
Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Problemstellung 3
 - 1.2 Praxisbezug 7
 - 1.3 Zielsetzung 8
 - 1.4 Aufbau 12
 - Literatur 14
- 2 Benchmarking im Lebenszyklusmanagement** 15
 - 2.1 Immobilienmanagement 15
 - 2.1.1 Definition und Ziele 16
 - 2.1.2 Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen 19
 - 2.1.3 Organisation und Instrumente 21
 - 2.2 Immobiliencontrolling 25
 - 2.2.1 Definition 25
 - 2.2.2 Strategisches und operatives Controlling 26
 - 2.2.3 Lebenszyklusorientiertes Immobiliencontrolling 26
 - 2.3 Benchmarking 30
 - 2.3.1 Definition 30
 - 2.3.2 Historische Entwicklung 34
 - 2.3.3 Ziele 37
 - 2.3.4 Voraussetzungen 39
 - 2.3.5 Arten 40
 - 2.3.6 Vergleichspartner 40
 - 2.3.7 Vergleichsobjekt 45
 - 2.3.8 Fazit 47
 - Literatur 48
- 3 Elemente und Bausteine eines Benchmarkings** 51
 - 3.1 Auswirkungen der Bewirtschaftungskosten auf den Wert einer Immobilie .. 52
 - 3.2 Daten und Informationen 52
 - 3.3 Stammdaten 54

3.3.1	Organisationsdaten	55
3.3.2	Objektdaten	57
3.4	Bewegungsdaten	62
3.5	Kennzahlen und -systeme als Analysewerkzeuge	63
3.5.1	Charakteristika von Kennzahlen	65
3.5.2	Anforderungen an Kennzahlen	65
3.5.3	Kennzahlenarten	67
3.5.4	Arten von Kennzahlensystemen	70
3.5.5	Mischformen	72
3.5.6	Funktionen von Kennzahlensystemen im Nutzungskostencontrolling	72
3.6	Kennzahlensysteme aus der Praxis	73
3.6.1	DuPont-System	74
3.6.2	ZVEI-Kennzahlensystem	75
3.6.3	RL-Kennzahlensystem	77
3.6.4	Balanced Scorecard (BSC)	78
3.6.5	EFQM-Modell	83
	Literatur	84
4	Entwicklung eines Benchmarkings	87
4.1	Analyse der Anforderungen an ein Immobilien-Benchmarking	87
4.1.1	Nutzer- bzw. Mietersicht	89
4.1.2	Eigentümer- bzw. Investorensicht	90
4.1.3	Dienstleistersicht	92
4.1.4	Eigentümer-Nutzer Konflikt	93
4.2	Auswahl der Bezugsgrößen sowie des Kostensystems	93
4.2.1	Flächengrößen	94
4.2.2	Kostenarten	95
4.2.3	Kostensysteme	96
4.2.4	Festlegung auf ein Kostensystem	100
4.3	Festlegen der Zielkennzahl bzw. des Kennzahlensystems	101
4.3.1	Aufspaltung der Zielkennzahl in Detailkennzahlen	102
4.3.2	Detailkennzahlen für den Verwaltungsaufwand	103
4.3.3	Detailkennzahlen für die Betriebskosten	105
4.3.4	Detailkennzahlen für die Instandsetzungskosten	110
4.3.5	Detailkennzahlen zur Flächennutzung	110
4.4	Analyseverfahren im statistischen Exkurs	112
	Literatur	118
5	Ablauf des Benchmarkings	121
5.1	Erfolgsfaktoren	122
5.1.1	Bereitschaft zum Wandel und hierarchieübergreifende Projektunterstützung	122

