

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>1    Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2    Lebenszyklus der Immobilie .....</b>	<b>7</b>
2.1    Ganzheitlicher Denkansatz .....	7
2.2    Real Estate Management – Immobilienmanagement .....	8
2.2.1    Corporate Real Estate Management .....	9
2.2.2    Public Real Estate Management .....	9
2.3    Projektentwicklung .....	9
2.3.1    Produktionsfaktoren des Entwicklungsprozesses .....	10
2.3.2    Organisationsmöglichkeiten der Projektentwicklung .....	11
2.4    Projektmanagement .....	14
2.4.1    Projektleitung und -steuerung .....	15
2.4.2    Projektcontrolling .....	16
2.4.3    Construction Management .....	16
2.4.4    Organisationsmöglichkeiten des Projektmanagements .....	16
2.5    Facility Management .....	22
2.5.1    Facility / Facilities .....	22
2.5.2    Management .....	22
2.5.3    Strategie .....	22
2.5.4    Strategisches Facility Management .....	23
2.5.5    Operatives Facility Management .....	23
2.5.6    Objektmanagement .....	24
2.5.7    Organisationsmöglichkeiten des Facility Managements .....	24
2.6    Gebäudemanagement .....	27
2.6.1    Technisches Gebäudemanagement .....	28
2.6.2    Infrastrukturelles Gebäudemanagement .....	28
2.6.3    Kaufmännisches Gebäudemanagement .....	29
<b>3    Real Estate und Facility Management Consulting .....</b>	<b>31</b>
3.1    Chronologie .....	34
3.2    Vorgehensweise .....	34
3.2.1    Teilschritt 1 – Grundlagenermittlung .....	35
3.2.2    Teilschritt 2 – Detailanalyse .....	46
3.2.3    Teilschritt 3 – Fachexpertise .....	53
3.2.4    Teilschritt 4 – Umsetzungscontrolling .....	54
<b>4    Projektentwicklung – Consulting während der Konzeption .....</b>	<b>55</b>

4.1	Geschäftsfeldentwicklung.....	56
4.1.1	Zielkatalog .....	57
4.1.2	Markt- und Standortanalyse .....	58
4.1.3	Immobilienprodukt .....	58
4.1.4	Marketingkonzept .....	58
4.1.5	Realisierungskonzept .....	59
4.1.6	Risikomanagement.....	59
4.1.7	Investitions- / Erlösplanung .....	59
4.2	Vorbereitung der Projektentwicklung.....	59
4.2.1	Termin- und Ablaufplanung .....	63
4.2.2	Kosten- und Erlösplanung.....	65
4.2.3	Immobilienwirtschaftliche Gesamtkonzeption .....	66
4.2.4	Bau- und Planungsrecht .....	67
4.2.5	Konzeption der Erschließung.....	68
4.2.6	Technische Vorbereitung .....	69
4.2.7	Administrative Projektvorbereitung.....	70
4.3	Immobilienproduktentwicklung.....	71
4.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation .....	74
4.3.2	Immobilienwirtschaftliche Entwicklungsperspektiven .....	76
4.3.3	Städtebau-/Architekturbetrachtung .....	77
4.3.4	Marketingkonzeption .....	80
4.3.5	Städtisches und soziales Quartiersmanagement.....	84
4.3.6	Analyse des öffentlichen Raumes .....	85
4.3.7	Maßnahmen der Produktveredelung .....	86
4.4	Nutzerbedarfsprogramm .....	88
4.4.1	Definition der Projektziele .....	89
4.4.2	Bedarfsplanung .....	90
4.4.3	Organisations- und Strukturanalyse .....	90
4.4.4	Kommunikationsanalyse.....	94
4.4.5	Flächenbedarfsermittlung .....	95
4.4.6	Risikoabschätzung .....	97
4.5	Markt- und Standortanalyse.....	98
4.5.1	Quantitative Marktanalyse .....	99
4.5.2	Qualitative Marktanalyse .....	100
4.5.3	Standortanalyse .....	101
4.5.4	Wettbewerbsanalyse .....	101
4.5.5	Risikoanalyse .....	102
4.6	Kaufmännische und technische Bestandsbewertung.....	104
4.6.1	Zieldefinition .....	106
4.6.2	Aufnahme der qualitativen und quantitativen Beurteilungskriterien.....	107
4.6.3	Auswertung der Immobilienperformance .....	109
4.6.4	Ableiten der Strategie .....	110
4.7	Festlegung des Kostenrahmens.....	111
4.7.1	Analyse des Baubedarfs.....	112
4.7.2	Analyse der Kosteneinflussgrößen.....	113

