praxis . . . . .	116
<b>5</b>	<b>Kaufmännisches Gebäudemanagement. . . . .</b>	<b>117</b>
5.1	Überblick und Definition . . . . .	117
5.2	Vertragsorganisation und Vertragsmanagement . . . . .	121
5.2.1	Einleitung . . . . .	121
5.2.2	Vertragstypologie. . . . .	122
5.2.3	Vertragsbestandsanalyse. . . . .	123
5.2.4	Vertragsmanagement im Überblick . . . . .	125
5.2.5	Einzelne Phasen des Vertragsmanagements . . . . .	125
5.2.5.1	Vertragsvorbereitung und -planung . . . . .	125
5.2.5.2	Vertragsdesign . . . . .	127
5.2.5.3	Vertragsverhandlung und -organisation . . . . .	128
5.2.5.4	Vertragsdurchführung und -management im engeren Sinn . . . . .	130
5.2.5.5	Vertragscontrolling . . . . .	132
5.3	Nebenkosten- bzw. Betriebskostenabrechnung im Überblick . . . . .	134
5.4	Nutzungskostenanalyse und -management . . . . .	137
5.4.1	Einführung . . . . .	137
5.4.2	Nutzungskosten erfassen . . . . .	138
5.4.3	Betriebskosten im Überblick . . . . .	139
5.4.4	Kostenenkungsmöglichkeiten im Einzelnen aufspüren . . . . .	143
5.4.5	Nutzungskostenanalyse. . . . .	160
5.4.5	Einbettung der Nutzungskostenanalyse und -senkung in das gesamte Betriebskostenmanagement . . . . .	162

---

5.5	Vermietung und Vermietungsmanagement im Banne des Facility Managements.....	166
5.5.1	Einleitung und Systematisierung .....	166
5.5.2	Anmieten von Flächen .....	167
5.5.3	Das Vermietungskonzept.....	167
5.5.3.1	Mietermix .....	168
5.5.3.2	Mietpreis .....	170
5.5.3.3	Investitionsvolumen .....	172
5.5.3.4	Leerstandsgründe.....	172
5.5.4	Kundenorientierung als Voraussetzung eines erfolgreichen Vermietungsmanagements.....	173
5.5.5	Vermietungsdramaturgie .....	177
5.5.6	Vermietung gemischt genutzter Immobilien: Flexibilität ...	180
5.5.7	Die Beurteilung der Leistungen des Vermietungsmanagements .....	180
5.6	Erbringung und Koordination weiterer Mieterserviceleistungen ...	181
5.6.1	Einleitung .....	181
5.6.2	Beispiele .....	183
<b>6</b>	<b>Infrastrukturelles Gebäudemanagement .....</b>	<b>185</b>
6.1	Definition und Beispiele .....	185
6.2	Ausgewählte Felder des infrastrukturellen Gebäudemanagements: Reinigung und Reinigungssteuerung .....	191
6.2.1	Einleitung .....	191
6.2.2	Ablauf der Reinigungssteuerung: Grenzbereich zwischen IGM und Flächenmanagement .....	192
6.3	Ausgewählte Felder des infrastrukturellen Gebäudemanagements: Umzugsmanagement .....	199
6.3.1	Einführung .....	199
6.3.2	Umgzugsmanagement .....	200
6.3.3	Weitere Faktoren bei Umzügen .....	202
6.3.4	Bedeutung für Immobilienunternehmen .....	205
6.4	Sicherheitsmanagement und Objektschutz.....	205
6.4.1	Einführung .....	205
6.4.2	Anforderungen an ein Sicherheitskonzept .....	206
6.4.3	Die Partnerwahl.....	208
6.4.4	Objektschutz.....	208
6.5	Winterdienst als Teil der Verkehrssicherungspflicht .....	209
6.5.1	Verkehrssicherungspflichten im Überblick .....	209
6.5.2	Winterdienst.....	211
<b>7</b>	<b>Flächenmanagement.....</b>	<b>215</b>
7.1	Einführungsbeispiele: Flächenmanagement – warum und für wen? ..	215
7.1.1	Kaufhäuser werden zu Bürogebäuden.....	215
7.1.2	Krankenhaus.....	216
7.2	Überblick und Definition.....	216

