



Donau-Universität
Krems



*Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.*

Strategische Entscheide im Facility Management

**Strategische Grundlagen und Leitfaden zur
Herbeiführung von Facility Management Entscheiden**

**Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Advanced Studies (Facility Management)**

eingereicht am: Zentrum für Bauen und Umwelt
der Donau-Universität Krems

eingereicht von: Walter J. Neukom
Dipl.-Ing. FH, MBA

Betreuer: Daniel Frutig
Dipl.-Ing. FH, MBA

vorgelegt am: 19. August 2003

*„Nicht weil die Dinge schwierig sind, packen wir sie nicht an,
sondern weil wir sie nicht anpacken, sind sie schwierig.“*

Seneca, Philosoph

Danksagung

Ein Tribut an die Nutzer und Mieter – sie sind die Motivation für alles Schaffen in der Immobilienwirtschaft und sie geben der Immobilie die nachhaltige Rentabilität und sichern das Wachstum. Sie sind die Nutzer des Investitionsgutes Immobilie, ohne sie gäbe es kein Immobilien Management und kein Facility Management. Schade, stehen sie nicht im Zentrum all unserer Überlegungen und all unseres Tuns. Obwohl auch diese Masterthese einen Versuch unternommen hat, dem gerecht zu werden, scheint es nicht in jeder Hinsicht gelungen zu sein.

Ein grosser Dank geht auch an Herrn Frutig für seinen kreativen und visionären Ansporn, die gestellte Aufgabe immer wieder aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Dies hat ganz neue Denkansätze ermöglicht und die Herausforderung erhöht.

Erklärung

Ich versichere hiermit wahrheitsgemäß, dass ich diese Masterthese bis auf die den Betreuern bereits bekannten Hilfen selbständig angefertigt, alle Hilfsmittel vollständig und genau angegeben und alles kenntlich gemacht habe, was aus der Arbeit anderer unverändert oder mit Änderungen entnommen wurde.

Ort, Datum

Unterschrift



Donau-Universität Krems
Zentrum für Bauen
und Umwelt



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.
Fachbereich Bau- und
Immobilienwirtschaft

Thema: Strategische Entscheide im Facility Management

Immobilien werden zu immer wichtigeren Management Themen und Erfolgsfaktoren im Unternehmen und zu immer schwierigeren Positionen in der Bilanz. Die Anforderungen von Nutzer und Investor steigen, aber es mangelt an Verständnis und strategischen Werkzeugen zur Herbeiführung von Managemententscheidungen zur Optimierung und Führung von Immobilien und deren Betrieb. Ziel dieser Masterthese ist die Erreichung von mehr Ordnung im „Business System Immobilie“, mehr Transparenz, strategische Entscheidungshilfen und eine Sensibilisierung des Managements für dieses wichtige Thema innerhalb Corporate Real Estate Management.

Autor: Walter J. Neukom

Jahrgang: 1951

Seitenzahl: 107

Inhalt:

Diese strategisch ausgerichtete Masterthese hat zum Ziel, das „Business System Immobilie“ in deren Lebenszyklus und im Betrieb neu darzustellen, also ein neues Verständnis für die Zusammenhänge aufzuzeigen. Facility Management wird im Umfeld von Immobilienmanagement und CREM in einen neuen Zusammenhang gesetzt und die Bedeutung von Portfolio Management und vor allem Facility Management wird neu beleuchtet. Die Hauptarbeiten der Analyse und die Darstellung des Immobilienmarktes wird unterstützt durch Vergleiche mit der Finanzwelt und der Industrie, Feed Back vom Markt sowie den Erfahrungen des Autors aus der strategischen Beratung im Facility Management. Der erstellte Leitfaden gibt Entscheidungshilfen für das Management innerhalb CREM und FM. Zusammenfassend werden zwei Definitionen und neue Zusammenhänge aufgezeigt: erstens der „Immobilien Management Erfolgsstern“, IMES© und zweitens der „CREM Success Circle“, CREMS©. Dabei hat sich herausgestellt, dass CREM schon viel weiter fortgeschritten ist und den Nutzer und seine sich dynamisch verändernden Bedürfnisse ins Zentrum aller Aktivitäten stellt. Facility Management mit all seinen notwendigen Management Entscheidungen darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern nur im Zusammenhang und innerhalb des „CREM Success Circles“.

Betreuer: Herr Daniel Frutig, Dipl.-Ing. FH, MBA, CH 8400 Winterthur/Zürich

Weitergabe gesperrt: ja

Inhaltsverzeichnis

1	Kurzfassung.....	7
2	Einleitung und Anlass	9
2.1	Thema und Motivation	9
2.2	Rahmenbedingungen	10
2.3	Inhaltliche Abfolge	12
3	Herleitung der Aufgabenstellung	13
3.1	Zielstellung	13
3.2	Problemformulierung, Hindernisse und Lösungsbedarf.....	14
3.3	Aufgabenstellung.....	15
4	Analyse – Immobilien Management	16
4.1	Lösungsmethodik, wissenschaftlicher Ansatz	16
4.2	Immobilien Management – Definitionen und Verständnis	17
4.2.1	Begrifflichkeiten und Definitionen	17
4.2.2	Strategische Übersichten.....	20
4.2.3	IM / FM Verständnis.....	21
4.3	Eingrenzung der Aufgabe / Untersuchungsgegenstand	27
5	Vergleiche mit anderen Wirtschaftssektoren	29
5.1	Analogien zur Industrie	29
5.2	Einfluss der Finanzwelt auf die Immobilien	31
6	Marktbedürfnisse.....	36
6.1	Interview Methodik.....	36
6.2	Interviews im Markt.....	36
6.3	Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen	37
6.3.1	Befragung der „Investoren/Eigentümer“:	37
6.3.2	Befragung der „Nutzer / Mieter“:	38
6.3.3	Befragung der „Facility Manager“ (externe FM Anbieter):.....	39
6.3.4	Schlüsselerkenntnisse aus den Interviews	41
6.4	Weitere Aussagen zum Markt.....	42
7	Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren.....	43
7.1	Die „Major Players“	43
7.2	Erfolgsfaktoren und „Value Drivers“	44
8	Facility Management Leitfaden und Werkzeuge.....	46
8.1	Einleitung und Eingrenzungen der Aufgabe.....	46
8.2	Entscheidung im Corporate Real Estate Management.....	46
8.3	Portfolio Strategie (innerhalb CREM).....	48
8.4	Facility Management Strategie (innerhalb CREM)	49
8.4.1	Einleitung	49

8.4.2	Strategische Werkzeuge.....	51
8.5	Operativer Aufbau einer FM-Organisation – Leitfaden	54
8.5.1	FM Leistungsmodule	54
8.5.2	FM Schlüsselprozesse.....	55
8.5.3	FM Organisation / Strukturen und Optionen.....	57
8.5.4	FM Kompetenzen.....	59
8.5.5.	Kosten, Aufteilung, Verarbeitung	60
8.5.6.	EDV Unterstützung	61
8.5.7	MIS / Reporting und Führung	63
9	Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	64
9.1	„IM-Erfolgsstern“ - IMES©	64
9.2	„CREM Success Circle“ - CREMS©.....	65
9.3	Weitere Schlussfolgerungen	67
9.4	Erreichung der Ziele, Widersprüche.....	69
9.5	Offene Fragen und zukünftige Ansatzpunkte	70
9.6	Schlussbemerkungen	71
10	Verzeichnisse.....	73
10.1	Literaturverzeichnis	73
10.2	Begriffsverzeichnis	77
10.3	Abbildungsverzeichnis	81
10.4	Abkürzungsverzeichnis.....	84
11	Anhang.....	86
11.1	Facility Management Definitionen im Vergleich.....	87
11.2	Facility Management Leistungen nach GEFMA und DIN	92
11.3	CAFM Systeme in der Schweiz	96
11.4	Interviews im Markt.....	97
11.5	Details zu IAS 40, Basel II und KonTraG	102
11.5.1	IAS 40 und deren Auswirkungen auf die Immobilien.....	102
11.5.2	Basel II.....	105
11.5.3	KonTraG (BGBl I 1998/24), Gesetz ab 1.5.1998.....	106

1 Kurzfassung

Immobilien werden zu immer wichtigeren Management Themen und Erfolgsfaktoren im Unternehmen und zu immer schwierigeren Positionen in der Bilanz. Die Anforderungen von Nutzer und Investor steigen, aber es mangelt an Verständnis und an strategischen Werkzeugen zur Herbeiführung von Managemententscheidungen zur Optimierung und Führung von Immobilien und deren Betrieb (Facility Management). Ziel dieser Masterthese ist die Erreichung von mehr Ordnung im „Business System Immobilie“, mehr Transparenz, FM Leitfaden und eine Sensibilisierung des Managements für dieses wichtige Thema innerhalb Corporate Real Estate Management.

Diese strategisch ausgerichtete Masterthese unternimmt einen Versuch, das „Business System Immobilie“ übergeordnet und zusammenfassend darzustellen und neue Schlussfolgerungen für das Management zu ziehen. Facility Management wird im Umfeld von Immobilien Management und CREM in einen neuen Zusammenhang gebracht und dessen Bedeutung, vor allem mit Portfolio Management zusammen, wird neu beleuchtet. Die Hauptarbeiten der Analyse und die Darstellung des Immobilienmarktes werden unterstützt durch Vergleiche und Anforderungen aus der Finanzwelt und der Industrie sowie durch Feed Back vom Markt.

Einzelne Teilbereiche von Immobilienmanagement (z.B. TGM, KGM) sind in Literatur und Forschung reichlich abgedeckt und behandelt. Allerdings fehlt bis heute ein ganzheitlicher Ansatz, der diese einzelnen Bestandteile integriert und sie zu einem umfassenden, vernetzten Businesssystem zusammenfügt. Diese Problematik ist typisch für eine so interdisziplinäre Managementdisziplin, wie sie das Immobilienmanagement darstellt. Ein jeder der sich mit FM bzw. IM auseinandersetzt kommt thematisch aus einer anderen „Ecke“ und „sät zuerst einmal in seinem eigenen Garten“.

Die Handlungsanleitung und der erstellte Leitfaden geben Entscheidungshilfen für das Management innerhalb CREM, vor allem für den Bereich Facility Management.

Zusammenfassend werden zwei neue Definitionen und neue Zusammenhänge aufgezeigt: erstens der „Immobilien Management Erfolgsstern“ (IMES©) und zweitens der „CREM Success Circle“ (CREMS©). Dabei hat sich herausgestellt, dass CREM schon viel weiter fortgeschritten ist als Immobilien Management und den Nutzer und seine sich dynamisch verändernden Bedürfnisse ins Zentrum aller Aktivitäten stellt.

Facility Management, mit all seinen notwendigen Management Entscheidungen, darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern nur im Zusammenhang und innerhalb des „CREM Success Circle“. Facility Management hat grosse Abhängigkeiten von den vier übrigen Wertetreibern, nämlich der Unternehmensstrategie, dem Portfolio Management, der Projektentwicklung und der Vermarktung.

Portfolio Management ist verantwortlich für das „wie“ und die „externe Anpassung“ des Portfolios (Veränderungsmanagement) und Facility Management ist verantwortlich für das „was“ und die „interne Integration“ (Bestandsmanagement).

Das Thema „Strategie“ und „Immobilien“ muss, bezogen auf dieses Marktsegment, weiter vertieft werden. Trotz der starken Interdisziplinarität von IM, CREM, PM und FM sind Ausbildung und Lehre, Standards und starke Verbände für den zukünftigen Erfolg zwingend. Das Bewusstsein für das grosse, brachliegende Potential dieser wichtigsten Vermögensposition in Unternehmen und in unserem Land gilt es zu intensivieren (Vermögenswert von über 2'200 Mrd. CHF in 2002¹ (nur Hochbau) alleine in der Schweiz).

¹ Wüest & Partner, Immo Monitoring 2002, Zürich mit Unterstützung des BFS – Bundesamt für Statistik in Bern

2 Einleitung und Anlass

2.1 Thema und Motivation

Die Thematik „Strategie“ findet im „Immobilien Management“, wie auch im „Facility Management“ bis heute wenig Anwendung. Der Autor dieser Masterthese, als Strategie- und Prozessberater im Bereich Facility Management tätig, findet heute wenig praktische Hilfen zu strategischen Ansätzen. Dies hat damit zu tun, dass die Themen „Immobilien Management“ und „Facility Management“ junge Managementbereiche und junge Marktsegmente sind, mit denen sich Hochschulen, Verbände, Eigentümer und Facility Manager erst seit kurzem aktiv auseinandersetzen (die letzten 8-10 Jahre) und immer noch schwer tun. Da es sich, vor allem im Facility Management, um komplexe, interdisziplinäre Aufgaben handelt, wagen sich Universitäten und Technische Hochschulen nur schwer an diese Themen heran. Viele Details zu Einzelthemen sind vorhanden, wenig wissenschaftliche Arbeit wurde bis heute für übergreifende und strategische Aspekte aufgewendet.

Begrifflichkeiten und Verständnis für Zusammenhänge sind heute noch nicht gegeben und Abgrenzungen werden unterschiedlich gehandhabt. Eine Klärung diesbezüglich tut Not. Immobilien werden zu immer wichtigeren Management Themen und Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Das Anlagevermögen, der Assetteil Immobilie, spielt eine immer grössere und zum Teil belastende Rolle in der Bilanz von Unternehmen. Die Anforderungen der Nutzer und Eigentümer an den operativen Betrieb steigen. Es mangelt an Instrumenten und Werkzeugen zur Herbeiführung von strategischen Management Entscheidungen sowie zur Optimierung und Führung von Immobilien und deren Betrieb (Facility Management).

Diese Masterthese stellt den Versuch dar, mehr Ordnung und Verständnis in diese neue Management Disziplin zu bringen und dem Management mehr Entscheidungshilfen zur Verfügung zu stellen. Der Druck des Marktes (Nutzer und Investor) auf die Immobilien ist gross, ebenso gross scheint teilweise die Ohnmacht zu sein, Veränderungen durch die Betroffenen herbeizuführen. Die Wirtschaftsdynamik und Veränderungen nehmen stark zu und die Immobilie muss sich flexibler diesen Anforderungen stellen – auch wenn immer behauptet wird, dass die Immobilie sehr immobil ist - was wiederum nicht stimmt - nur ihr Standort ist immobil.

Da das gesamte aufgegriffene Thema sehr komplex ist, musste immer wieder eine Triage gemacht werden zwischen strategisch wichtigen und unwichtigen Elementen. Der Schlüssel dabei war, alle strategisch relevanten Grössen und Hebelarme herauszufiltern und keine zu vergessen.

2.2 Rahmenbedingungen

Diese Masterthese richtet sich hauptsächlich an das Management von Firmen, welche nicht Immobilien als ihr Kerngeschäft betreiben, selbst aber viele Immobilien in ihrem Bestand halten. Ihnen sollte die Masterthese die Augen öffnen und Mut machen, das kritische Firmenasset Immobilie und deren Betrieb aktiv zu optimieren.

Die Masterthese ist auf schweizerische Verhältnisse ausgelegt (Normen, Gesetze etc.). Da sich die Schweiz in den betroffenen Bereichen aber sehr stark Deutschen und Europäischen Normen anpasst, ergeben sich nur geringfügige Unterschiede.

An verschiedenen Stellen der Masterthese wurden bewusst Eingrenzungen vorgenommen, um von generellen Themen auf den Kern der Masterthese vorzustossen. Das verwendete Material besteht vor allem aus Primärquellen, Interviews und der langjährigen praktischen Erfahrung des Autors.

Um bereits zu diesem Zeitpunkt eine Kurzdefinition der Begriffe und Zusammenhänge darzulegen, ist nachfolgend eine erste Darstellung aufgezeigt. Diese wird im Laufe der Arbeit erhärtet und begründet, sie ist aber zum Verständnis der Arbeit bereits an dieser Stelle erwähnt, da grosse Missverständnisse in dieser Angelegenheit bestehen.