4.7.3	Systematik der Kostenrahmenermittlung .....	114
4.7.4	Plausibilitätskontrollen.....	115
4.7.5	Erläuterung des Kostenrahmens.....	116
<b>5</b>	<b>Projektmanagement – Consulting</b>	
	<b>während der Planung und Realisierung .....</b>	<b>117</b>
5.1	Organisationshandbuch.....	117
5.1.1	Klären der Aufbauorganisation .....	118
5.1.2	Entwickeln der Projektstruktur .....	119
5.1.3	Aufgabenaufteilung und Kommunikation.....	119
5.1.4	Anforderungen an CAD / Planung.....	121
5.1.5	Kostenplanung und -struktur.....	121
5.1.6	Vergabestrategie / Vergabeverfahren.....	121
5.1.7	Rechnungsabwicklung .....	121
5.1.8	Informationsmanagement.....	122
5.2	Entscheidungsmanagement.....	122
5.2.1	Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation .....	123
5.2.2	Festlegung der Entscheidungsprozesse .....	126
5.2.3	Analyse des Entscheidungsbedarfs .....	128
5.2.4	Objektdefinition .....	132
5.2.5	Entscheidungskriterien / Feststellung der Merkmale .....	133
5.2.6	Beschaffen der Bewertungsdaten.....	134
5.2.7	Erarbeitung des Auswahlvorschlages .....	134
5.3	Terminmanagement .....	134
5.3.1	Festlegung des Terminrahmens.....	136
5.3.2	Aufbau der Terminstrukturen.....	138
5.3.3	Terminsteuerung .....	141
5.3.4	Terminkontrollberichte .....	144
5.4	Kostenmanagement.....	145
5.4.1	Klären der organisatorischen Voraussetzungen .....	145
5.4.2	Kostenplanung, -kontrolle und -steuerung.....	146
5.5	Informationsmanagement.....	151
5.5.1	Systemvorbereitung .....	153
5.5.2	Systeminbetriebnahme .....	155
5.5.3	Systembetrieb.....	157
5.5.4	Systemabschluss .....	160
5.6	CAD und CAFM-Koordination .....	161
5.6.1	Organisation der grafischen Inhalte .....	162
5.6.2	Strukturierung der Objekte.....	163
5.6.3	Vertragliche Festlegung der Inhalte .....	164
5.7	Management von Nutzerleistungen.....	165
5.7.1	Organisationsstruktur Nutzerprojekt.....	169
5.7.2	Planungskonzepte Nutzerprojekt .....	171
5.7.3	Inbetriebnahmekonzept Nutzersausrüstung .....	173
5.7.4	Ein- / Umzug.....	173

5.8	Organisation und Administration bei der Übergabe und -nahme bzw. Inbetriebnahme sowie Nutzung .....	174
5.8.1	Festlegung der Einzelabnahmen .....	175
5.8.2	Strukturablauf Abnahme / Inbetriebnahme .....	176
5.8.3	Kapazitätsrahmen der Abnahmephase / Organisationsplan .....	178
<b>6</b>	<b>Übergeordnete Consultingleistungen für die Nutzungsphase.....</b>	<b>179</b>
6.1	Reorganisation des Liegenschaftsmanagements .....	179
6.1.1	Projektinitialisierung.....	182
6.1.2	Organisations- und Datenanalyse.....	184
6.1.3	Modellentwicklung .....	185
6.1.4	Change Management .....	193
6.2	Computerunterstütztes Facility Management .....	194
6.2.1	Definition der IT-Vision .....	195
6.2.2	Projektinitialisierung.....	197
6.2.3	Anforderungsanalyse .....	198
6.2.4	Ausschreibung und Evaluation .....	199
6.2.5	Implementierungscoaching .....	205
6.3	Kennwertermittlung - Benchmarking .....	205
6.3.1	Problemidentifikation .....	206
6.3.2	Interne und externe Datensammlung .....	208
6.3.3	Analyse der Informationen .....	210
6.3.4	Organisations- und Prozessoptimierung .....	212
<b>7</b>	<b>Technische Consultingleistungen für die Nutzungsphase .....</b>	<b>215</b>
7.1	Technische Betriebsführung .....	215
7.1.1	Datenerfassung und -auswertung .....	216
7.1.2	Leistungsanalyse .....	217
7.1.3	Modellentwicklung zur Betriebsführung .....	219
7.2	Instandhaltungsmanagement.....	220
7.2.1	Aufgaben- und Zielableitung .....	222
7.2.2	Potenzialanalyse.....	223
7.2.3	Maßnahmenkonzeption.....	224
7.3	Energiemanagement.....	226
7.3.1	Verbrauchswertfassung.....	228
7.3.2	Energietechnische Analyse .....	229
7.3.3	Maßnahmenableitung und Energieoptimierung.....	232
<b>8</b>	<b>Infrastrukturelle Consultingleistungen für die Nutzungsphase .....</b>	<b>235</b>
8.1	Flächenmanagement .....	235
8.1.1	Flächenbestandsaufnahme .....	236
8.1.2	Festlegen von Flächenkennzahlen .....	238
8.1.3	Ermitteln des Flächeneinsparpotenzials .....	240
8.2	Arbeitsplatz- und Büroservicemanagement .....	240
8.2.1	Bestandsaufnahme .....	241
8.2.2	Flächenbelegungsanalyse.....	242

