

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Grundlagen</b>	<b>7</b>
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
<b>3</b>	<b>Analyse der Relevanz des Benchmarkings im PREM</b>	<b>75</b>
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
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines Modells zum Portfoliomanagement im PREM</b>	<b>97</b>
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
<b>5</b>	<b>Erprobung des Modells</b>	<b>151</b>
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- attraktivität . . . . .	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
<b>6</b>	<b>Grenzen und mögliche Einwände</b>	<b>175</b>
<b>7</b>	<b>Resümee</b>	<b>177</b>
	<b>Literatur</b>	<b>181</b>
<b>A</b>	<b>Anlagen</b>	<b>205</b>
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
	<b>Index</b>	<b>225</b>