² Bühler, H.: Livit AG – Immobilien Management Consulting, Firmen Information, Zürich, 2002

Diese Begriffe, wie erarbeitet in obiger Abbildung, sind für das Lesen und Verständnis der weiteren Kapitel von grosser Wichtigkeit. Diese Darstellung alleine ist bereits ein Vorwegnehmen eines strukturellen Aufbaus und sie wird hier als „Arbeitsthese“ in den Raum gestellt. Die Arbeit wird diese These noch erhärten. Der Autor hat Facility Management nicht als Überbegriff definiert, sondern lediglich als die operative Aufgabe im Management der „Bestandsimmobilien“. „Immobilien Management“ wurde als der umfassende Ausdruck gewählt, welcher alle Aktivitäten im Lebenszyklus von Immobilien enthält. Der Autor hat diese Definitionen und Zusammenhänge konsequent durchgezogen und nach Studium aller Marktinformationen für die beste und übersichtlichste Form der Darstellung gehalten. Sie bildet eine Synthese der verschiedenen FM und IM Definitionen (siehe Anhang 11.1). Die Masterthese befasst sich nicht mit der „Projektentwicklung“ (Planung, Bau, Umbau, Abriss), nicht mit der „Vermarktung“ (Kauf, Verkauf, Marketing) und nicht mit „Finanzierung / Financial Engineering“. Die Zusammenhänge von „Portfolio Management“ und „Facility Management“ innerhalb „Immobilien Management“ und innerhalb „Corporate Real Estate Management“ sind ein Kernpunkt dieser Masterthese.

Der Autor hat bewusst ein Aufbau der Masterthese mit vielen bildlichen Darstellungen gewählt, da er überzeugt ist, dass diese das ideale Mittel sind, komplexe, strategische Zusammenhänge einfach und klar aufzuzeigen. Dies wird es dem Leser ermöglichen, sich schneller in dieser komplexen Thematik zurechtzufinden.

Da es sich bei dieser Arbeit um strategische Überlegungen zum Facility Management und Immobilien Management handelt, wurde in gewissen Teilen die Untersuchungstiefe stark reduziert und nur soweit vorangetrieben, wie es für strategische Entscheide notwendig ist.

Für diese Masterthese wurde die „Schweizerische Rechtschreibreform“ der Deutschen Sprache verwendet (z.B. kein „ß“) und die letzte Deutsche Rechtschreibereform wurde nicht berücksichtigt.

2.3 Inhaltliche Abfolge

Die inhaltliche Abfolge ist wie folgt gegliedert:

- Begriffsdefinitionen
- Analyse des komplexen Umfeldes von Immobilien Management und Facility Management
- Entflechtung der Begriffe, Zusammenhänge, Transparenz
- Ordnung im Business System Immobilien Management
- Analogien zu Industrie und Finanz
- Marktumfrage - Marktbedürfnisse
- Erfolgsfaktoren
- Corporate Real Estate Management
- Leitfaden/Entscheidungshilfen für Facility Management
- Ergebnisse und Schlussfolgerungen für Immobilien Management und Facility Management
- Zielerreichung

Um alle strategischen Aussagen richtig zu begründen, wurde die Masterthese derart strukturiert, dass sie von der Breite des Immobilien Managements, über Corporate Real Estate Management, hin zu Facility Management und Gebäudemanagement gezielt in die Tiefe geht. Es ist wichtig, Facility Management strategisch in einem grösseren Zusammenhang zu sehen, um die notwendigen Managemententscheide breit und umfassend abzustützen und aus einem ganzheitlichen Verständnis heraus agieren zu können.

3 Herleitung der Aufgabenstellung

3.1 Zielstellung

Die Zielstellung beinhaltet Teilziele auf verschiedenen Stufen, welche von generellen zu Detailzielen führten. Dabei geht es in einem ersten Schritt um die Schaffung von klar verständlichen Strukturen innerhalb IM, gefolgt von den Erfolgsfaktoren im CREM und FM. Facility Management und ein Leitfaden für den Aufbau von FM-Organisationen bilden das letzte Teilziel. Die Zusammenfassung soll die Zusammenhänge in einer Übersicht darstellen, dabei soll der Nutzer, Portfolio Management und Facility Management eine zentrale Rolle/Position übernehmen.

Die Ziele im Detail sind wie folgt formuliert:

- Schaffung von Klarheit, Transparenz, Übersicht und Verständnis im Business System „Immobilien Management“, als Ausgangslage für strategische Management Entscheide
- Gewinnung neuer Erkenntnisse unter der Zuhilfenahme von Strategiekonzepten aus der Industrie, der Finanzwelt und den zukünftigen Anforderungen der Nutzer
- Herausschälen kritischer Erfolgs- / Nutzenpotentiale und Hebelarme (Value Drivers) im „Facility Management“
- Leitfaden im Facility Management als nutzbares. zeitgemässes Werkzeug zum Aufbau einer Facility Management Organisation innerhalb CREM
- Sensibilisierung und Motivation des Top Managements zur Erkennung von Potentialen und systematischem Handeln bezüglich ihrer Immobilien und deren Betrieb
- Zusammenfassung der Erkenntnisse in einfachen und verständlichen Darstellungen, mit Fokus auf Portfolio Management, Facility Management und Nutzer.



3.2 Problemformulierung, Hindernisse und Lösungsbedarf

Immobilien Management und Facility Management sind neue Management Disziplinen in einer embryonalen Phase ihrer Entwicklung. Eine typische Folge davon sind Begriffswirrwarr, keine etablierten Werkzeuge für Strategie und operatives Geschäft, limitierte Ausbildungsmöglichkeiten sowie wenig etablierte Verbände und Know How Träger. Immobilieneigentümer und Betreiber (Facility Manager) sind verunsichert, es fehlt an durchgängigen, branchenüblichen Standards und Normen und alle sind fieberhaft auf der Suche nach Management Hilfsmitteln zur Optimierung von Immobilien und deren Betrieb. Zusätzlich steigen die Anforderungen der Nutzer, da mehr Dynamik, Transparenz und Professionalität von den Eigentümern und Facility Managern gefordert wird. Der Druck der Investoren (Kapitalgeber) auf nachhaltigere Rendite auf der Immobilien-Anlage wird steigen.

Diese junge Management Disziplin schreit also nach Klarheit, Transparenz und schlagkräftigen Hilfsmitteln und Werkzeugen zur Optimierung ihrer Aufgabe. Es tauchen immer wieder Fragen auf wie:

- Warum versteht jeder etwas anderes unter dem Begriff „Facility Management“?
- Warum gibt es keine etablierten Methoden für Management und Betrieb?
- Warum gibt es keine Markt- und Vergleichszahlen?
- Warum kann mir als Laie das Thema niemand übersichtlich und einfach darstellen?
- Warum sind Verbände nicht stark?
- Warum bilden etablierte Universitäten und Hochschulen keine Experten auf diesem Gebiet aus?
- Warum sind wir Nutzer immer nur geduldet und man schaut auf uns herab?
- Warum bekomme ich als Nutzer nicht die Leistungen, welche ich wünsche? Ich wäre ja bereit, dafür zu bezahlen. etc.

Die „alte“ Immobilienindustrie, d.h. die von Stabilität und enormen Wertsteigerungen geprägten letzten 4 Jahrzehnte, hatte eine Kultur der „Immobilität“ entwickelt, die sich dem schnellen Wandel der heutigen Zeit nicht angepasst hat. Immobilien und deren Nutzung müssen dynamisiert und professioneller gemanagt werden. Immobilien wurden auch in der Vergangenheit nur verwaltet (passiv), heute braucht es aber eine aktive Bewirtschaftung und Unterstützung der Ziele von Nutzer und Eigentümer/Investor. Immobilien sind mobil zu machen, zwar nicht durch einen Standortwechsel, wohl aber durch einfachere Nutzungswechsel über die gesamte Lebensdauer.

Der Druck auf Facility Management steigt, da Wertsteigerungen in der Zukunft unsicherer sind und mehr Druck auf den operativen Gewinn einer Immobilie ausgeübt wird. Facility Manage-

ment ist für diesen operativen Nettoertrag aus der Immobilie verantwortlich. Daher sind Kostentreiber und Wertgeneratoren ständig neu zu hinterfragen und zu optimieren.

3.3 Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung wurde der Zielformulierung entsprechend gegliedert, um so die Teilziele und das Endziel strukturiert zu erreichen.

- Erarbeitung einer Übersicht (Klarheit, Zusammenhänge und Transparenz) als Basis für strategische Management Entscheide, welche eine nachhaltige Verbesserung für alle Beteiligten bringen (Eigentümer/Investor, Nutzer/Mieter, Facility Manager).
- Aufzeigen komplexer Zusammenhänge und Herausschälung relevanter Stellhebel für den nachhaltigen Erfolg von Immobilien (Value Drivers, Erfolgsfaktoren).
- Versuch, unter Beizug bewährter Strategieinstrumente und Analogien aus Industrie und Finanzwelt, Schlüsse für das Immobilien Management und das Facility Management zu ziehen.
- Erhärtung der Erfolgsfaktoren und Bedürfnisse durch Umfragen im Markt.
- Aufzeigen von konkreten Handlungsanweisungen (Leitfaden) zur Organisation von Immobilien Management und Facility Management Aufgaben innerhalb Corporate Real Estate Management.
- Aufbau einer einfachen Erfolgsformel für das Immobilien Management und Facility Management, sofern dies möglich ist.
- Laufende Eingrenzung des Themas und der Fragestellung zur Gewinnung konkreter Aussagen sowie eines Leitfadens im „Facility Management“. Allerdings, Beginn mit einer breiten Betrachtung innerhalb des „Business Systems Immobilie“ als notwendige strategische Grundlage für die Detailschritte.
- Herausschälen der Antwort, in wie weit Facility Management überhaupt alleine betrachtet werden kann ohne die Einbindung von „Portfolio Management“ und des gesamten „Immobilien Management“.

Die Erfüllung der Aufgaben wird durch das Vorgehenskonzept geführt, welches Bestandteil des nächsten Kapitels ist.

4 Analyse – Immobilien Management

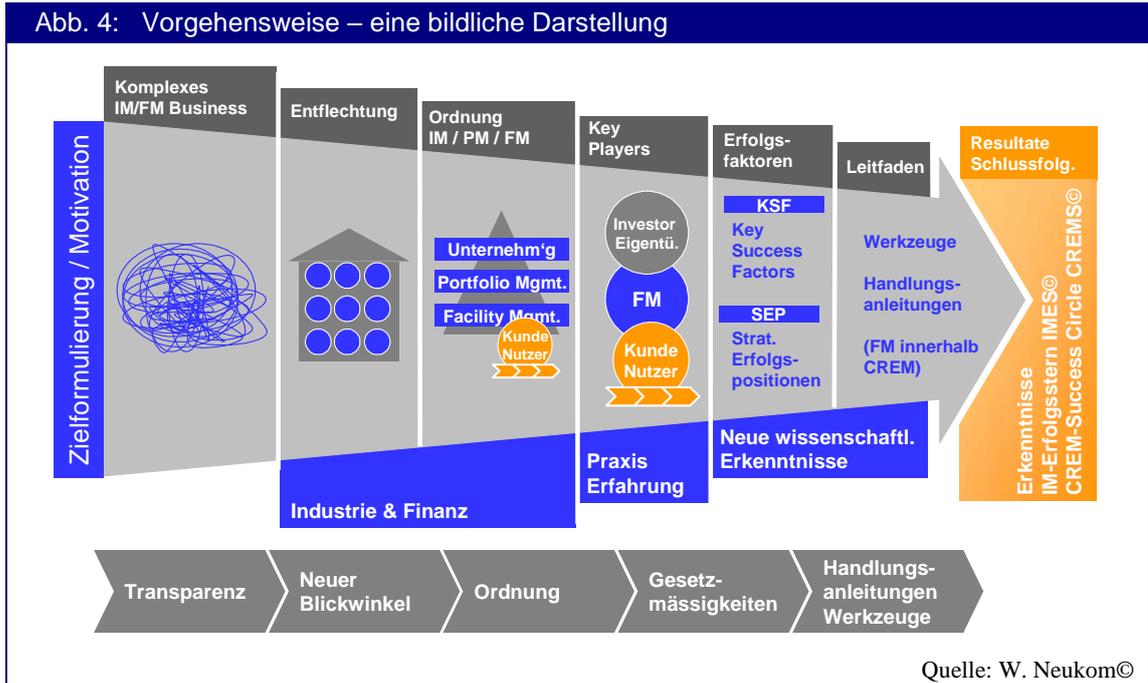
4.1 Lösungsmethodik, wissenschaftlicher Ansatz

Das konzeptionelle Vorgehen in der Erarbeitung der Masterthese wird gesteuert durch einen Hauptprozess und zwei Supportprozesse. Die Supportprozesse unterstützen den Hauptprozess mit wichtigen Daten aus dem Markt, Industrie und Finanz sowie mit den langjährigen Erfahrungen des Autors.



Um die Zielerreichung sicherzustellen und sich nicht in den Details zu verlieren, werden bewusst verschiedene Eingrenzungsstufen eingebaut. Dies, um so vom „Top Down“ Vorgehen und von der „Breite in die Tiefe“ zu profitieren und um über diesen Weg zu konkreten Aussagen zu gelangen. Dieses methodische Vorgehen wurde in der Struktur der Masterthese konsequent umgesetzt und ist für strategisches Arbeiten von Wichtigkeit.

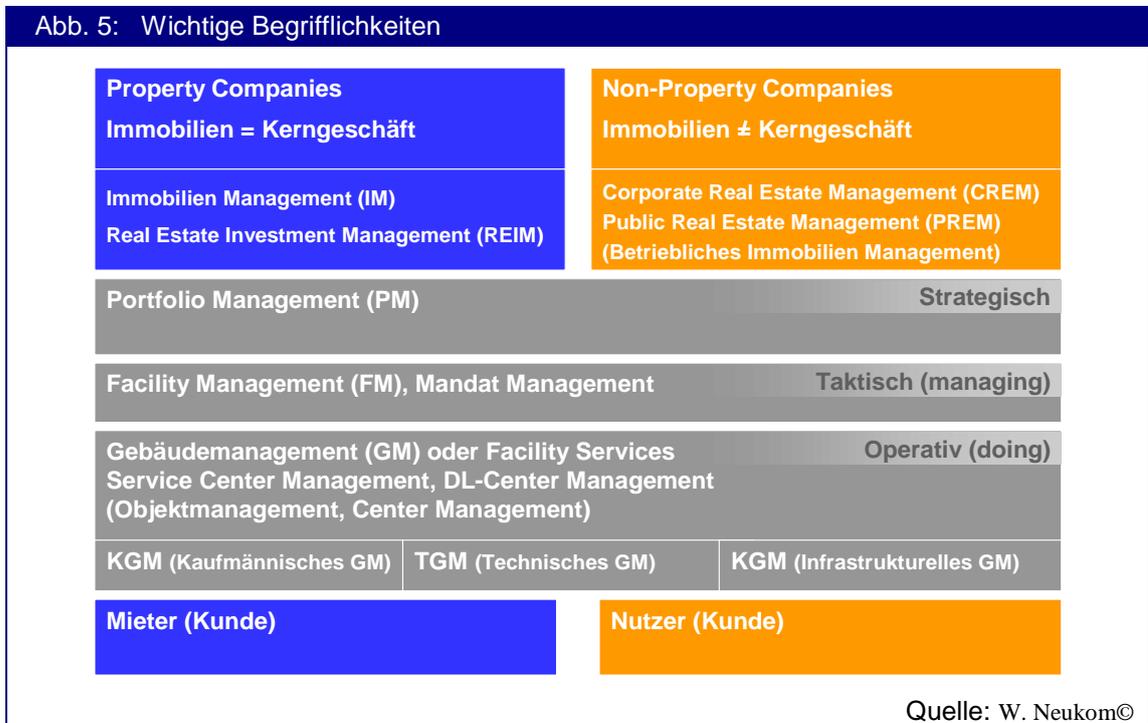
Mit der in nachfolgender Grafik beschriebenen Lösungsmethodik können Antworten auf die Schlüsselfragen erarbeitet werden, welche wissenschaftlich begründet und hinterlegt sind. Dazu gehören Antworten unter anderem zu Transparenz, Übersicht und Ordnung im Business System, Gesetzmäßigkeiten und operative Facility Management Werkzeuge. Dies als Basis für strategische Management Entscheide auf allen Stufen.