5.1.2	Konzentration auf eine klar umrissene Aufgabenstellung	123
5.1.3	Methodische Vorgehensweise	123
5.1.4	Externe Unterstützung	123
5.1.5	Projektmanagement und Projektleitung	124
5.1.6	„Äpfel mit Äpfeln“ vergleichen	124
5.1.7	Kontinuierliche Durchführung	125
5.2	Grundsätzliche Überlegungen	125
5.2.1	Verhaltenskodex – Code of Conduct	126
5.2.2	Aufwand und Ressourceneinsatz	129
5.2.3	Rahmenbedingungen	130
5.2.4	Projekt- und Prozessmanagement	131
5.2.5	Unterstützung durch externe Berater	134
5.3	Fünf-Phasen-Modell	135
5.3.1	Definitionsphase	136
5.3.2	Konzeptionsphase	140
5.3.3	Datenerfassungsphase	146
5.3.4	Analysephase und Maßnahmendefinition	148
5.3.5	Umsetzungsphase	150
	Literatur	152
6	Benchmarking im Portfolio- und Asset Management	153
6.1	Finanzinstitute	153
6.1.1	Management Summary	154
6.1.2	Einleitung	160
6.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	162
6.1.4	Projektablauf	163
6.1.5	Ergebnisse	167
6.1.6	Potenzialhebung	185
6.1.7	Ausblick und Vision	187
6.2	Corporates und Property Companies	188
6.2.1	Management Summary	188
6.2.2	Einleitung	190
6.2.3	Hintergrund, Ziele, Nutzen	191
6.2.4	Projektablauf	194
6.2.5	Ergebnisse	204
6.2.6	Potenzialhebung	219
6.2.7	Ausblick und Vision	219
	Literatur	221
7	Benchmarking im Property Management	223
7.1	Finanzinstitute	223
7.1.1	Management Summary	223
7.1.2	Einleitung	230

7.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	231
7.1.4	Projektorganisation und -ablauf	233
7.1.5	Projektergebnisse	243
7.1.6	Potenzialhebung	272
7.1.7	Ausblick und Vision	276
7.2	Wohnungswirtschaft	277
7.2.1	Management Summary	277
7.2.2	Einleitung	278
7.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	280
7.2.4	Projektablauf	280
7.2.5	Ergebnisse	293
7.2.6	Potenzialhebung	298
7.2.7	Ausblick und Vision	298
	Literatur	299
8	Benchmarking im Facility Management	301
8.1	Verkehrs- und Logistikunternehmen	301
8.1.1	Management Summary	301
8.1.2	Einleitung	303
8.1.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	317
8.1.4	Projektorganisation und -ablauf	319
8.1.5	Ergebnisse	327
8.1.6	Potenzialhebung	333
8.1.7	Ausblick und Vision	338
8.2	Städte, Landkreise und Gemeinden	339
8.2.1	Management Summary	339
8.2.2	Einleitung	345
8.2.3	Hintergrund, Ziele und Nutzen	350
8.2.4	Projektablauf und -organisation	350
8.2.5	Ergebnisse	356
8.2.6	Potenzialhebung	381
8.2.7	Ausblick und Vision	397
	Literatur	401
9	Benchmarking-Initiativen im Überblick	403
9.1	Akademie für technische Gebäudeausrüstung (ATGA)	404
9.2	CREIS Real Estate Monitor (REMO)	408
9.3	fm.benchmarking	413
9.4	Immobench.de – Wohnimmobilien	416
9.5	iSCORE® und WohnCom® – Wohn- und Gewerbeimmobilien	417
9.6	Institut für Technologie und Management im Baubetrieb	421
9.7	JLL – OSCAR-Analyse	424
	Literatur	428

10 Zusammenfassung und Ausblick	429
10.1 Kritische Beurteilung	433
10.2 Trend und Ausblick	435
10.3 Vision	436
Literatur	437
Glossar	439
Stichwortverzeichnis	447

Immobilien-Benchmarking

Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis

Reisbeck, T.; Schöne, L.

2017, XX, 448 S. 291 Abb., 112 Abb. in Farbe.,

Hardcover

ISBN: 978-3-662-55365-7