7.3	Ausgewählte Felder des Flächenmanagements: Flächenbestandsaufnahmen . . . . .	221
7.3.1	Einführung . . . . .	221
7.3.2	Mietflächendefinitionen . . . . .	223
7.3.3	Flächenkennzahlen . . . . .	224
7.4	Strategische Planung: Flächenmanagement im Lebenszyklus . . . . .	227
7.5	Ausgewählte Bereiche des Flächenmanagements: Arbeitsplatzmanagement . . . . .	228
7.5.1	Einführung . . . . .	228
7.5.2	Flächenbestandsaufnahme . . . . .	228
7.5.3	Flächenbelegungsanalyse . . . . .	229
7.5.5	Gebädefaktoren, die die Flächeneffizienz beeinflussen . . . . .	233
7.5.5.1	Einführung . . . . .	233
7.5.5.2	Verhältnis der Hauptnutzfläche zur Bruttogeschossfläche . . . . .	233
7.5.5.3	Verhältnis der Mietfläche Büroraum zur Bruttogeschossfläche . . . . .	234
7.5.5.4	Verhältnis der Nebennutzflächen zu den Hauptnutzflächen . . . . .	234
7.5.5.5	Verhältnis der Verkehrsflächen zu den Hauptnutzflächen . . . . .	235
7.5.5.6	Verhältnis der Funktionsflächen zur Hauptnutzfläche . . . . .	235
7.5.5.7	Verhältnis der Konstruktionsgrundfläche zur Nettogrundfläche . . . . .	237
7.5.5.8	Resümee zur Flächenwirtschaftlichkeit . . . . .	237
<b>8</b>	<b>Technisches Gebäudemanagement . . . . .</b>	<b>241</b>
8.1	Überblick und Definition . . . . .	241
8.2	Ausgewählte Bereiche des technischen Gebäudemanagements: Instandhaltungsmanagement . . . . .	245
8.2.1	Einführung . . . . .	245
8.2.2	Begriffsabgrenzungen: Was meinen Hausverwalter, Auftragnehmer und Kunden und was sagen die Normen? . . . . .	246
8.2.3	Rahmenbedingungen der Instandhaltung . . . . .	250
8.2.4	Strategien des Instandhaltungsmanagements . . . . .	253
8.2.5	Planung der Gebäude- und Anlageninstandhaltung . . . . .	261
8.2.6	Instandhaltung: Eine Frage des Budgets . . . . .	266
8.2.7	Möglichkeiten zur Kontrolle der Instandhaltungseffizienz . . . . .	269
8.2.8	Instandhaltungscontrolling: Vereinfachungen für die Praxis . . . . .	271
8.3	Checklisten und Tabellen . . . . .	272
	Checkliste 8.1: Lebenszyklen von Gebäudekomponenten . . . . .	272
	Checkliste 8.2: Bauelementekatalog für die „geplante Instandhaltung“ . . . . .	273