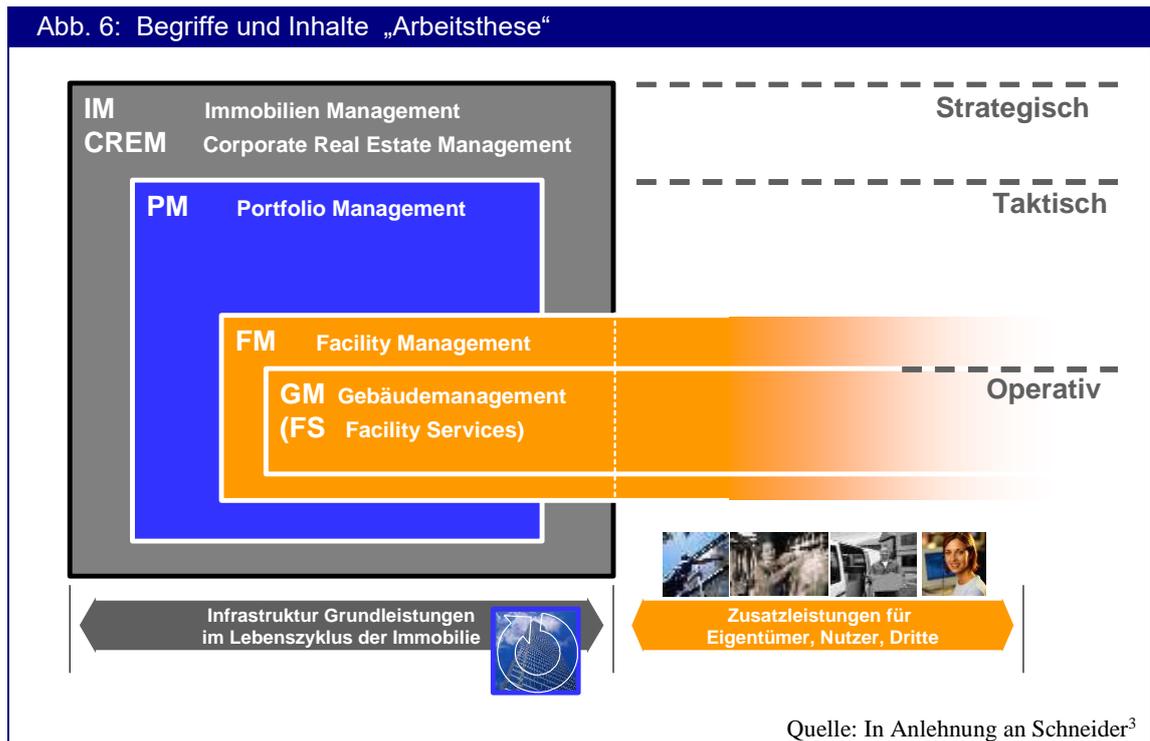
4.2 Immobilien Management – Definitionen und Verständnis

4.2.1 Begrifflichkeiten und Definitionen

Da der Fokus auf Gewerbeimmobilien gelegt wurde, sind nachfolgend die wichtigsten Begriffe aufgeführt, welche immer wieder Anwendung finden. Dies als erste Eingrenzung.



Der Begriff „FM“ wurde von verschiedenen Organisationen in sehr unterschiedlicher Weise definiert. Der Autor hat sich deshalb auf eine Definition, wie in Abschnitt 4.2.3 erläutert und begründet, fokussiert. Facility Management beinhaltet jedoch nicht nur das Management der gebäuderelevanten Prozesse, sondern auch Kerngeschäft und Arbeitsplatz unterstützende Prozesse sowie weitere Dienstleistungen für Nutzer/Mieter und Eigentümer/Investor. Die nachfolgende Grafik zeigt diese Zusammenhänge in Form einer Arbeitsthese.



In dieser Masterthese wurden diese Begriffe, wie oben dargestellt, verwendet. Dabei sind diese Begriffe, im Gegensatz zu Schneider⁴, integral zu verstehen, das heisst: Gebäudemanagement ist ein Teil von Facility Management, Facility Management ist ein Teil des Portfolio Management und dieses wiederum ist ein Teil des Immobilien Management. Auf diese Weise hat jeder Begriff seinen logischen Platz und hat eine unterschiedliche Rolle zu erfüllen, von strategisch, taktisch zu operativ.

Eine Schwierigkeit besteht darin, dass die Dienstleistungen von FM und GM beliebig ausweitbar sind (Zusatzleistungen für Eigentümer und Nutzer) und darum diese Begriffe zum Teil verwässert werden. Das halbe Brutto-Sozialprodukt kann man heute innerhalb FM/GM sehen! Dieser Punkt ist industrieweit noch zu regeln.

³ Schneider, Facility Management, Schäffer Pöschel Verlag, Seite 6

⁴ Schneider, Facility Management, Schäffer-Pöschel Verlag, Seite 5-7

Kurzdefinitionen – Arbeitshypothese:

- Immobilien Management Übergeordneter Begriff für alle Aktivitäten in und um Immobilien über den gesamten Lebenszyklus: von der Planung, Erstellung, Betrieb, Umnutzung bis Abriss, inkl. aller unternehmerischer, steuerlicher und finanzieller Aspekte.
- Corporate Real Estate Mgt. Gleichbedeutend mit Immobilien Management, aber für „Non-Property“ Firmen, also für Firmen, bei denen Immobilien nicht das Kerngeschäft sind (z.B. Industriebetrieb mit Immobilien: Deutsche Telekom, Siemens,...).
- Portfolio Management Aktives Management des Immobilien Bestandes und von Veränderungen auf Basis der Unternehmens- und Assetstrategie. Gibt Handlungsanweisungen an die Projektentwicklung, die Vermarktung und an das Facility Management vor. Portfolio Management ist eine strategisch/taktische Aufgabe (Verantwortung für Veränderungsmanagement und Bestandsmanagement).
- Facility Management Steuerung des operativen Betriebes (Bestandsmanagement) inkl. Zusatzleistungen an Nutzer, Eigentümer und Dritte sowie FM-Beratung, dies auch bereits während der Planungsphase. Starke Verantwortung für den „Total Return“⁵ jeder einzelnen Immobilie. Verantwortlich für sämtliche Dienstleistungen für Eigentümer und Nutzer.
- Gebäudemanagement Ausführung der kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Aufgaben vor Ort in den Objekten. Optimierung der Betriebskosten und Sicherstellung einer maximalen Kundenzufriedenheit (Mieter, Nutzer) in den Objekten.

Der Autor geht an dieser Stelle nicht tiefer auf die Definitionen ein, da dies schon Bestandteil vieler Arbeiten war. Um nicht von der Hauptaufgabe abzulenken, werden einzelne wichtige Definitionen im Anhang im Detail aufgelistet, so unter anderem von: Euro FM⁶, IFMA⁷, GEFMA⁸, Ö-Norm⁹.

Die Problematik bei den Definitionen ist die klare Abgrenzung der „reinen Immobilie“, deren Management und Werterhalt einerseits von den Nutzerprozessen und den direkten Leistungen für Menschen in einer Immobilie andererseits. Es hilft den jungen Management Disziplinen IM und FM wenig, alles in die Definitionen reinzupacken und sie dadurch völlig zu verwässern. „Ein Marktsegment“ ist per Definition ein in sich geschlossenes homogenes Sach- und Fachgebiet. Dies sollte auch für IM/FM gelten und entsprechend berücksichtigt werden.

⁵ Vollrath Justus, Ernst & Young, 2003

⁶ EURO FM, European Facility Management Network, www.eurofm.org

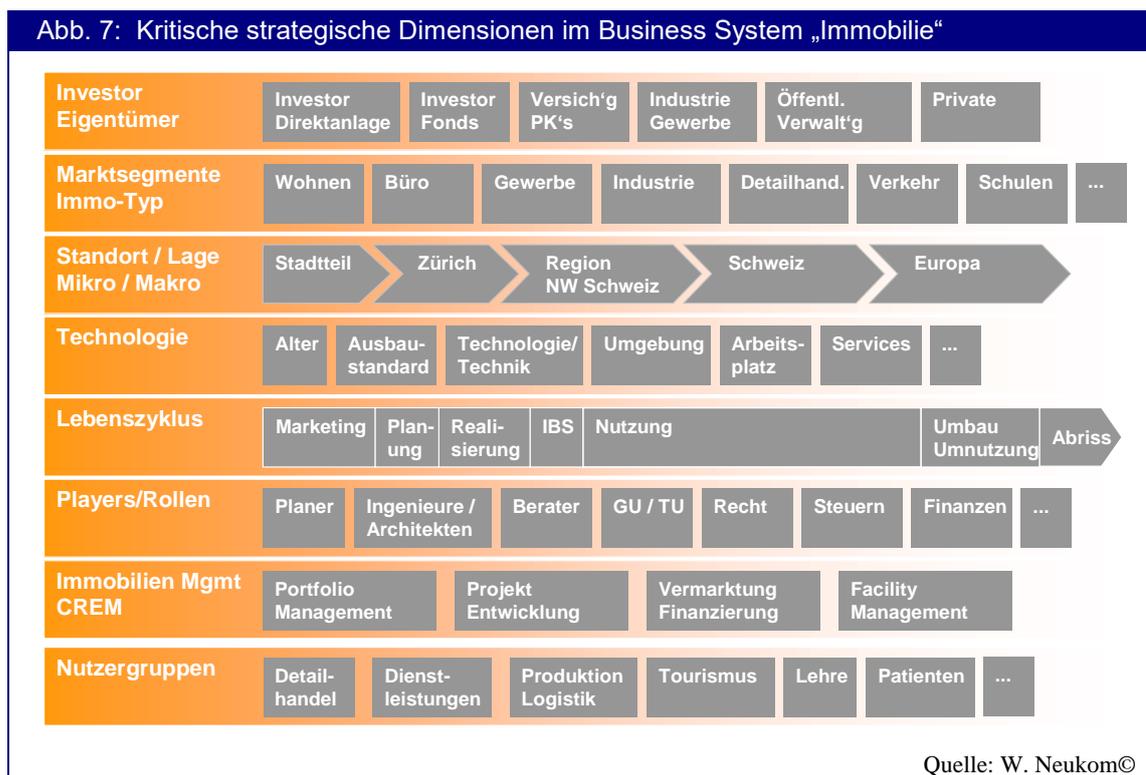
⁷ IFMA, International Facility Management Association

⁸ GEFMA, Deutsche Gesellschaft für Facility Management e.V., Richtlinien 000-900

⁹ Ö-Norm, Wien

4.2.2 Strategische Übersichten

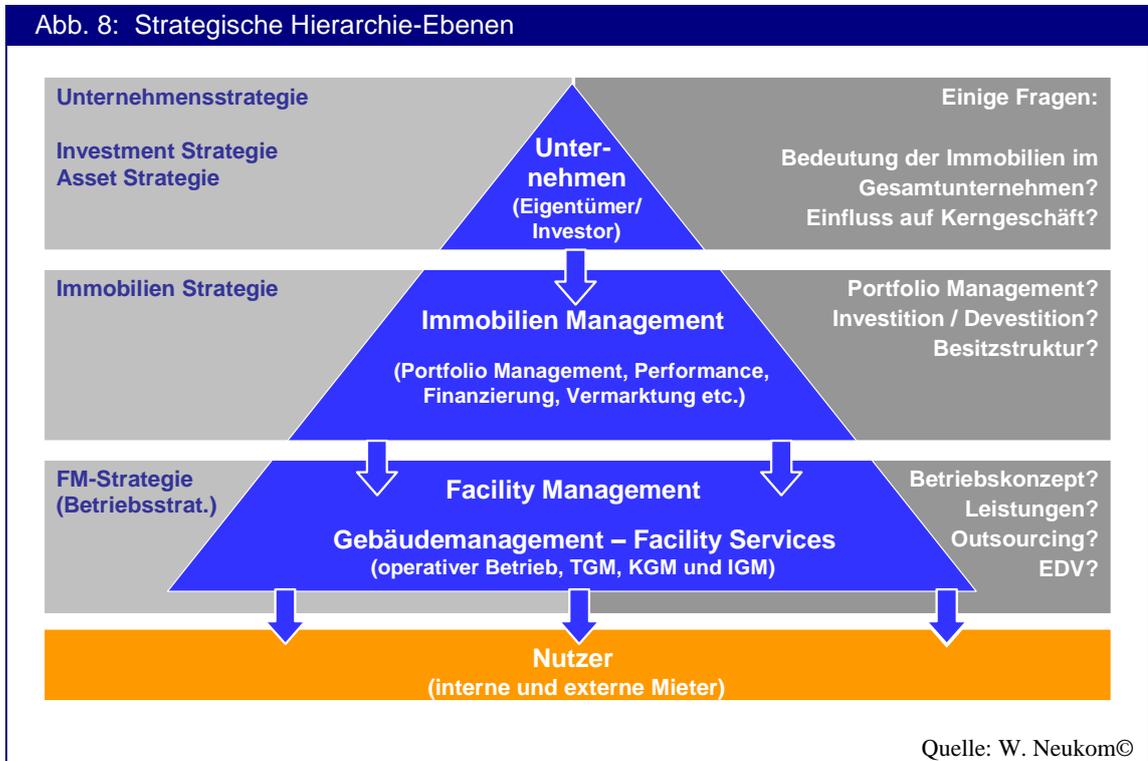
Bei den ersten strategischen Überlegungen ist es sinnvoll, einen Top-Down Ansatz zu wählen. Dieser vereinfacht das allgemeine Verständnis und entspricht strategischem Denken. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Komplexität und Vielfalt, welche im Immobilien Management auftauchen. Aus strategischer Sicht sind alle Elemente kritisch und die richtige Kombination von den verschiedenen „Puzzle Steinen“ ist ein wichtiger Bestandteil der nachhaltigen Profitabilität einer Immobilie.



Die Abbildung zeigt die Komplexität des „Immobilien Managements“ über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Auf den Lebenszyklus wird hier nicht mehr im Speziellen eingegangen, da sich schon sehr viele Fachkräfte und Hochschulen mit diesem Thema auseinandergesetzt haben. Das Gleiche gilt auch für das Thema „Life Cycle Costing“¹⁰, also die Summe aller Kosten und Investitionen über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Hier ist nur wichtig zu wissen, dass über 80% der „Life Cycle Costs“ im Betrieb/Nutzungsphase entstehen (Facility Management Kosten) und deshalb von grosser Bedeutung sind.

Das Immobilien Management hat verschiedene strategische Hierarchieebenen. Neuzeitliche Konzepte in Führung und Betrieb von Immobilien können aber nur umgesetzt werden, wenn das Top Management (CEO, COO und CFO) ein Grundverständnis über die Mechanismen und Be-

dürfnisse des Immobilien Managements hat. Ohne Top Management Support können keine neuen Strategien weder im Portfolio Management noch im Facility Management erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden.

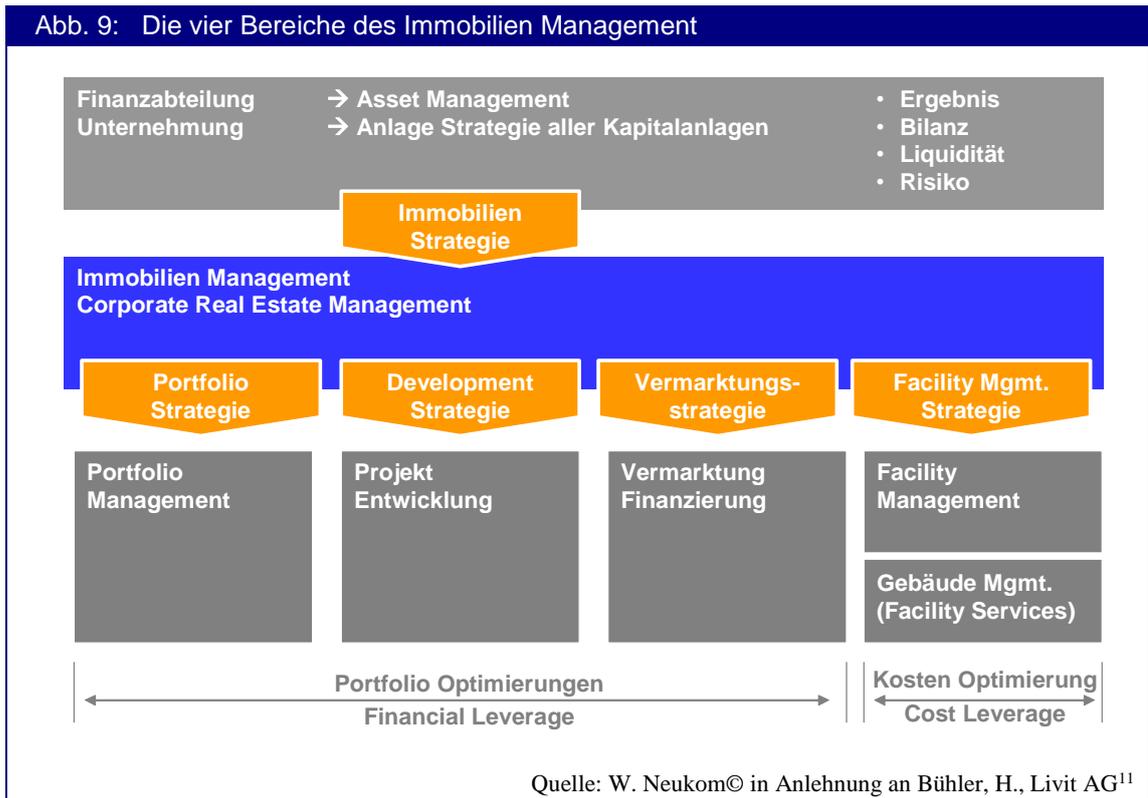


Bei “Property Companies”, welche sich nur mit Immobilien befassen, ist die Immobilien Strategie gleich der Unternehmensstrategie. Jede strategische Hierarchiestufe muss ihre eigenen Fragen beantworten. Ein Top-Down Vorgehen ist hier zwingend.

