

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	1
1.3 Ergebnis der Literaturrecherche	2
1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
1.5 Vorveröffentlichungen	5
2 Grundlagen	7
2.1 Benchmarking	7
2.1.1 Herkunft und Definition	7
2.1.2 Ziele und Nutzen	8
2.1.3 Historische Entwicklung	10
2.1.4 Benchmarking-Arten	15
2.1.5 Benchmarking-Techniken	18
2.1.6 Betriebswirtschaftliche Abgrenzung	20
2.1.7 Allgemeiner Aufbau und Ablauf	25
2.1.8 Erfolgsfaktoren und Probleme bei der Einführung	30
2.1.9 Verhaltenskodex (Code of Conduct)	32
2.1.10 Bestehende Benchmarking-Pools im Immobilienmanagement	34
2.2 Public Real Estate Management (PREM)	39
2.2.1 Definition und Einordnung	39
2.2.2 Mögliche Rechtsformen	41
2.2.3 Vergleich ausgewählter Rechtsformen	45
2.2.4 PREM auf Bundesebene	47
2.2.5 PREM auf Landesebene	50
2.2.6 PREM auf kommunaler Ebene	52
2.2.7 Aufbauorganisation der Einrichtungen des PREM	53
2.2.8 Organisation des Objektmanagements	56
2.2.9 Aufgaben und Leistungen	58
2.2.10 Leistungstiefen	59
2.3 Kennzahlen und Kennzahlensysteme	63

2.3.1	Definition	63
2.3.2	Arten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	63
2.3.3	Ziele beim Einsatz von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	65
2.3.4	Anforderungen	67
2.3.5	Vorhandene Kennzahlensysteme	70
2.3.6	Portfoliomanagementsysteme	72
3	Analyse der Relevanz des Benchmarkings im PREM	75
3.1	Problemfelder und kritische Erfolgsfaktoren des PREM	75
3.1.1	Clusterung der Problemfelder und der kritischen Erfolgsfaktoren	75
3.1.2	Immobilienbezogene Problemfelder und Erfolgsfaktoren	75
3.1.3	Unternehmensbezogene Problemfelder und Erfolgsfaktoren	79
3.2	Haushaltssituation der öffentlichen Hand	82
3.2.1	Finanzentwicklung von Bund, Ländern und Kommunen	82
3.2.2	Immobiliengebundenes öffentliches Anlagevermögen	83
3.2.3	Immobilienbezogene öffentliche Ausgaben	84
3.3	Konkurrenz- und Wettbewerbssituation im PREM	84
3.4	Eingesetzte Managementinstrumente	86
3.5	Geplanter Einsatz von Managementinstrumenten	87
3.6	Empirische Untersuchung zu Benchmarking im PREM	88
3.6.1	Einführung und Vorbereitung	88
3.6.2	Umfragedesign	88
3.6.3	Durchführung	89
3.6.4	Ergebnisse	90
3.6.5	Resümee der Befragung	95
4	Entwicklung eines Modells zum Portfoliomanagement im PREM	97
4.1	Anforderungen an das Modell und Aufbau	97
4.1.1	Clusterung der Anforderungen	97
4.1.2	Inputorientierte Anforderungen	97
4.1.3	Outputorientierte Anforderungen	98
4.1.4	Aufbau des Modells	99
4.2	Unternehmenspolitik und Kennzahlensystem (Stufe 1)	101
4.2.1	Unternehmens-, Projekt- und Immobilienpolitik	101
4.2.2	Einsatz von Balanced Scorecard und Manufacturing Scorecard	103
4.2.3	Die Muster-Portfolio Scorecard	105
4.2.4	Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Portfolio Scorecard	110
4.2.5	Kennzahlensystem Relativer Wettbewerbsvorteil	111
4.2.6	Kennzahlensystem Marktattraktivität	116