Checkliste 8.3: Zuordnung typischer Bauteile zu verschiedenen Baujahresgruppen .....	275
Checkliste 8.4: Durchschnittliche Erneuerungszeiten von Bauteilen	278
Checkliste 8.5: Checkliste für halbjährliche und jährliche Inspektionen .....	279
Checkliste 8.6: Checkliste für drei- und fünfjährliche Inspektionen .	280
Checkliste 8.7: Checkliste für zehn- und dreißigjährliche Inspektionen .....	281
Checkliste 8.8: Technische Lebensdauer von baulichen Anlagen und Bauteilen gemäß Anlage 5 der WertR 91 .....	283
Checkliste 8.9: Lebensdauer von Wohnungseinrichtungen gemäß dem Schweizer Hauseigentümerverband.....	284
<b>9 Rechtliches Gebäudemanagement.....</b>	<b>289</b>
9.1 Einleitung .....	289
9.2 Begriffe und Definitionen .....	289
9.3 Outsourcing: Der Königsweg im Gebäudemanagement? .....	291
9.3.1 Worum geht es beim Outsourcing? .....	291
9.3.2 Beispiel und Marktlage .....	293
9.3.3 Outsourcing und Kerngeschäft .....	295
9.3.4 Spektrum des Outsourcings aus betriebswirtschaftlicher und arbeitsrechtlicher Sicht .....	296
9.3.5 Argumente für und gegen das Outsourcing .....	298
9.3.6 Drum prüfe, wer sich bindet: einige Tipps zur Auswahl des Outsourcing-Partners.....	302
9.3.7 Weitere wichtige Faktoren der Partnerwahl .....	305
9.3.8 Vertragsrechtliches Umfeld des Outsourcings .....	306
9.3.8.1 Einleitung .....	306
9.3.8.2 Rechtliches Umfeld im Überblick .....	307
9.3.9 Entscheidungen in Bezug auf die Fremdvergabe.....	309
9.3.9.1 Beispiel: Fremdvergabe der Hausmeisterleistungen.	309
9.3.9.2 Matrix zur Entscheidungsunterstützung .....	311
9.4 Exkurs: Streitpunkt Leistungsbeschreibung oder Service Level Agreement? .....	312
9.4.1 Einleitung .....	312
9.4.2 Beispiel: Allgemeine Leistungsbeschreibung .....	315
9.4.3 Beispiel: Hausmeisterleistungen als Leistungsverzeichnis ..	317
9.4.4 Beispiele für Service Level Agreements.....	320
9.5 Betreiberverantwortung .....	324
9.5.1 Einführung .....	324
9.5.2 Begriffe und wichtigste Inhalte im Überblick .....	326
9.5.3 Pflichtenübertragung als Spezialthema im Bereich des FMs	334
9.5.4 Pflichtenübertragung und Exkulpationsmöglichkeiten im Rahmen des Risikomanagements.....	336
9.5.5 Einige Beispiele zur Betreiberverantwortung .....	337
9.5.6 Resümee und Beurteilung .....	340

---

<b>10 Steuerrechtliches GM</b> .....	343
10.1 Einleitung und Definitionen. ....	343
10.2 Einige steuerliche Fragestellungen im Bereich des FM's .....	344
10.2.1 Einführungsbeispiele .....	344
10.2.2 Aktivierung stiller Reserven bei Unternehmens- übertragungen .....	345
10.3 Steuerliche Grundlagen. ....	346
10.3.1 Einteilung der Steuern. ....	346
10.3.2 Immobilien und Einkunftsarten. ....	347
10.3.3 Ausgewählte Einnahme- und Ausgabearten im Bereich der Immobilien und des Facility Managements .....	348
10.4 Option zur Umsatzsteuer und Vorsteuerabzug .....	349
10.4.1 Das Umsatzsteuersystem in Deutschland .....	349
10.4.2 Umsatzsteuerbefreiung für Vermietungsleistungen nach § 4 Nr. 12 UStG .....	350
10.4.3 Bagatellregelung .....	351
10.4.4 Vorsteuerberichtigung nach § 15 a UStG .....	351
10.4.5 Erweiterte Berichtigung des Vorsteuerabzugs seit dem 1.1.2005 für das Umlaufvermögen .....	353
10.4.6 Erweiterte Berichtigung des Vorsteuerabzugs seit dem 1.1.2005 bei der Veränderung eines Wirtschaftsgutes .....	354
10.4.7 Erweiterte Berichtigung des Vorsteuerabzugs seit dem 1.1.2005 bei Sonstigen Leistungen .....	355
10.5 Vermeidung der Grunderwerbsteuer durch Anteilsverkauf .....	356
10.6 Abgrenzung zwischen Herstellungskosten, Anschaffungskosten und Erhaltungsaufwand .....	357
10.6.1 Herstellungskosten. ....	357
10.6.2 Anschaffungskosten .....	357
10.6.3 Anschaffungs- oder Herstellungsaufwand oder Erhaltungsaufwand? .....	359
10.7 Umwandlungsvorgänge und Umwandlungssteuergesetz .....	362
10.7.1 Überblick über die steuerlichen Folgen der Umwandlung ...	362
10.7.2 Steuerliche Folgen der Spaltung .....	364
<b>11 Ausgewählte Bereiche des Gebäudemanagements</b> .....	365
11.1 Rationellere Abwicklung von Kleinreparaturen .....	365
11.1.1 Einleitung .....	365
11.1.2 Schadensaufnahme bei Kleinreparaturen .....	365
11.1.3 Kleinreparaturen: eine Frage der Organisation .....	368
11.1.4 Resümee: Voraussetzungen für eine bessere Organisation der kleinen Reparaturen .....	371
11.2 Prozesskostenmanagement: Adäquates Werkzeug zur Reduzierung der Schnittstellenproblematik? .....	372
11.2.1 Begriffe und Definitionen. ....	372
11.2.2 Was aus der Prozesskostenrechnung ist direkt auf das FM anwendbar? .....	373