4.2.3 IM / FM Verständnis

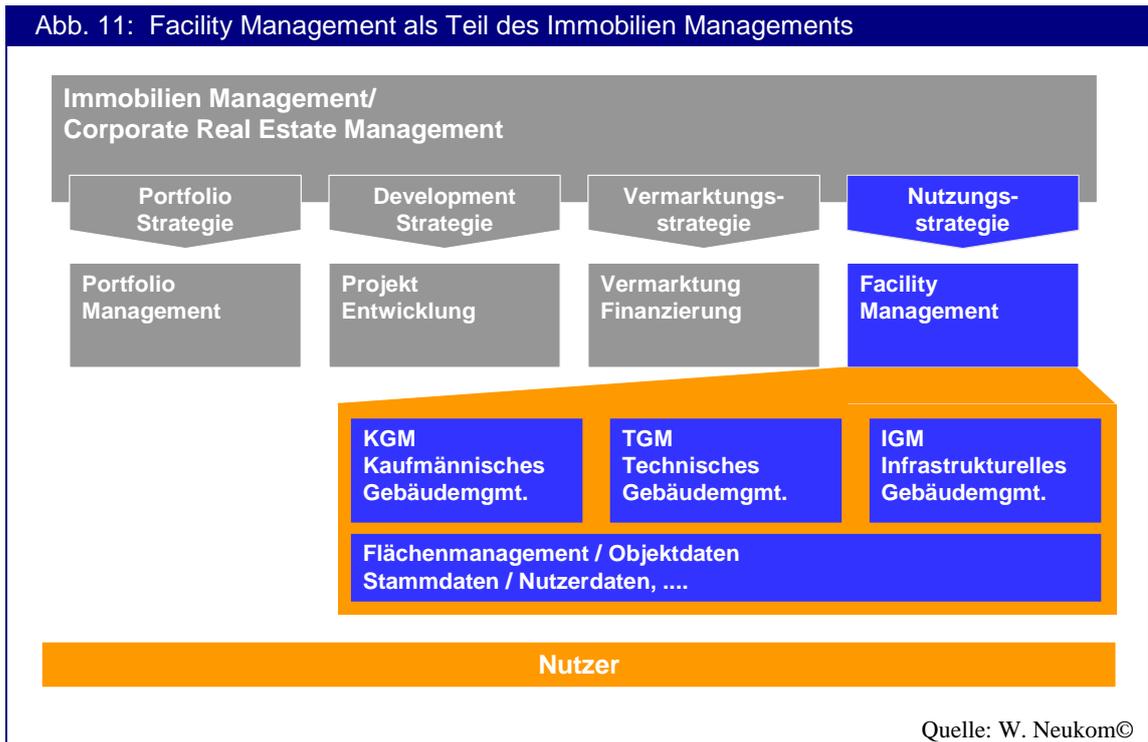
Die in den verschiedenen Ländern etablierten Definitionen von Immobilien Management und Facility Management sind im Anhang 11.1 im Detail aufgeführt. Da sie sehr unterschiedlich sind und sogar bei verschiedenen Organisationen in einem Land unterschiedlich definiert werden, hat sich der Autor auf die in Kapitel 4.2.1 festgelegten Definitionen konzentriert. Diese Definition ist zwingend notwendig, um der gesamten Masterthese eine Ordnung und einen „roten Faden“ zu geben.

¹⁰ Pfnür, A., Dr. Prof.; Modernes Immobilien Management, Seite 108



„Facility Management“ muss so definiert werden, wie es der Name sagt – es ist das „Managen“ von „Facilities“. Es ist eine „Management Aufgabe“, welche sich mit dem Management von „Facilities“ und allen „facilitären Einrichtungen“ rund um die Immobilie und deren Nutzung befasst. Dies mit unterschiedlichen Schnittstellen zum Kerngeschäft des Nutzers, welches in diesen „Facilities“ abläuft und welches Facility Management unterstützt. Das Studium einschlägiger Literatur hat keine befriedigenden Ergebnisse bezüglich einfacher Strukturen der gesamten „Immobilien Management“ Aufgabe ergeben. Immobilien Management oder Corporate Real Estate Management ist die Summe aller vier Teilbereiche, wobei Portfolio Management den klassisch strategischen Teil darstellt. Die Untergliederung in die vier Bereiche (Portfolio Strategie, Development Strategie, Vermarktungsstrategie und FM Strategie) wurde auf Grund der Analyse verschiedener Definitionen und Diskussionen entwickelt.¹² Da in den Definitionen von FM und IM sehr viele Widersprüche zu finden sind, hat sich der Autor auf diese vier Hauptfelder konzentriert. Sie bestimmen alle Aktivitäten in und um ein Immobilien Portfolio. In einigen Definitionen Dritter wird Facility Management als Überbegriff verwendet und Immobilien Management als Untermenge. Die Definition (wie dargestellt in Abbildung 1) bildet eine wichtige Basis für die gesamte Masterthese. Demzufolge ist „Facility Management“ der operative Teil des gesamten Betriebs von Immobilien, also das operative Management der

¹¹ Bühler, H.: Livit AG – Immobilien Management Consulting, Firmen Information, Zürich, 2002



Die Facility Management Leistungen sind nach DIN 32'736¹³ und GEFMA 100¹⁴ klar strukturiert. Der Autor ist aber mit der 3-Teilung der operativen Leistungen in KGM, TGM und IGM, kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement, nicht einverstanden. Diese Strukturierung ist rein technischer Natur und ist absolut nicht marktorientiert. Eine bessere Gliederung wäre:

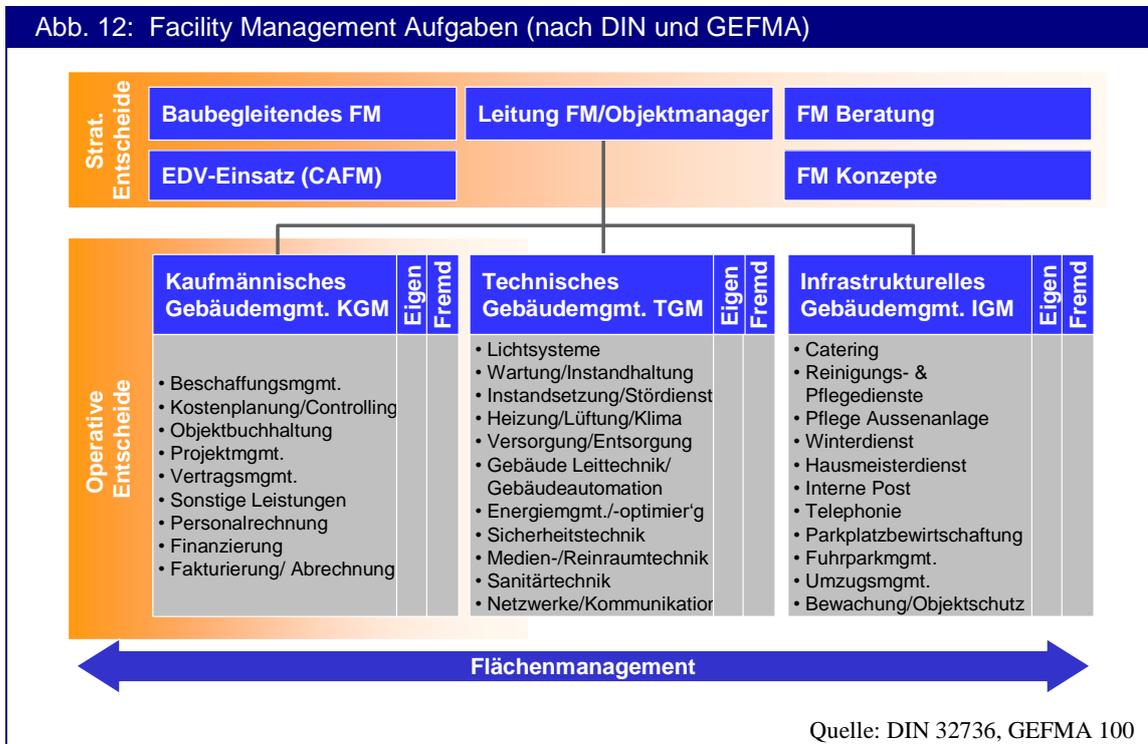
- FM Grundleistungen für den Eigentümer
- FM Zusatzleistungen für den Eigentümer
- FM Grundleistungen für den Nutzer (Nebenkosten relevant)
- FM Zusatzleistungen für den Nutzer
- FM Leistungen Dritter
- Infrastruktur relevante Leistungen
- Nutzerbezogene Leistungen
- Kerngeschäft unterstützende Leistungen etc.

Diese Gliederung entspräche einer konsequenten Kundenorientierung. Flächenmanagement und Stammdaten/Nutzerdaten wurden separat aufgelistet, da sie sehr wichtig sind. Flächendaten bilden den Hauptschlüssel für die Verteilung aller Betriebskosten auf Nutzer und Eigentümer und vereinheitlichte und sauber gepflegte Stammdaten sind eine wichtige Basis für alle Berechnungen, Kostenverteilungen und Reporting an das Portfolio Management. Innerhalb CREM kommt

¹³ DIN 32'736, Gebäudemanagement – Begriff und Leistungen, Ausgabe 2000-08

¹⁴ GEFMA 100, Facility Management (Begriffe, Strukturen, Inhalte), 09/1996

dem „strategischen Flächenmanagement“ im Zuge der „strategischen Raumplanung“ noch eine besondere Bedeutung zu.



Ein detaillierter Strukturbaum mit sämtlichen Leistungen im Facility Management befindet sich im Anhang 11.2. Die oben genannte Abbildung ergibt nur einen Ausschnitt aus dem Total aller Dienstleistungen im Facility Management. Dabei wurde die DIN 32736¹⁵ und GEFMA 100¹⁶ Norm als verbindliche Basis gewählt und entsprechend erweitert. FM Beratung beinhaltet auch „baubegleitendes Facility Management“ – die Aufgabe, den Bau für den „Nutzer“ und den „Betrieb“ optimal zu planen, um minimale Betriebskosten und einen optimalen Leistungsprozess über den Lebenszyklus der Immobilie zu garantieren. Eine Disziplin, welche sich bis heute im Markt nicht durchsetzen konnte, da sie zum Teil im Widerspruch zu den Ideen der Architekten und Planer steht und eine weitere Komplexität über die Planungs- und Bauphase darstellt. Erfolgreiches, baubegleitendes FM ist direkt dem Bauherr, Eigentümer oder dem Nutzer unterstellt. Flächenmanagement wurde als Querfunktion dargestellt, da es für alle Leistungen und Bereiche von Bedeutung ist. „Baubegleitendes FM“ und „Bauherren-Treuhand“ müssen zwingend integrierte Funktionen im Business System Bau und Immobilie werden.

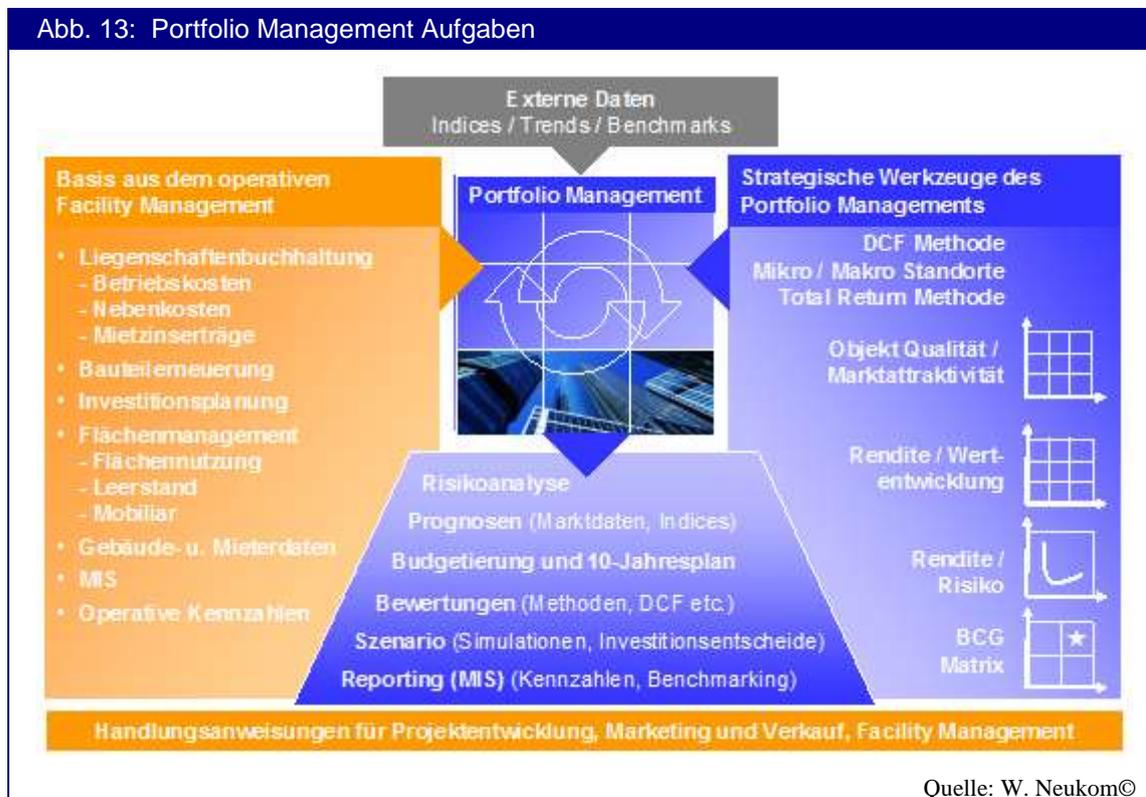
¹⁵ DIN Norm 32736, Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, Ausgabe 2000-08

¹⁶ GEFMA Richtlinie 100, Facility Management (Begriff, Struktur, Inhalte), 12/1996

Das Portfolio Management ist für die optimale Zusammensetzung des Portfolios, und für die Umsetzung der Immobilien Strategie oder Asset Strategie der Firma verantwortlich. Das Portfolio Management hat also eine Doppelverantwortung:

- **„Veränderungsmanagement“ des gesamten Portfolios (was ist zu tun)**
(Vorgaben an die Projektentwicklung, Vermarktung, Finanzierung)
- **„Bestandsimmobilien Management“ optimaler operativer Betrieb (wie ist es zu tun)**
(Vorgaben an das Facility Management aus dem Bedarf der Nutzer)

Das Portfolio Management ist in erster Linie eine strategische Aufgabe und wird daher bei den meisten Firmen als Stabsstelle oder in einer Matrix als Teil der Finanz- oder separaten Immobilienabteilung geführt. Facility Management hat mit Portfolio Management eine starke Verknüpfung und diese Abhängigkeiten gilt es im Speziellen zu beleuchten.