4.3	Internes Benchmarking der Organisationseinheit (Stufe 2)	121
4.3.1	Festlegung und Klassifizierung der Vergleichsgegenstände . . .	121
4.3.2	Festlegung der Bezugsgrößen	121
4.3.3	Erstellung der Erhebungsbögen und Datenerfassung	124
4.3.4	Statistische Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	126
4.4	Kalibrierung (Stufe 3)	128
4.4.1	Ermittlung des Einsparpotenzials	128
4.4.2	Ergebnisintegration in eine Portfoliomatrix	129
4.4.3	Aufstellung eines Immobilienrankings	132
4.4.4	Ermittlung des Finanzbedarfs für Bauunterhaltung und Beseiti- gung des Instandhaltungsstaus	133
4.4.5	Maßnahmenplanung und Erfolgskontrolle	138
4.5	Externes Benchmarking (Stufe 4)	143
4.5.1	Auswahl des externen Benchmarking-Pools	143
4.5.2	Vorbereitung und Durchführung des Datenaustauschs	144
4.5.3	Mietkalkulation im Vermieter-Mieter-Modell	144
4.5.4	Auswertung und Bestimmung der Leistungslücke	146
4.6	Rekalibrierung und Reife mittels einer NKU (Stufe 5)	147
4.6.1	Verfahrensauswahl	147
4.6.2	Kosten-Nutzen-Analyse für die Dimension Relativer Wettbewerbs- vorteil	147
4.6.3	Nutzwertanalyse für die Dimension Marktattraktivität	149
5	Erprobung des Modells	151
5.1	Untersuchte Organisationseinheit	151
5.2	Ziel- und Kennzahlensystem (Stufe 1)	153
5.2.1	Unternehmens- und Immobilienpolitik	153
5.2.2	Portfolio Scorecard	154
5.2.3	Ursache-Wirkungs-Beziehungen	156
5.2.4	Kennzahlensysteme Relativer Wettbewerbsvorteil und Markt- traktivität	157
5.3	Internes Benchmarking (Stufe 2)	157
5.3.1	Klassifizierung der Vergleichsgegenstände und Auswahl der Be- zugsgröße	157
5.3.2	Datenerfassung	158
5.3.3	Statistische Auswertung und Darstellung der Ergebnisse	158
5.4	Ergebnisanalyse und Korrekturmaßnahmen (Stufe 3)	160
5.4.1	Ermitteltes Einsparpotenzial	160
5.4.2	Portfoliomatrix	161

5.4.3	Immobilienranking	162
5.4.4	Ermittelter Finanzbedarf für Bauunterhaltung und Instandsetzung	162
5.4.5	Maßnahmenplan und Erfolgskontrolle	163
5.5	Externes Benchmarking (Stufe 4)	165
5.5.1	Auswahl des externen Benchmarking-Pools	165
5.5.2	Vorbereitung und Durchführung des Datenaustauschs	167
5.5.3	Mietkalkulation im Vermieter-Mieter-Modell	168
5.5.4	Auswertung und Bestimmung der Leistungslücke	169
5.6	Rekalibrierung und Reife (Stufe 5)	171
5.6.1	Kosten-Nutzen-Analyse für die Dimension Relativer Wettbewerbsvorteil	171
5.6.2	Nutzwertanalyse für die Dimension Marktattraktivität	174
6	Grenzen und mögliche Einwände	175
7	Resümee	177
	Literatur	181
A	Anlagen	205
A.1	Benchmarking Verhaltenskodex (Code of Conduct)	205
A.2	Tabellarische Synopsen ausgewählter Rechtsformen im PREM	208
A.2.1	Rechtliche Aspekte	208
A.2.2	Aspekte des Personalmanagements	209
A.2.3	Finanzielle Aspekte	210
A.3	Umfrage zu Leistungsvergleichen im PREM	211
A.3.1	Bekanntmachung im Internet	211
A.3.2	Anschreiben	212
A.3.3	Fragebogen	213
A.4	Beurteilungskriterien	217
A.4.1	Beurteilungskriterien Relativer Wettbewerbsvorteil	217
A.4.2	Beurteilungskriterien Marktattraktivität	218
A.5	Gebäudearten	223
	Index	225