11.3	Beispiel: Service-Blue-Print als ein Instrument zur Verbesserung der Abläufe und der Servicequalität .....	376
<b>12</b>	<b>Umnutzung, Stilllegung und Weiterentwicklung:</b>	
	<b>Was kann man tun? .....</b>	<b>379</b>
12.1	Von Immobilienverwertungen profitieren .....	379
12.2	Weiterentwicklung einer Bestandsimmobilie: Einfacher mit Facility Management? .....	381
12.2.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Nutzung und Umnutzung .....	381
12.2.2	Der horror vacuii .....	383
12.2.3	Optionen der Entwicklung im Bestand unter Facility-Management-Gesichtspunkten .....	384
12.2.4	Einzelheiten einer Projektweiterentwicklung unter Berücksichtigung der Lebenszykluskosten: Professionalisierung der Weiterentwicklung .....	385
12.2.5	Upgrading benötigt begleitende Maßnahmen in anderen Unternehmensbereichen .....	391
12.2.6	Wann lohnt sich ein Umbau oder eine Sanierung? .....	391
12.2.7	Weiterentwicklung von Büroimmobilien: eine Frage der Bausubstanz .....	393
12.2.8	Resümee und Aufgaben der Makler und Verwalter .....	395
12.3	Leerstandsmanagement als Aufgabe für Makler und Verwalter. ....	396
12.3.1	Leerstandskosten .....	396
12.3.2	Besonderheiten des Leerstandsmanagements bei Gewerbeimmobilien .....	398
12.4	Stilllegung- und Stillstandsmanagement: Ist das Einmotten von Immobilien sinnvoll? .....	408
12.4.1	Einleitung .....	408
12.4.2	Besonderheiten des Stillstandsmanagements .....	408
12.4.3	Verkehrssicherungspflicht .....	409
12.4.4	Bausubstanzerhalt .....	410
12.4.5	Gebäudetechnik .....	410
12.4.6	Brandschutz .....	411
12.5	Rückbau und Abriss .....	413
12.5.1	Einleitung .....	413
12.5.2	Ziele beim Abriss .....	414
12.5.3	Kriterien für den Abriss: Ist der Abriss salonfähig geworden? .....	415
12.5.4	Kosten der Abbruch- und Entsorgungsphase .....	416
12.6	Zusammenfassendes Praxisbeispiel .....	418
<b>13</b>	<b>Datengrundlagen, Informationsmanagement und Due Diligence .....</b>	<b>421</b>
13.1	Grundlagen: Das Datenproblem und seine Lösung .....	421
13.1.1	Wieso kommt es zu einem Datenproblem? .....	421