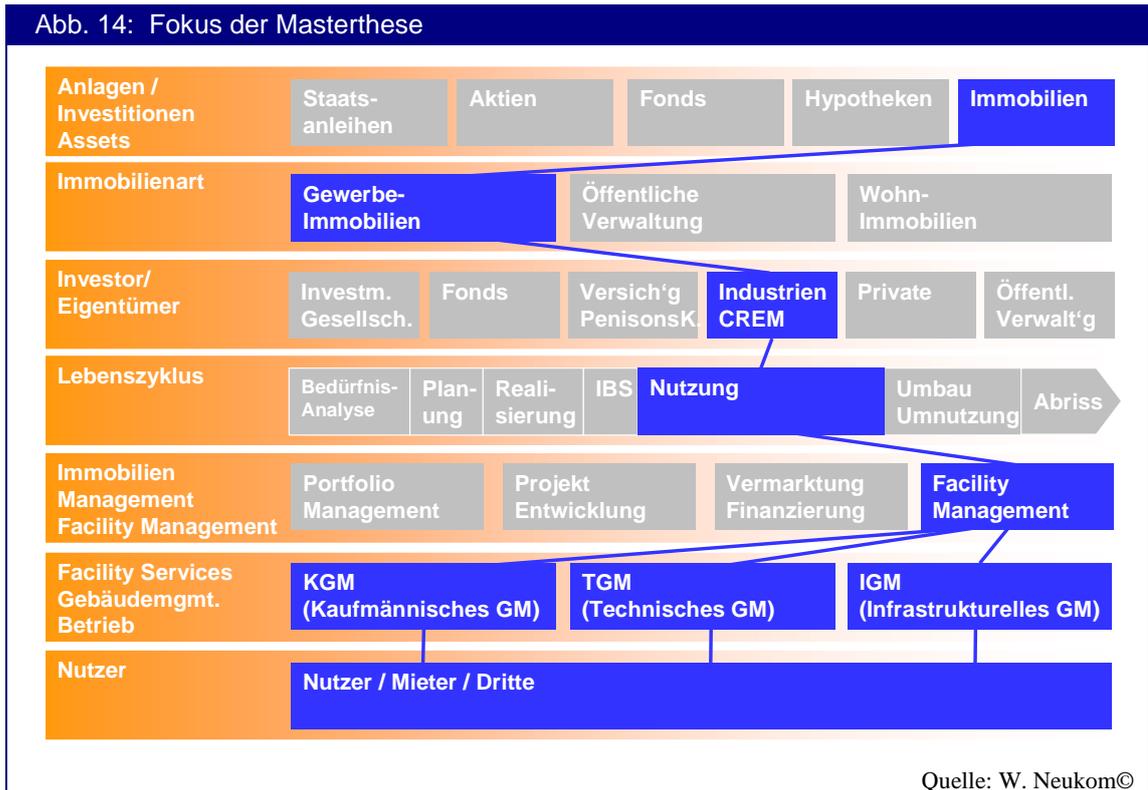


Standardisierte Strukturen und Leistungen konnten im Portfolio Management noch keine gefunden werden, die Gesellschaft für Immobilienforschung¹⁷ arbeitet in diesem Bereich. Beide, Portfolio Management und Facility Management, haben eine „Radar Funktion“ im Markt, also beide müssen ein „Frühwarn-System“ aufbauen, um so zeitnah, den Nutzerbedürfnissen entsprechend, reagieren zu können.

¹⁷ gif, e.V., Wiesbaden

4.3 Eingrenzung der Aufgabe / Untersuchungsgegenstand

Die Betrachtung der „strategischen Elemente“ innerhalb des Immobilien Managements bedarf einer konsequenten Eingrenzung der Betrachtungsweise für jeden Schritt, um so von allgemeinen strategischen Aussagen zu strategischen Lösungen im Facility Management vorzudringen. Beides ist wichtig, Facility Management muss aber nach den Rahmenbedingungen des Portfolio Management arbeiten und die übergeordneten Ziele im Detail verstehen.

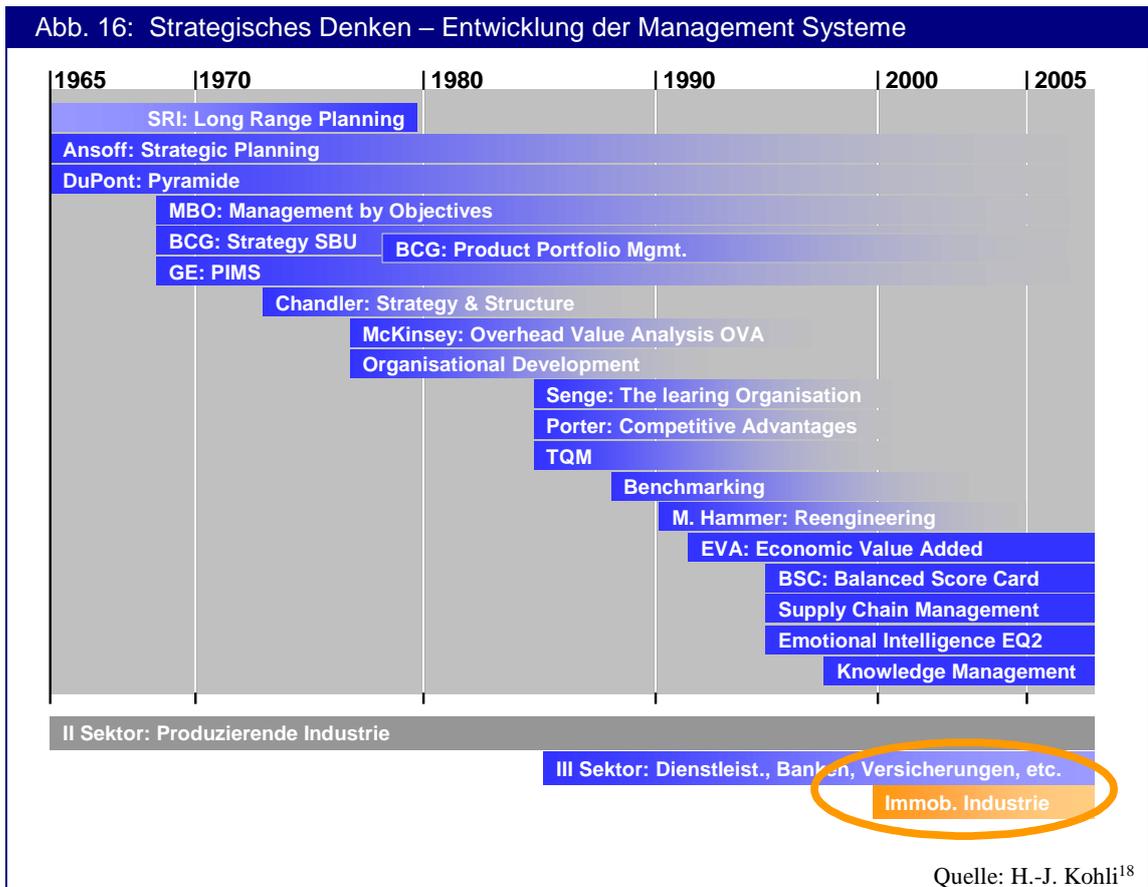


Diese Masterthese befasst sich nur am Rande mit Firmen/Eigentümern und Investoren, bei denen Immobilien das Kerngeschäft sind. Die gesamte Thematik der Projektentwicklung (Planung, Neubau, Umbau, Abriss), die Vermarktung (Marketing, Verkauf, Zukauf, Erstvermietung) und die ganzen Finanzierungs-, Rechts- und Steuerthemen werden in dieser Masterthese nicht behandelt, sie sind aber für den Gesamterfolg des Immobilien Managements von grosser unternehmerischer Wichtigkeit.

5 Vergleiche mit anderen Wirtschaftssektoren

5.1 Analogien zur Industrie

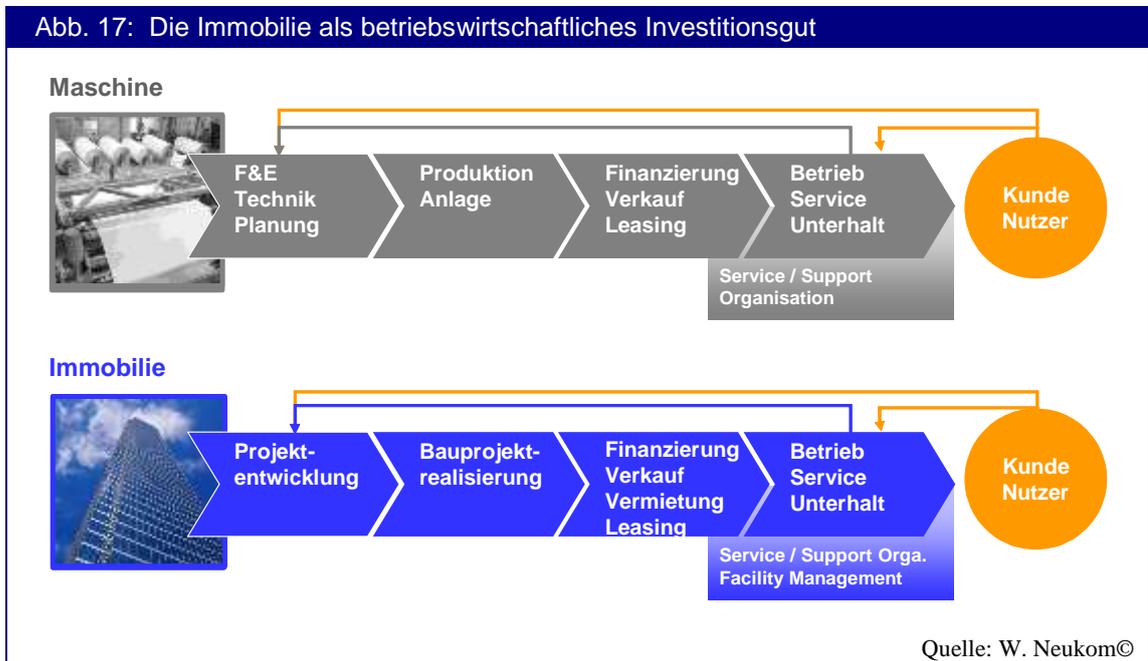
Strategieansätze wurden zuerst in der Industrie entwickelt, bevor sie über den Dienstleistungssektor eines Tages zu den Immobilien gelangen werden. Der Autor, selbst mit Erfahrung in der Industrie, ist davon überzeugt, dass Strategiekonzepte aus der Industrie auch im Immobiliensektor Anwendung finden werden. Immobilienfirmen, vor allem durch den Druck der Finanzwelt und IT, fangen erst an, strategisch zu arbeiten. Das strategische Denken hat sich in folgenden Entwicklungsphasen aufgebaut.



Wieso strategisches Denken bei Immobilien noch in den Kinderschuhen steckt ist schwer zu ergründen. Einige Thesen könnten sein: Erfolg der letzten Jahrzehnte, jede Immobilie ist ein Unikum und deshalb strategisch nicht planbar etc.? Der grosse Nachteil und Unterschied ist die „Immobilität“ der Immobilie, deshalb ist „Standort“ und nochmals „Standort“ eine immer wichtigere Frage für das Portfolio Management. Das langfristige „Nutzenpotential“ des Standorts (Mikro und Makro) ist deshalb von ausschlaggebender Wichtigkeit. Da Nutzer zur Immobilie

¹⁸ Kohli, H., Strategieentwicklung, Zürich, 2003

kommen müssen und nicht umgekehrt, sind Mikro und Makro Standortanalysen von grösster Wichtigkeit, ebenso die Nutzungsflexibilität einer Immobilie.



Um gleiche Konzepte anzuwenden, wurden zuerst die Unterschiede beider Segmente analysiert. Dabei wurde festgestellt, dass die Unterschiede nicht gross sind, was gleiche betriebswirtschaftliche Ansätze zulässt. Beides, Maschinen und Immobilien, sind Investitionsgüter, welche Dritten zur Optimierung und Durchführung ihrer Prozesse dienen, also dem gleichen Grundansatz naheifern. Beide sind sehr investitionsintensiv, können gekauft oder geleast werden und sind beide Bestandteil der Unternehmens-Assets. Also sollten auch die gleichen strategischen Konzepte Anwendung finden. Die nachfolgende Grafik soll dies noch weiter verdeutlichen:

Abb. 18: Vergleich von Maschine und Immobilie



5.2 Einfluss der Finanzwelt auf die Immobilien

Abb. 19: Betrachtung aus „Finanzsicht“ → Wertetreiberbaum



¹⁹ Vollrath Justus, Ernst & Young, 2003

Die finanzielle Sicht der Immobilie nimmt stark an Bedeutung zu. Ein grosser Teil der Vermögenswerte eines Landes und von Firmen sind in Immobilien investiert. Wirtschaftliche Schwankungen und damit die Schwankungen der Immobilienpreise, sowie neue Instrumente der Risikobetrachtung durch Finanzinstitute bringen der Immobilie neue Dimensionen, aber auch mehr Druck bezüglich Professionalität und nachhaltiger Performance-Sicherung.

Das Modell des Total Return²⁰ für Immobilien Management ist faszinierend und der Vergleich zu einer normalen Aktienanlage ist verblüffend. Diese Denkweise erlaubt einen total anderen Blickwinkel der Immobilie und hat grossen Einfluss auf zukünftige Management Entscheide. Durch die indirekte Berücksichtigung der Bewirtschaftungskosten bei der Berechnung von Netto-Cash-Flow-Rendite **und** Wertänderungsrendite können die Bewirtschaftungskosten eine grosse Hebelwirkung auf den Total Return ausüben.²¹ Eine Reduktion von Rendite bedeutet also nicht nur eine kleinere Cash Flow Rendite, sondern hat auch Einfluss auf die Bewertung, vor allem nach der Discounted Cash Flow Methode (DCF), wie sie die Finanzwelt für alle Investitionsgüter anwendet. Vor allem die Änderung der Wertsteigerungsrendite (auch Wertverluste in Zukunft) gibt der Cash Flow Rendite aus dem operativen Betrieb in Zukunft mehr Druck. Der Netto Cash-Flow aus dem Betrieb wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Da dieser in der Verantwortung des Facility Managers liegt, wird er diesem Punkt vermehrt Beachtung schenken müssen.

Gif e.V. entwickelte eine gute Übersicht der Hebelarme aus Sicht der Finanzwelt. Das DCF Verfahren (Discounted Cash Flow) ist in der Finanzwelt das wichtigste Bewertungsverfahren für Unternehmenswertbestimmungen, Asset- und Investitionsbewertungen. Dieser Bewertungsansatz ist in Deutschland und der Schweiz erst in den letzten Jahren auf die Immobilienbranche übertragen worden. In der Praxis ist zu beobachten, dass Immobiliengesellschaften im In- und Ausland ihre Liegenschaften zunehmend mit dem DCF Verfahren bewerten. Die Bewertung mit DCF ergibt den Wert der zukünftigen Zahlungsströme einer Immobilie zum Bewertungsstichtag. Diese zukünftigen Zahlungsströme werden mit dem Diskontierungs-Zinssatz auf den heutigen Tag abdiskontiert und addiert. Somit ergibt sich der heutige DCF Wert, was dem Marktwert aus Finanzsicht entspricht.²²

²⁰ Vollrath Justus, Ernst & Young, 2003

²¹ Matthis Thomas, Dr. Prof, 2003,

²² Vgl.: Essler, W.: Seidel, M.: Die Bewertung von Immobilien, O&R Corporate Finance Beratungsgesellschaft mbH, München, 2003

Abb. 20: Investor – Portfolio – Objekt

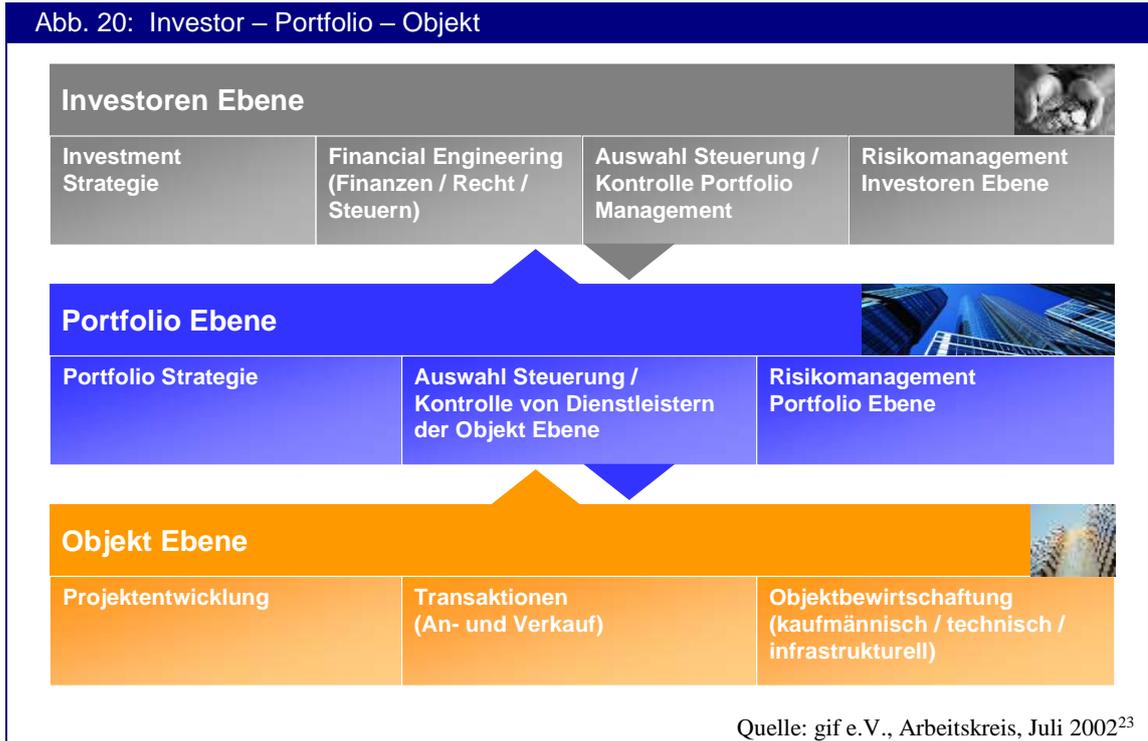


Abb. 21: Bandbreite der Bilanzierungsalternativen nach IAS



²³ gif e.V. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung, Arbeitskreis Real Estate Asset Management, Juli 2002

²⁴ Hahndel, St.: KPMG München

Eine weitere Einflussgrösse ist die Rechnungslegung nach IAS (International Accounting Standards). Durch die jährlichen Marktwertbewertungen ergibt sich ein Mehraufwand auf Seite Eigentümer. Dies wird ebenfalls einen weiteren Druck auf FM ausüben. Da der Netto Cash Flow aus einer Immobilie auch den DCF-Wert beeinflusst und somit die Wertsteigerungsrendite, kommt dem operativen Gewinn immer mehr Bedeutung zu. Für den operativen Gewinn (NCF) ist das FM verantwortlich.