8.2.3	Ausstattungs- und Serviceanalyse .....	245
8.3	Umzugsmanagement .....	246
8.3.1	Vorbereitungskonzeption .....	247
8.3.2	Durchführungsplanung und Support .....	250
8.3.3	Umzugsnachbereitung .....	251
8.4	Sicherheitsmanagement .....	251
8.4.1	Sicherheits- und Schwachstellenanalyse .....	252
8.4.2	Sicherheitskonzeption .....	253
8.4.3	Integrationsplanung .....	256
<b>9</b>	<b>Kaufmännische Consultingleistungen für die Nutzungsphase .....</b>	<b>257</b>
9.1	Nutzungskostenmanagement .....	257
9.1.1	Nutzungskostenermittlung nach DIN 18960 .....	258
9.1.2	Nutzungskostenrechnung .....	260
9.1.3	Nutzungskostenanalyse .....	263
9.1.4	Nutzungskostensteuerung .....	264
9.2	Miet- und Vertragsmanagement .....	266
9.2.1	Vertragsbestandsanalyse .....	267
9.2.2	Leistungsanalyse .....	269
9.2.3	Vertragerstellung .....	272
9.2.4	Vergütungskonzeption .....	273
9.2.5	Mitwirken bei der Auswahl von Dienstleistern .....	274
9.3	Dienstleistungsausschreibung .....	275
9.3.1	In-/Outsourcingkonzeption .....	276
9.3.2	Ausschreibungsvorbereitung .....	280
9.3.3	Ausschreibung .....	281
<b>10</b>	<b>Geschäftsfeldentwicklung Real Estate und Facility Management Consulting .....</b>	<b>285</b>
10.1	Projekt- und Rahmenbedingungen .....	285
10.1.1	Ausgangssituation .....	286
10.1.2	Zieldefinition .....	286
10.1.3	Leistungsbild .....	286
10.1.4	Bestandsaufnahme .....	287
10.1.5	Kooperationspartner .....	287
10.1.6	Dokumentation .....	287
10.1.7	Unternehmensdarstellung .....	287
10.2	Marktpotenzial .....	288
10.3	Kompetenzanalyse .....	289
10.3.1	Direkte Kompetenzen .....	289
10.3.2	Indirekte Kompetenzen .....	290
10.3.3	Qualitative Darstellung der Kompetenzen im Unternehmen .....	290
10.3.4	Quantitative Beurteilung der Kompetenzen im Unternehmen .....	291
10.4	Leistungsauswahl .....	293
10.4.1	Prioritäre, selektive und nachrangige Teilleistungen .....	294
10.4.2	Detailanalyse der prioritären Teilleistungen .....	295

10.4.3	Detailanalyse der selektiven Teilleistungen.....	297
10.5	Zusammenfassung der Einführungsstrategie .....	299
10.6	Projektresümee.....	300
<b>11</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>303</b>
11.1	Leistungsbilder und -veränderungen.....	303
11.2	Ausblick.....	305
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>307</b>