---

13.1.1.1	Einführung: Wo Informationen verloren gehen . . . .	421
13.1.1.2	Die Probe aufs Exempel und einige Tipps . . . . .	423
13.1.2	Der Lehrbuchfall: Übernahme eines Gebäudes – Bestands- datensammlung von Anfang an . . . . .	425
13.1.3	Wann sollten Bestandsdaten erhoben werden? . . . . .	427
13.1.4	Kosten und Nutzen der Datenerfassung . . . . .	427
13.1.5	Arbeiten mit System . . . . .	429
13.1.5.1	Erfassungsstrategien . . . . .	429
13.1.5.2	Erfassungsaufwand . . . . .	430
13.1.5.3	Mit Systematik zum Datenmanagement . . . . .	433
13.1.5.4	Schnittstellen . . . . .	433
13.1.6	Hilfsmittel zur Datenerfassung: Standardisierte Aufnahme- bögen . . . . .	434
13.1.7	Hilfsmittel zur Datenerfassung: Das Raumbuch . . . . .	434
13.1.8	Bestandsdatenerfassung: Eine Frage des Aufwands . . . . .	439
13.1.9	Resümee . . . . .	440
13.1.10	Von der Datenaufnahme zum Informationsmanagement . . . .	441
13.1.10.1	Einleitung . . . . .	441
13.1.10.2	Voraussetzungen und Datengrundlagen . . . . .	441
13.1.10.3	Datenbestände als Kapital . . . . .	442
13.1.10.4	Digitale Dokumentation . . . . .	444
13.1.10.5	Lebensdauer von Daten . . . . .	446
13.1.11	Computer Aided Facility Management im Kurzüberblick . .	446
13.1.11.1	Begriff und Aufgaben . . . . .	446
13.1.11.2	Softwareunterstützung in der Bewirtschaftung . . . .	447
13.1.11.3	Nutzen eines CAFM-Systems . . . . .	449
13.2	Due Diligence: Notwendigkeit für Immobilieninvestitionen? . . . .	452
13.2.1	Due Diligence – Zusammenhang mit der Immobilien- wirtschaft . . . . .	452
13.2.2	Worum geht es bei der Due Diligence? . . . . .	452
13.2.3	Die Komponenten der Due Diligence im Überblick . . . . .	453
13.2.3.1	Einführung . . . . .	453
13.2.3.2	Die wirtschaftliche Due Diligence . . . . .	454
13.2.3.3	Die finanzielle Due Diligence . . . . .	457
13.2.3.4	Die rechtliche Due Diligence . . . . .	458
13.2.3.5	Die steuer(recht)liche Due Diligence . . . . .	459
13.2.3.6	Die baulich-technische Due Diligence . . . . .	461
13.2.3.7	Die Facility-Management-Due-Diligence . . . . .	462
13.2.3.8	Die organisatorische Due Diligence . . . . .	462
13.2.3.9	Die Umwelt-Due-Diligence . . . . .	463
13.2.3.10	Die kulturelle Due Diligence . . . . .	463
13.2.3.11	Die psychologische Due Diligence . . . . .	464
13.2.3.12	Die Portfolio-Due-Diligence . . . . .	464
13.2.3.13	Die Marktwert-Due-Diligence . . . . .	464
13.2.4	Zusammenfassende Darstellung der bedeutenden Komponenten der Due Diligence im Überblick . . . . .	465