Abb. 22: Auswirkungen Basel II, IAS 40 und KonTraG auf die Immobilien

Basel II (international)	IAS 40+ (international)	KonTraG (Deutschland)
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Eigenkapitalhinterlegungsvorschriften und Risikoregelung für Banken • Inkrafttreten ca. Ende 2006 • Änderungen der Kreditvergabepraxis an Unternehmen (neue Ratings) → Polarisierung: „Gute“ Unternehmen bekommen noch bessere Konditionen, für „schlechte“ Unternehmen wird's noch schwieriger Geld zu erhalten • Volle Auswirkungen selbst in Fachkreisen nicht absehbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Richtlinie für Immobilien innerhalb der international Accounting Standards (IAS) • Standards für börsenkotierte Immobilienfirmen • Buchung zu Herstellkosten oder „fair value“ → jährl. Einfluss auf Erfolgsrechnung • DCF Methode erhält durch neue Standards Aufwind. • Jährliche Bewertung des gesamten Immobilienbestandes unumgänglich („fair value“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich • Zwang zur Implementierung eines Risiko Frühwarnsystems (ab 1.5.1998) in Unternehmen • Gilt für börsenkotierte AG's und spezielle GmbH's • Höhere Verantwortung der Vorstände • Jährliche Risikoabschätzung inkl. Immobilien, ev. jährliche Schätzungen
<p>Fazit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kontrolle der Immobilien durch die Finanzwelt • Die Immobilie als potentiell erhöhter Risikofaktor in Unternehmen • Mehraufwand durch Monitoring, Radar, Risikoanalysen, Ratings und jährliche Bewertungen (DCF) • Erhöhte Transparenz • Mehrpotential für Berater • Erhöhter Druck auf den operativen Gewinn • Trend zum Verkauf von CREM Immobilien (Wechsel von CREM→IM) Stichwort: „Lease back“ • Keine Bildung von Stillen Reserven mehr möglich 		

Quelle: W. Neukom©

Die neuen Regeln der „International Accounting Standards“ (IAS 40²⁵) (Vorschrift zur jährlichen Neubewertung der Immobilien mit sofortiger Wirkung auf die Bilanz und Erfolgsrechnung), sowie die geänderten Richtlinien der Risikobeurteilung von Banken (Basel II²⁶) rücken die Immobilien in ein anderes Licht und drängen sie in eine noch stärkere Abhängigkeit von der Banken- und Finanzwelt. In Deutschland verstärkt zudem noch KonTraG²⁷ diesen Trend. Alle 3 Werkzeuge (KonTraG, IAS 40 und Basel II) zielen auf verstärkte Kontrollmechanismen und Stabilisierung der internationalen Geschäftssysteme ab. Dies bedeutet, dass die Professionalität und Transparenz – auch im Umgang mit Immobilien - weiter steigen muss, was wiederum Auswirkungen auf die gesamte IM/FM Branche haben wird.

²⁵ IAS 40, International Accounting Standards, siehe Anhang 11.5.1

²⁶ Basel II, Neue Richtlinien zur Risikobeurteilung von Banken, siehe Anhang 11.5.2

²⁷ KonTraG, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (D), siehe Anhang 11.5.3

Für IAS 40 (seit 1.1.2001 in Kraft) ist festzuhalten, dass die Bewertung zu jedem Bilanzstichtag sorgfältig geplant und durchgeführt werden muss. Eine umfangreiche Dokumentation ist auch als Prüfungsgrundlage für den Abschlussprüfer unerlässlich. Die generierten Daten und Ergebnisse müssen in die Unternehmenssteuerung einfließen.²⁸

Die rein finanzielle und kurzfristige Betrachtungsweise aus Sicht der Finanzwelt birgt die Gefahr in sich, dass vor allem bei Immobilienfirmen der Nutzer wieder weiter nach hinten rückt und kurzfristige Ziele im Vordergrund stehen. Weitere Details zu IAS, Basel II und KonTraG sind im Anhang 11.5 erläutert.

Dennis Longworth, Präsident und CEO von IFMA, sagt folgendes:

“Those Facility Managers who are competent in financial analysis will find their way into the board room because they bring the right information to the table of the CEO/CFO. Financial Analysis is one of the core competencies of facility management, but it is also one of the most important professionals try to ignore.”²⁹

²⁸ vgl. Seidel, M.: Die Internationalisierung der Rechnungslegung – Bilanzierung und Bewertung von Immobilienvermögen, O&R Corporate Finance Beteiligungsgesellschaft mbH, München, 2003.

²⁹ Longworth, D.L., FM Evolution: Will you be a phoenix or a sitting duck?, IFMA, 2001

6 Marktbedürfnisse

6.1 Interview Methodik

Die Interviews wurden als Leitfadengespräche³⁰ durchgeführt.

Dem Autor scheint diese Interviewform im gegebenen Fall besonders geeignet, da es sich bei der ganzen Thematik Immobilien und Facility Management, wie schon mehrmals betont, um ein neues, noch weitgehend unstrukturiertes Bearbeitungsfeld handelt. Um so die Interviewpartner nicht schon von vornherein in eine Richtung zu lenken, sondern vielmehr Neues zu erfahren, wurde bewusst diese offene Form des Leitfadengesprächs gewählt. Das folgende Zitat soll diese Meinung bekräftigen: „Beim Leitfadengespräch wird eine „offene“ Gesprächsführung angestrebt, damit der Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragebeantwortung miterfasst werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen.“³¹ Aus diesen Gründen wurde auch nur eine kleine ausgewählte Anzahl von hochkarätigen Experten mit entsprechendem Erfahrungshintergrund befragt.

Die Interviewpartner waren dem Autor überwiegend bekannt und deshalb war eine unkomplizierte Vorgehensweise möglich. Details zu den Interviewpartnerfirmen sind im Anhang 11.4 aufgelistet. Auf die Erwähnung der Namen wurde aus Vertraulichkeitsgründen verzichtet.

An dieser Stelle sei allen Interviewpartnern für ihre wertvolle Mitarbeit und die konstruktiven Inputs nochmals herzlich gedankt.

Aus zeitlichen Gründen wurde ein kombiniertes Vorgehen gewählt:

- Persönliche Interviews anhand des Fragebogens bei Projekt- und Geschäftsgesprächen
- Telefoninterviews bei den übrigen Gesprächspartnern anhand des Fragebogens

6.2 Interviews im Markt

Um klare Aussagen zum Zusammenspiel von Eigentümer/Investor, Nutzer/Mieter und Facility Manager zu bekommen, wurden alle 3 über die Erfolgsfaktoren für ihren Bereich und vor allem über die Erwartungshaltung gegenüber Facility Management befragt:

- **Eigentümer / Investor** 3-5 wichtigste Kompetenzen eines Facility Managers?
Ziel des Outsourcing (Vergabe an Dritte)?
Was würden Sie fremd vergeben und warum?
Regelung der Zusammenarbeit mit Facility Management?
Was muss sich ändern bei FM in der Zukunft?
Was ist in Bezug auf FM das Wichtigste für Sie?

³⁰ „Grundlage eines Leitfadengesprächs ist ein Stichwort-Katalog/Schlüsselfragen, der sicherstellen soll, dass auch alle forschungsrelevanten Themen angesprochen werden und damit wenigstens eine „rudimentäre Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse gewährleistet werden kann.“

³¹ Schnell; Hill; Esser, S.390ff. in Stier, W., S. 189

- **Facility Manager**
 - Wo sehen Sie sich im Spannungsfeld von Eigent. und Nutzer?
 - Schlüsselerfolgsfaktoren im FM aus Ihrer Sicht?
 - Warum wird nicht mehr (ganzheitlich) outgesourct heute? (Fremdvergabe)
 - Ihre 3 Wettbewerbsvorteile im Markt?
 - Welche Zusatzleistungen sind in Zukunft stark gefragt?
 - Was ist in Facility Management das Wichtigste für Sie?

- **Nutzer/Mieter**
 - Was erwarten Sie vom Facility Manager?
 - Verbesserungspotentiale im FM?
 - Gefragte Zusatzleistungen, heute und in Zukunft?
 - Ansprechpartner?
 - Veränderungen im Kerngeschäft und Auswirkungen auf FM, Trends?
 - Schlüsselaussage zur Wichtigkeit des FM für den Nutzer?

Details zu den Interviews und den Partnern befinden sich im Anhang 11.4.

6.3 Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen

(Qualitative Aussagen)

6.3.1 Befragung der „Investoren/Eigentümer“:

Kompetenzen des FM aus Sicht der Investoren:

- Transparenz
- Finanzorientierung
- Pragmatismus
- Wichtigster Teil des FM ist während der Bauphase
- Generalist
- Spricht die Sprache des Eigentümers/Investors
Betriebswirtschaftlich auf der Höhe
- Führungspersönlichkeit
- IT-Verständnis
- Lokale Kenntnisse
- Ganzheitlich

Meinung zu ganzheitlichem Outsourcing:

- Verlust von Kernkompetenzen
- Schwächung der Unternehmung
- Tendenz Insourcing vs. ganzheitliches Outsourcing
(z.T. Widersprüche, beide Antworten)
- Man kann viel Outsourcen, wenn Leistungen und Schnittstellen sauber definiert sind
- Outsourcing Grad hängt von der Grösse des Portfolios
und von der Art des Kerngeschäftes ab

- Mehr Kompetenzen und Transparenz durch Dritte möglich

- Trends im FM aus Sicht der Eigentümer/Investoren:**
 - Lösungs- und nicht technologieorientiert
 - Das FM selbst muss uns Eigentümern die Lösungen und Antworten bieten

- Schlüsselaussagen:**
 - Objekte betreuen, als ob sie im Eigentum des FM wären
 - Performance nachhaltig im Griff
 - Outsourcen was Dritte besser können
 - Kein Ärger (Eigentümer will gut schlafen können)
 - FM muss die Intelligenz in der Immobilie sein
 - FM muss immer auf dem neuesten Stand der Technik sein
 - Externe FM Anbieter sind heute noch nicht marktfähig

Bemerkungen zu den Eigentümern/Investoren:

Es erstaunt, dass kein Interviewpartner Kosteneinsparungen genannt hat. Es sind deshalb sehr oft die strategischen und weichen Faktoren, welche zu Outsourcing Entscheidungen führen und die Zufriedenheit mit dem Facility Manager bestimmen. Ist die Vergabe von Leistungen nicht strategisch gewachsen, sondern nur aus Kostendruck, so wird keine erfolgreiche, langfristige Zusammenarbeit mit dem externen Facility Manager entstehen können. Firmen haben Mühe, ihr Kerngeschäft zu definieren (Aktivitäten, welche sie selbst langfristig im Griff haben müssen). Eigentümer geben widersprüchliche Aussagen zu Outsourcing – es ist demnach eine stark kulturelle, philosophische und strategische Frage.

6.3.2 Befragung der „Nutzer / Mieter“:

- Erwartungen an das FM:**
 - Ernst genommen zu werden als Kunde
 - Zuverlässiger Partner
 - Offene Kommunikation
 - Eine klar definierte Ansprechstelle
 - Flexibel auf unsere Bedürfnisse reagieren
 - Zusatzleistungen anbieten, auch im „Convenience Bereich“ (Lebensmittel, Dry-Cleaning, Postdienste, Cafeteria, Copy Service etc.)

- Informationen und Kommunikation über das Internet
- Trends im FM aus Sicht der Nutzer:**
- Zusatzleistungen nach Mass sind gefragt
 - Zwingend nur noch *ein* Ansprechpartner
 - Professionalisierung der externen Anbieter muss wachsen

Bemerkungen zu den Nutzern:

Auch der Nutzer hat heute noch sehr Mühe, seine Wünsche klar und eindeutig zu formulieren. Seine Wünsche sind meistens sehr pragmatisch und sollen ihm helfen, sein Tagesgeschäft mit weniger Stress und weniger Ablenkungen ausführen zu können.

6.3.3 Befragung der „Facility Manager“ (externe FM Anbieter):

- Was ist für den FM wichtig:**
- Minimale Schnittstelle
 - Transparenz in Leistungen und Kosten
 - Eingehen auf Kundenbedürfnisse (mit modularer Dienstleistungspalette)
 - *Ein* Ansprechpartner
- Warum wird bis heute nicht mehr „Outgesourct“?:**
- „Vetternwirtschaft“
 - Angst vor Veränderungen
 - Angst vor Transparenz in Organisation und Kosten
 - „Kultur“ in unseren Regionen zu wenig vorhanden
 - Mentalität des „Nicht Loslassens“
- Wettbewerbsvorteile Erfolgsfaktoren:**
- Personalrekrutierung und Ausbildung zum Dienstleister
 - Erfahrung und Referenzen
 - Vertrauen
 - Kontinuität
 - Beziehungsnetz
 - Modulare, transparente Dienstleistungspalette
 - Helpdesk / Call Center
 - Kostenreduktion und Nutzung von Synergien

- Performance Modelle und Übernahme von Anlagen
- IT

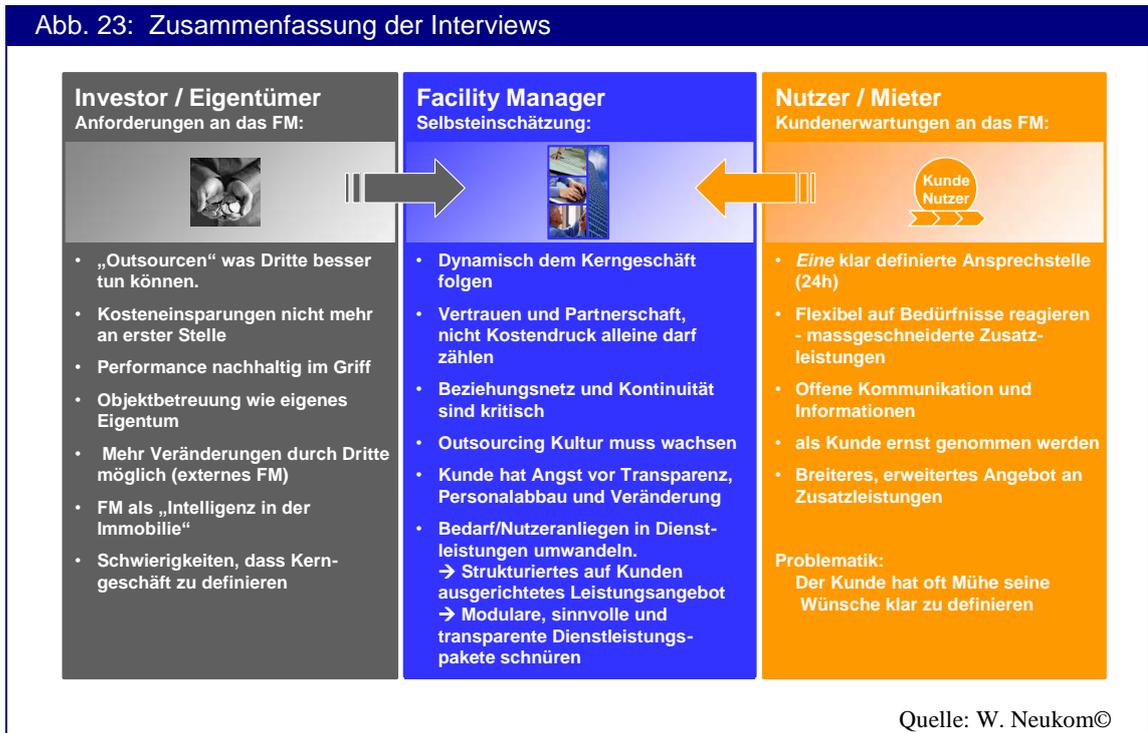
Schlüsselaussagen:

- Vertrauen gewinnen für Partnerschaft, sonst stirbt FM
- Strategische Entscheide und Management Support für den Erfolg kritisch
- Wir schaffen neue Dienstleistungsarbeitsplätze Wachstumsgrenzen noch lange nicht erreicht
- Key Account Management wird wichtiger, vor allem bei international tätigen Kunden
- Outsourcing heisst immer „Angst“ und „Abbau“ von Arbeitsplätzen
- FM ist ein Dienstleistungsgeschäft – Entwicklung gemäss den Kundenbedürfnissen
- Kunde spüren, einen Bedarf formulieren und in eine Dienstleistung umsetzen
- Dynamisch dem Kerngeschäft folgen
- Kunde erwartet Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge
- In Zukunft schneller, professioneller
- Eigentümer und Nutzer müssen loslassen was nicht das Kerngeschäft betrifft

Bemerkung zu den Facility Managern (externe FM Anbieter):

Keine klare Positionierung der einzelnen Anbieter. Reines Mandat Management ohne Teile von „Doing“ zu integrieren, werden als nicht erfolgversprechend angesehen. Um echte Forschung und Entwicklung zu betreiben sind die Margen zu gering, was ein Problem im Markt darstellt. Externe FM Anbieter können sich auf diese Weise nur schlecht von internen FM Organisationen richtig abheben.