13.2.5	Due Diligence aus der Sicht des langfristig denkenden Investors oder Facility Managers .....	467
13.2.6	Die Due Diligence Organisation: Führungsaufgabe mit Unterstützung durch das Informationsmanagement .....	468
13.2.6.1	Organisationsablauf .....	468
13.2.6.2	Organisation des Due Diligence-Teams .....	471
13.2.7	Resümee und Ausblick .....	474
<b>14</b>	<b>Organisation und Gesamtunternehmensstrategie .....</b>	<b>475</b>
14.1	Einführung und Beispiele .....	475
14.2	Ansatzpunkte für Immobilien- und Unternehmensstrategien .....	478
14.3	Ausformung der Basisstrategien im Corporate Real Estate Management .....	479
14.4	FM und CREM: Ihr Verhältnis ist maßgeblich für die FM-Strategie im Unternehmen .....	483
14.5	Erfolgsfaktoren für das FM werden auf der Managementebene gelegt! .....	485
14.6	Bereitstellungsalternativen für Immobilien .....	490
14.6.1	Eigenerstellung/Projektentwicklung .....	490
14.6.2	Kauf einer Immobilie .....	492
14.6.3	Leasing .....	492
14.6.4	Miete .....	495
14.6.5	Verkauf oder Vermietung .....	495
14.6.6	Bedeutung der unterschiedlichen Arten der Immobilien-nutzung und Bereitstellung .....	495
14.7	Begreifen der Immobilie als handelbares Gut: Das Umdenken hat begonnen .....	496
14.8	Hilfsmittel I: Facility Management und Shareholder-Value-Konzept .....	501
14.8.1	Einleitung .....	501
14.8.2	Definition .....	502
14.8.3	FM und Shareholder Value .....	503
14.8.4	Wie erfolgt die Wertberechnung? .....	503
14.8.5	Maßnahmen zur Steigerung des Shareholder-Values .....	505
14.8.6	Werttreiber (Value Drivers), um den Shareholder Value zu erhöhen .....	506
14.8.7	Resümee .....	507
14.9	Hilfsmittel II: Balanced Scorecard im Überblick – ein strategisches Instrument für Immobilienunternehmen? .....	507
14.9.1	Ursprung und Bedeutung .....	507
14.9.2	Einführung und Definition .....	509
14.9.3	Perspektiven der BSC .....	512
14.9.4	Voraussetzungen / Faktoren der Implementierung .....	512
14.10	Wie reif ist das Unternehmen für FM? .....	513
14.11	Implementierung von FM: Kleine Hilfen für die Praxis .....	516

14.11.1 Auswahl der gewünschten Facility-Management-Funktionen .....	516
14.11.2 Organisatorische Probleme und Hemmnisse .....	519
14.11.3 Einsatz von Projektmanagement zur Implementierung des Facility Managements .....	519
<b>15 Praxisforum: Möglichkeiten des Markteintritts, Konkurrenzanalyse und Akquise .....</b>	<b>527</b>
15.1 Der Geschäftsplan .....	527
15.1.1 Grundüberlegungen .....	527
15.1.2 Von der strategischen Stoßrichtung zum Geschäftsplan .....	531
15.1.3 Beispiel für ein Gründungskonzept und einen Businessplan .....	538
15.1.4 Beispiel für den Businessplan eines Beratungs- und Schulungsunternehmens .....	543
15.2 Konkurrenzanalyse .....	545
15.2.1 Einführung .....	545
15.2.2 Status quo der Konkurrenzanalyse .....	546
15.2.3 Konkurrenten erkennen .....	547
15.2.5 Quellen .....	549
15.2.5 Systematisches Vorgehen sichert den Erfolg .....	550
15.2.6 Orientierung am Besten und das lernende Unternehmen .....	551
15.2.7 Resümee: Weniger kann mehr sein .....	551
15.3 Die Akquisition von Aufträgen .....	553
15.3.1 Wie erfolgt eine Auftragsakquisition, und wie kann man sie planen? .....	553
15.3.2 Die Praxis der Auftragsakquisition .....	554
15.3.3 Was ist bei der Auftragsvergabe zu beachten? .....	557
15.3.4 Nach der Akquise: Einige Tipps für die erste Auftragsabwicklung .....	562
15.3.5 Beispiel für die Kosten der Teilnahme an einer Ausschreibung .....	565
15.3.6 Fehlentwicklungen im Bereich der Ausschreibungen .....	565
<b>16 Marketing für FM – Ohne Marketing funktioniert kein Facility Management .....</b>	<b>569</b>
16.1 Anwendungsorientierte Grundlagen des Marketings? .....	569
16.2 Kreativität in der Kommunikationspolitik als Schlüssel in der Gesamt-Marketing-Strategie des Facility Managers .....	571
16.2.1 Einführung .....	571
16.2.2 Public Relations zum Imageaufbau .....	572
16.2.2.1 PR im Überblick .....	572
16.2.2.2 Wer sind die Kunden? .....	573
16.2.2.3 Eine Frage der Bekanntheit .....	575
16.2.3 Selbstdarstellung gegenüber dem Kunden .....	576
16.2.4 Praxisforum: Basics der Pressearbeit .....	577

16.3	Preispolitik .....	581
16.3.1	Grundlagen der Preisbildung im FM-Markt .....	581
16.3.2	Preispolitische Zielsetzungen .....	584
16.3.3	Analyse der Konkurrenzpreise und -angebote .....	588
16.3.4	Auswahl des Preisbildungsverfahrens .....	589
16.3.5	Probleme bei der Preissetzung von Dienstleistungen .....	592
16.3.6	Preisdifferenzierungen .....	594
16.3.7	Konditionenpolitik .....	595
16.3.8	Preispolitik im Marketing-Mix .....	596
16.3.9	Vergütung in der Praxis .....	597
	16.3.9.1 Einleitung .....	597
	16.3.9.2 Allgemeine Probleme bei der Regelung der Vergütung .....	597
	16.3.9.3 Eine generelle Frage: Festpreise oder variable Vergütung? .....	599
	16.3.9.4 Vergütung in der Praxis nach Erfolg, Zeitaufwand usw. ....	601
	16.3.9.5 Preisanpassungen und Preisänderungsklauseln ....	603
16.4	Internes Marketing: mehr als Motivationstraining .....	605
16.4.1	Einführung: Haben die Mitarbeiter schon innerlich gekündigt? .....	605
16.4.2	Was ist internes Marketing, und wie betreibt man es? .....	605
16.4.3	Mitstreiter finden .....	607

<b>17</b>	<b>Was Investoren wollen: Benchmarking, Portfolio- und Risikomanagement .....</b>	<b>613</b>
17.1	Einführung .....	613
17.2	Benchmarking .....	613
	17.2.1 Arbeitsdefinition .....	613
	17.2.2 Einführung: Was sagt uns diese Zahl? .....	614
	17.2.3 Arten und Probleme des Benchmarkings .....	615
	17.2.4 Die Vorgehensweise: Benchmarkprozess .....	618
	17.2.5 Mit wem kann man sich vergleichen? .....	622
	17.2.6 Das ungeliebte Benchmarking: Wie geht man mit unbequemen Ergebnissen um? .....	623
	17.2.7 Schlüsselkennzahlen statt Zahlenfriedhöfe .....	624
	17.2.8 Beispiele für eine Kennzahlenaufsplittung .....	626
	17.2.9 Beispiel für eine Benchmarkinguntersuchung .....	630
17.3	Portfoliomanagement .....	633
	17.3.1 Anlage- und Portfoliomanagement im Überblick .....	633
	17.3.2 Datengrundlagen und daraus resultierende Vorgehensweise .....	636
	17.3.3 Ziele des Portfoliomanagements .....	638
	17.3.4 Portfoliomanagement und Gesamtunternehmensstrategie .....	640
	17.3.5 Ablauf der Portfolioanalyse .....	642
	17.3.6 Portfoliosegmentierung .....	643