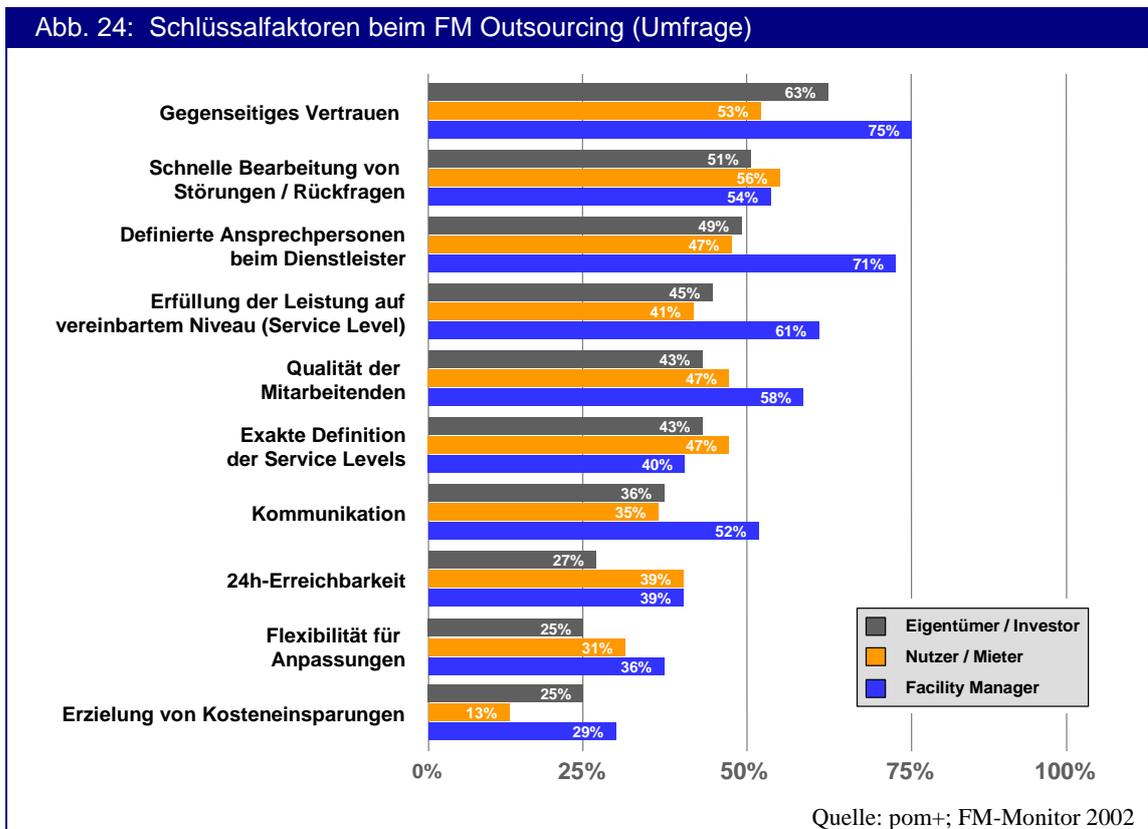
6.3.4 Schlüsselerkenntnisse aus den Interviews



6.4 Weitere Aussagen zum Markt

Die durchgeführten Round-Table³² Gespräche und die Marktumfrage von Travis AG³³ sowie die Studie von pom+ Consulting AG³⁴ haben weitere, wertvolle Erkenntnisse bezüglich den Bedürfnissen der einzelnen Gruppen gebracht. Pom+ hat ebenfalls den Fokus auf diese drei Major Players (Eigentümer, Nutzer, Facility Manager) gelegt und die Resultate immer einander gegenübergestellt.

Nachstehende Grafik gibt eine Zusammenfassung der Aussagen von allen drei Gruppen³⁵ bezüglich dem Outsourcing von FM Leistungen:



³² Neukom, W. Facility Management Round Table Gespräche, Zürich, 2001

³³ Travis AG., Swiss Facility Management, Zürich, 2000

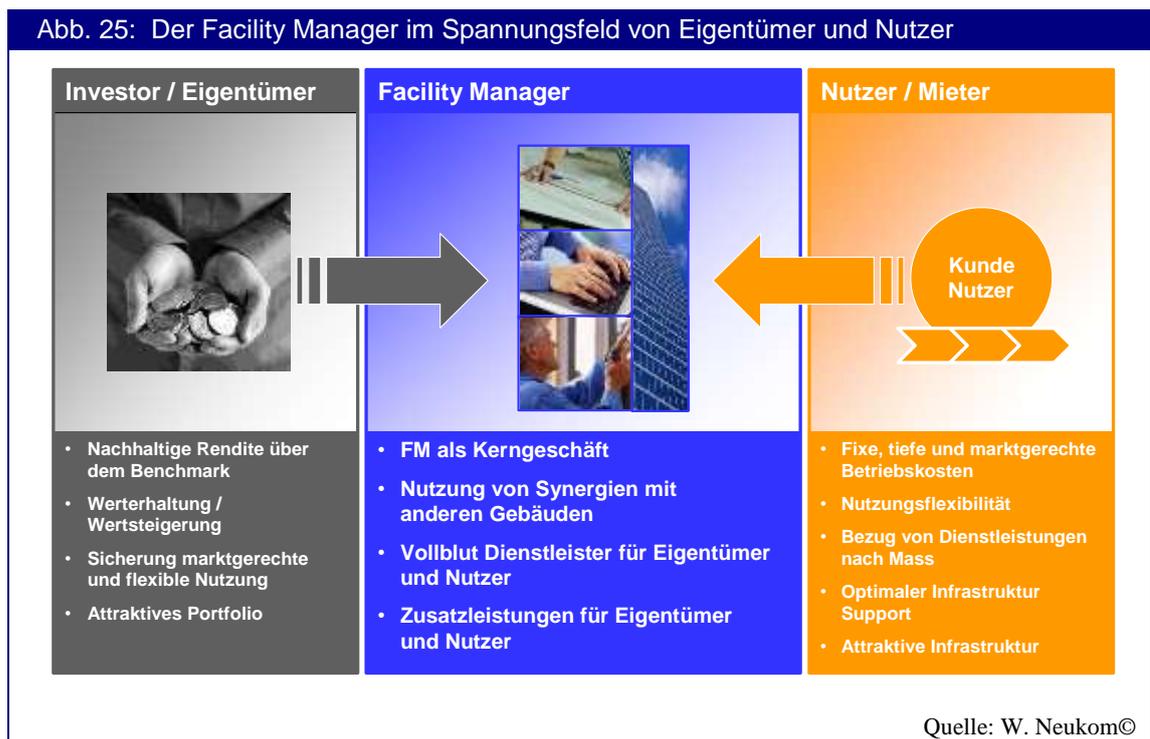
³⁴ Pom+Consulting AG, FM Monitor, Zürich, 2002

³⁵ Pom+Consulting AG, FM Monitor, Zürich, 2002

7 Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren

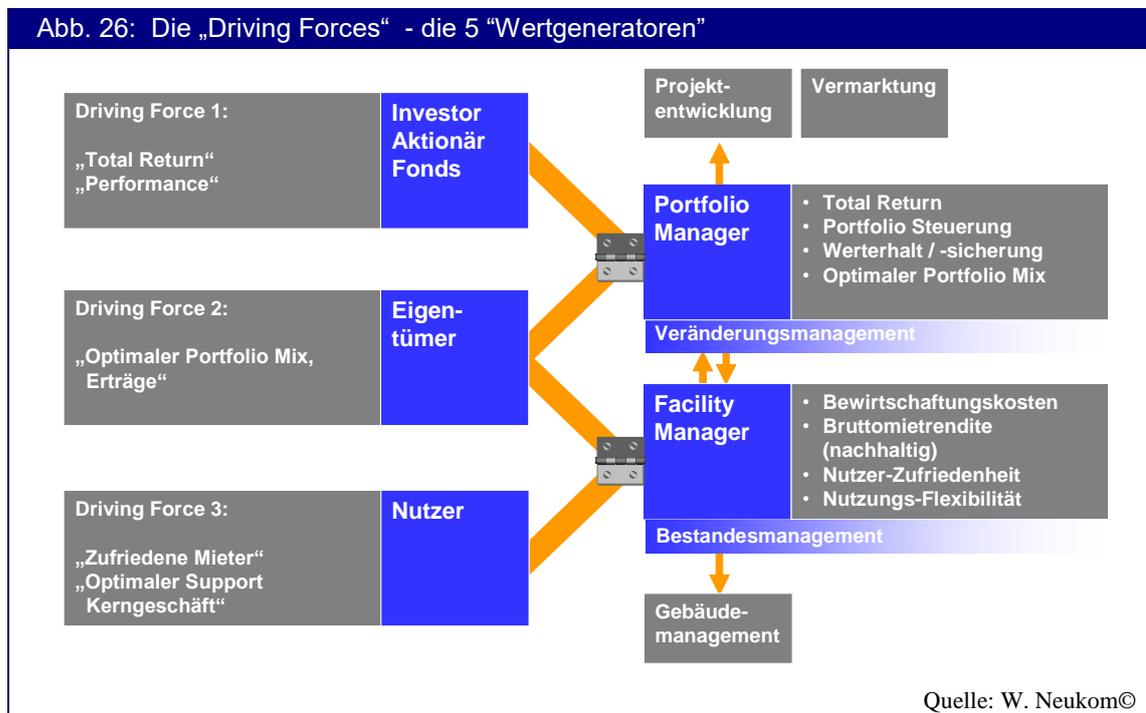
7.1 Die „Major Players“

Der Facility Manager wird immer im Spannungsfeld zwischen Eigentümer und Nutzer sein, da die Interessen aller Beteiligten immer sehr unterschiedlich sind. Beide sind auch seine geschätzten Kunden. Bei grösseren Organisationen wird die Eigentümerfunktion teilweise auch durch den Portfoliomanager vertreten.



Alle drei Players verfolgen unterschiedliche Strategien und Ziele. Es ist Sache des Facility Managers, sicherzustellen, dass alle drei ihre Ziele erreichen. Der Facility Manager ist ein Diener zweier Herren, was seine Aufgabe sehr spannend macht, aber demzufolge auch sehr viel Reife sowie Sozial- und Führungskompetenz abverlangt. Er ist der Integrator und übt die zentrale Schnittstellenfunktion aus.

7.2 Erfolgsfaktoren und „Value Drivers“



Die „Technologie Treiber“ sind diejenigen Firmen, welche Immobilien als Kerngeschäft führen (Investorengruppen, Immo-Fonds, grosse Versicherungen und Pensionskassen), also vor allem grosse Bestände an Immobilien halten, sowie diejenigen Firmen, welche „Facility Management“ als einziges Kerngeschäft betreiben. Sie entwickeln professionelle Strategien und betreiben auch Forschung und Entwicklung und setzen neue Werkzeuge zur Steigerung der Effektivität und Effizienz ein. Diese Firmen machen aber nur wenige Prozent des gesamten Immobilienmarktes aus, sind aber strategisch und technologisch von grosser Bedeutung.

Leider wird seitens der professionellen Facility Manager wenig in Forschung und Entwicklung investiert, auch ein Dienstleistungsunternehmen braucht eine Entwicklungsabteilung zur Verbesserung der Dienstleistungen und deren Erbringung. Dies wurde bis heute noch nicht erkannt und ist ein Hemmschuh im Wachstum dieses externen Facility Management Marktes, welcher durch Outsourcing wächst. Neff³⁶ hat die Value Drivers des Immobilienmarktes in fünf Punkten zusammengefasst:

- Steigerung der Mietzinseinnahmen
- Nutzung von Wertsteigerungspotential
- Senkung der Kapitalkosten
- Senkung der Bewirtschaftungskosten

³⁶ Neff, M., Der Schweizer Immobilienmarkt, Seite 29

- Aufbau intellektuelles Kapital („Die intelligente Immobilie“)

Outsourcing wird zu einem immer wichtigeren Thema. Die Firma pom+³⁷ hat die Schlüsselfaktoren für das Outsourcing in einer detaillierten Marktumfrage zusammengefasst, welche sie jährlich erneuert. Dabei stehen Vertrauen, Schnelligkeit und klare Kommunikation an oberster Stelle.

Weitere Erfolgsfaktoren im Facility Management als Zusammenfassung der Interviews:

- Führung interdisziplinärer Leistungen
- FM Anbieter müssen professionelle Tools im Einsatz haben (EDV)
- Volle Transparenz in Kosten und Leistungen
- FM Anbieter sollten selbst im Doing aktiv sein, nicht nur im Managen
- Call Centers und IT werden zu kritischen Elementen des Facility Managers
- Betriebswirtschaftliche Ausbildung und Führungserfahrung sind wichtiger als Bau- und Technologieerfahrung



Frutig³⁸ hat die sogenannten „Nachfragekriterien“ der Eigentümer/Investoren und Benutzer in einer ganz klaren Weise definiert und so die doch sehr unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen aufgezeigt.

³⁷ pom+ Consulting AG, FM Monitor 2000, Seite 57

³⁸ Frutig, Facility Management, Seite 56

8 Facility Management Leitfaden und Werkzeuge

8.1 Einleitung und Eingrenzungen der Aufgabe

Der nachfolgende Leitfaden, welcher aus den vorangegangenen Erkenntnissen gewonnen wurde, befasst sich nur mit jenem Teil der Immobilien, welcher im Besitz von Industrieunternehmen ist, also den sogenannten „Non-Property“ Firmen, dem CREM. Hier handelt es sich um das grösste Marktvolumen und um Firmen, die sich zum Teil noch schwer tun, sich mit Immobilien aktiv auseinanderzusetzen, obwohl diese meistens eine kritische Position in der Bilanz darstellen und sehr viel Management Attention wegnehmen. Gleiche Gesetzmässigkeiten für strategische Entscheidungen gelten auch für Immobilien der öffentlichen Hand (PREM).