17.3.7	Beurteilung der Portfoliomethode als Hilfestellung zur Diagnose des Immobilienbestandes und als Werkzeug für den Facility Manager . . . . .	646
17.3.8	Bestandsbewertung mit Hilfe der Portfolioanalyse und des Benchmarking. . . . .	648
17.3.9	Beispiele für Strategien, die sich aufgrund der Ergebnisse der Portfolioanalyse anbieten. . . . .	649
17.3.9.1	Normstrategien . . . . .	649
17.3.9.2	Ergebnis der Analysen: Das Zielfortfolio . . . . .	651
17.3.10	Portfoliooptimierung unter Beachtung von Risikogesichtspunkten . . . . .	654
17.4	Risiken vorausschauend managen . . . . .	655
17.4.1	Einleitung . . . . .	655
17.4.2	Was ist Risiko? . . . . .	655
17.4.3	Welche Risiken bestehen? . . . . .	657
17.4.3.1	Einführung . . . . .	657
17.4.3.2	Das Zeitrisko . . . . .	657
17.4.3.3	Das Vertragsrisiko . . . . .	658
17.4.3.4	Das Auftrageberrisiko . . . . .	658
17.4.3.5	Das Mitarbeitsrisiko . . . . .	658
17.4.3.6	Das Zuliefer- bzw. Subunternehmerrisiko . . . . .	659
17.4.3.7	Das Wettbewerbsrisiko . . . . .	659
17.4.3.8	Das Qualitätsrisiko . . . . .	659
17.4.3.9	Das strategische Risiko . . . . .	660
17.4.4	Risikomanagement im Gesamtunternehmen. . . . .	661
17.4.5	Das Optimum an Risikobegrenzung finden. . . . .	667
17.4.6	Erstes Resümee . . . . .	669
17.4.7	Praxisforum: Instrumente des Risikomanagements: Risikokarte . . . . .	669
17.4.8	Praxisforum: Instrumente des Risikomanagements: Darstellung strategischer Risiken . . . . .	672

## **18 Grundlagen schaffen durch Kostenrechnung und Controlling . . 675**

18.1	Controlling-Begriff und Immobilien als Controlling-Gegenstand . . .	675
18.1.1	Controlling in Immobilien- und Nicht-Immobilienunternehmen . . . . .	675
18.1.2	Controlling der indirekten Leistungsbereiche . . . . .	675
18.1.3	Controlling-Begriff . . . . .	676
18.1.4	Immobilien als Controlling-Gegenstand . . . . .	677
18.1.5	Was bedeutet das für die anzuwendenden Controlling-Instrumente? . . . . .	678
18.2	Controlling und seine Basis: eine funktionierende Kostenrechnung .	682
18.2.1	Einführung . . . . .	682
18.2.2	Einführung in die Kostenrechnung . . . . .	683

18.2.2.1	Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das betriebliche Rechnungswesen .....	683
18.2.2.2	Aufgaben und Funktionen der Kosten- und Leistungsrechnung .....	684
18.2.2.3	Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung in der Immobilienwirtschaft .....	686
18.2.3	Ziel der Kostenrechnung: Immobiliencontrolling .....	688
18.3	Berichtswesen und Immobilienkontenrahmen .....	691
18.4	Kosten- und Leistungsrechnung im Facility Management unter Orientierung an der Immobilienwirtschaft .....	695
18.4.1	Bedeutung .....	695
18.4.2	Die Kostenartenrechnung .....	698
18.4.3	Die Kostenstellenrechnung .....	700
18.4.4	Beispiel: Kosteneinteilung in der Praxis .....	703
18.4.5	Kostenträgerrechnung .....	704
18.4.6	Bedeutung für das Controlling .....	705
18.5	Operatives und strategisches Controlling und seine Bedeutung für das Facility Management .....	706
18.5.1	Grundsätze .....	706
18.5.2	Strategisches Controlling und FM .....	706
18.5.3	Operatives Controlling und FM .....	707
18.5.4	Integration des strategischen und operativen Controllings ..	707
<b>Glossar</b>	.....	<b>709</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>743</b>
<b>Sachverzeichnis</b>	.....	<b>765</b>