Innerhalb CREM geht es um die Aufgabe, die Schlüsselentscheide des Managements bezüglich den Immobilien aufzuzeigen, um Entscheide bezüglich den Funktionen Eigentum, Nutzung und Betrieb (Facility Management) zu erarbeiten. Die meisten Industrie- und Dienstleistungsfirmen müssen die Positionierung ihrer Immobilien neu überdenken und versuchen, deren Bedeutung in der Bilanz zu reduzieren. Auch müssen die Immobilien (Flächen, Inventar etc.) der Dynamik des Kerngeschäftes besser folgen und dementsprechend flexibler werden. Eine gute Definition und Umschreibung von CREM wurde von Pfnür³⁹ erarbeitet: „CREM – Corporate Real Estate Management – befasst sich mit dem wirtschaftlichen Beschaffen, Betreuen (Bewirtschaftung, Management und aktive Verwaltung) und Verwertung der Liegenschaften von Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Die Liegenschaften dienen der Durchführung und Unterstützung der Kernaktivitäten.“

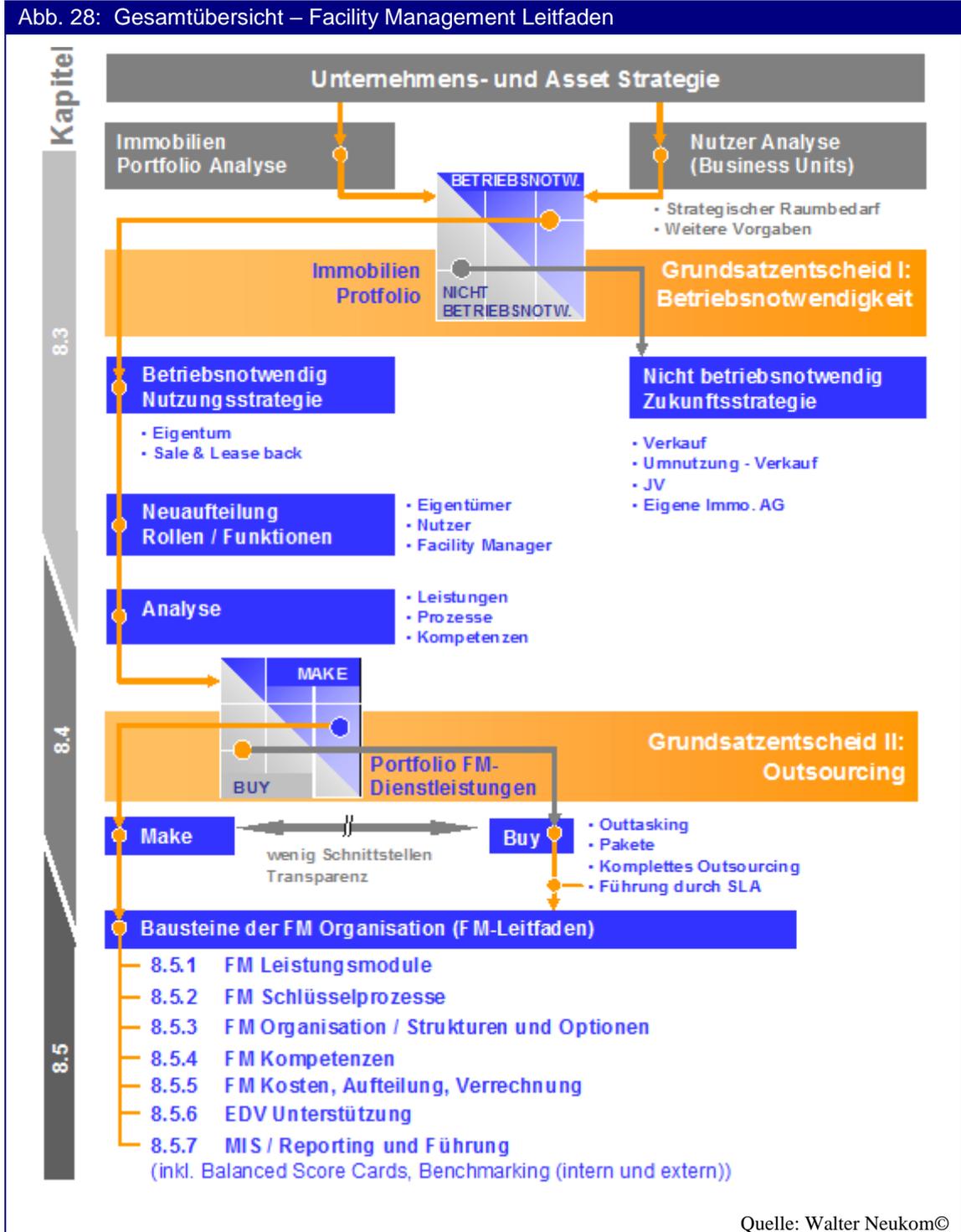
8.2 Entscheide im Corporate Real Estate Management

Der nachfolgende Leitfaden zeigt eine Übersicht aller relevanter Entscheide bezüglich den Immobilien einer Firma mit eigenem Immobilienbestand und eigener FM Abteilung, deren Kerngeschäft aber nicht Immobilien sind, also sogenannte „Non-Property“ Firmen. CREM steht im Spannungsfeld zwischen den betrieblichen und den Immobilienanforderungen:⁴⁰

- | | |
|------------------------------------|--|
| Betriebliche Anforderungen: | <ul style="list-style-type: none">▪ Geschwindigkeit in der Umsetzung von Massnahmen▪ Konzentration von Ressourcen auf wertschöpfende Prozesse▪ Flexibilität: finanziell, geographisch, organisatorisch |
| Immobilien: | <ul style="list-style-type: none">▪ Lange Planungs- und Produktionsdauer▪ Hohe Investitions- und Bewirtschaftungskosten▪ Eingeschränkte Veränderbarkeit |

³⁹ Pfnür, Prof. Dr.: Modernes Immobilien Management, Gleitwort

⁴⁰ pom+Consulting AG.: Immobilien- und Unternehmensstrategie, IIR Seminar, Zürich, 2001



Der erste und oberste Teil der Grafik, ausgehend von den Unternehmenszielen, Bestimmung der immobilienwirtschaftlichen Ziele und der Ziele der Geschäftsbereiche, wurde in Anlehnung an Pfnür⁴¹ übernommen.

8.3 Portfolio Strategie (innerhalb CREM)

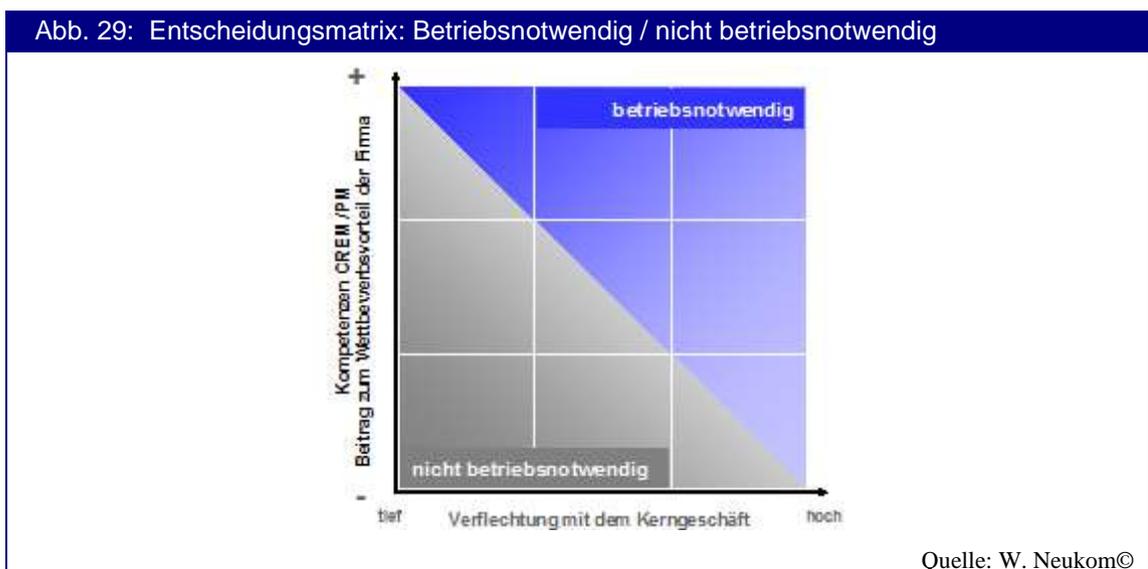
Aufbauend auf die Unternehmensstrategie und daraus abgeleitet die Investitions- und Assetstrategie des Unternehmens kann der Portfolio Manager seine Immobilien Portfolio Strategie ableiten. Zudem ist er mit dem Facility Manager zusammen dafür verantwortlich, dass Arbeitsplätze, Flächen und FM Dienstleistungen sich dynamisch den Bedürfnissen der Business Einheiten anpassen und „zeitgerecht“ zur Verfügung gestellt werden können. Dies geschieht anhand einer strategischen Flächen-, Raum- und Inventarplanung, abgeleitet von den Business Unit Strategien und Bedürfnissen. Dies dürfte eine der schwierigsten Aufgaben des Portfolio Managers sein; immer zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, am richtigen Ort, zu richtigen Preisen Raum und Arbeitsplätze zur Verfügung zu halten. Und dies alles unter den Investitionsrichtlinien des Unternehmens.

Nachfolgende Detail-Werkzeuge (Leitfaden) sind pro strategischem Baustein gleich aufgebaut:

- Übersichtsgrafik / Werkzeug
- Ziel des Bausteins
- Interpretation der Grafik
- Schlüsselerkenntnisse und Bemerkungen

Diese Bausteine zusammen bilden den FM Leitfaden.

Bei ersten Management Entscheidungen innerhalb CREM geht es darum, betriebsnotwendige von nicht betriebsnotwendigen Immobilien zu trennen:



⁴¹ Pfnür, Prof. Dr., Modernes Immobilien Management, Seite 320

Ziel des Bausteins	Grundsatzentscheide bezüglich der Wichtigkeit der Immobilien für das Unternehmen und das Kerngeschäft. Evaluation von Optionen für die nicht betriebsnotwendigen Liegenschaften – Verkauf, separate AG, Einbringung in ein grösseres Portfolio etc.
Interpretation der Grafik	Kriterien festlegen für die Eintragung der einzelnen Immobilien in die Portfolio Darstellung. Die Kriterien für die Portfolio Achsen sind unternehmensspezifisch zu definieren.
Schlüsselerkenntnisse	Dieser Entscheid zur Trennung von nicht-betriebsnotwendigen Immobilien hilft, den Management Fokus auf das Kerngeschäft zu verstärken, die Bilanz zu bereinigen und zusätzliche Ressourcen für das Kerngeschäft freizumachen. Immobilien werden aber auch aus Image Gründen behalten, vor allem an strategisch hervorragenden Lagen (z.B. Bahnhofstrasse von Zürich).

Bei Flächenbedarf oder Flächenüberschuss muss der Portfolio Manager, basierend auf der Portfolio Strategie, folgende Entscheide fällen:

- Verkauf (-)
- Projektentwicklung und dann Verkauf (-)
- Vermietung an Dritte (-)
- Ausgliederung, Immo-AG, Einbringung in bestehendes Portfolio (-)
- Umnutzung (+)
- Kauf (+)
- Externe Anmiete (+)
- Sale & Lease back (+)

Dieser Entscheidungsmix bestimmt in hohem Masse die Flexibilität der zukünftigen Anpassungsmöglichkeiten an das Kerngeschäft der Unternehmung.

Generell ist eine starke Entlastung der Bilanz von Immobilien bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz festzustellen (Verkauf, Sale & Lease back etc.).⁴² Dies hat Vorteile in zweierlei Hinsicht, erstens werden die Kennzahlen der Bilanz verbessert und zweitens können die freigeordneten Mittel dem Kerngeschäft zugeführt werden. Dies hat schon vielen Unternehmen das Überleben im Kerngeschäft langfristig gesichert.

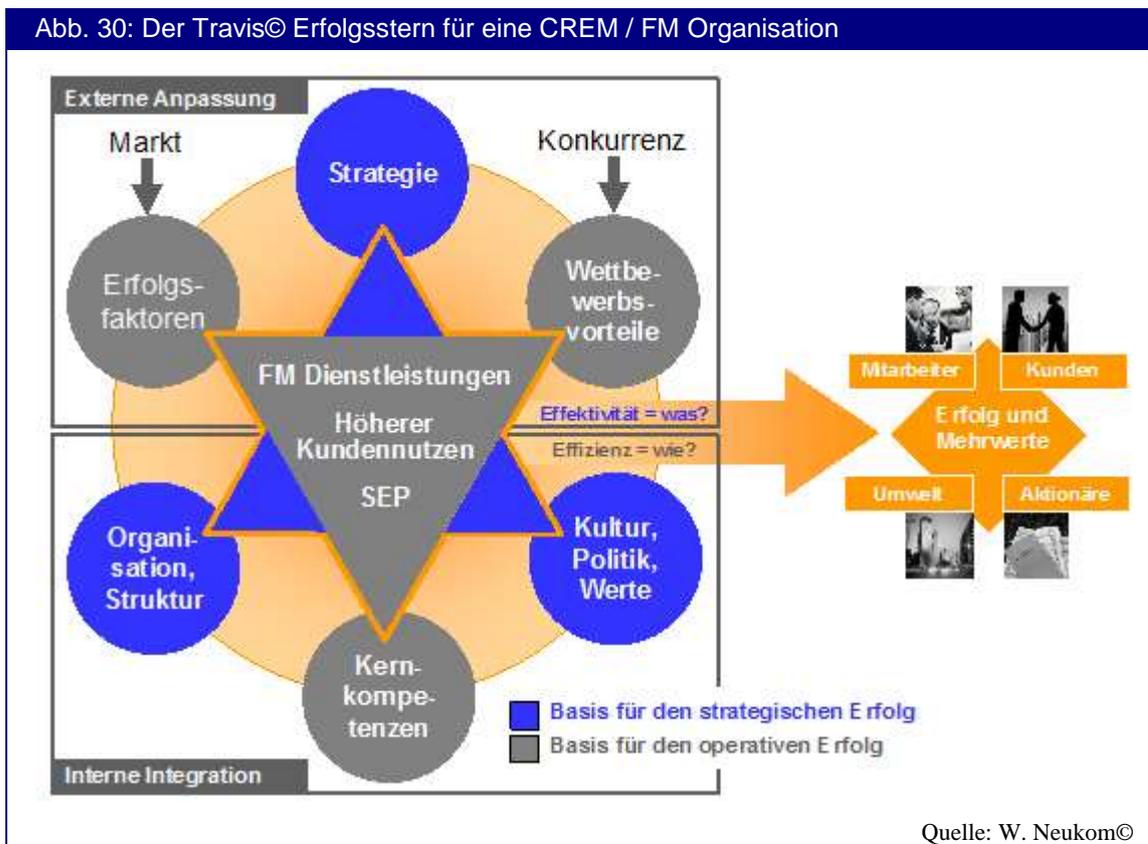
8.4 Facility Management Strategie (innerhalb CREM)

8.4.1 Einleitung

Auch bezüglich der operativen Aktivitäten müssen strategische Management Entscheide gefällt werden. Dabei geht es darum, bezüglich aller FM Leistungen zu entscheiden, ob das Unternehmen diese noch selbst erbringen soll oder ob diese Leistungen in Zukunft effizienter durch Dritte erbracht werden. Dabei sollte die Hauptmotivation nicht die Kostenreduktion sein, sondern

der strategische Managemententscheid, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und die FM Leistungen zu professionalisieren. Der Bedarf an Management Ressourcen für Immobilien ist in der Regel viel zu hoch und nimmt meistens dringend im Kerngeschäft benötigte Management Kapazitäten weg.

Basis für jede Organisationseinheit, auch für eine CREM / FM Einheit, bilden spezifische unternehmerische Gesetzmässigkeiten. Die generellen Erfolgsfaktoren einer „Unternehmung“ / Profit Centers / CREM-FM Teams sind im nachfolgenden Travis Erfolgsstern⁴³ abgebildet:



Basierend auf Erfahrungen des Autors und seiner MBA Abschlussarbeiten stehen für den Erfolg einer Unternehmung sechs wesentliche Faktoren im Zentrum. Diese gelten auch für eine FM Dienstleistungs-Organisation. Dabei ist der Einfluss der Unternehmenskultur auf den Erfolg eines Unternehmens speziell hervorzuheben, denn sie ist der Hauptschlüssel für den Erfolg jedes Unternehmens. Je besser das interne Wertesystem eines Teams, umso grösser ist die interne Stabilität und desto mehr kann das Team sich flexibel auf die sich rasant verändernden Bedürfnisse des Marktes einstellen und ausrichten. Deshalb ist die Pflege und Ausbildung bezüglich

⁴² Neukom, W.: FM als strategischer Unternehmensentscheid, IIR Fachtagung, Zürich, 2001

Dienstleistungskultur so wichtig. Wie man sieht, machen jedoch Firmen heute gerade das Gegenteil – sie restrukturieren die Unternehmung jedes halbe Jahr, ohne jedoch dabei an Flexibilität nach Aussen zu gewinnen. Ganz im Gegenteil, sie verlieren noch zusätzlich an Agilität im Markt.

8.4.2 Strategische Werkzeuge

Make or Buy Entscheide bezüglich der FM Dienstleistungen sind die ersten strategischen Schritte innerhalb Facility Management:

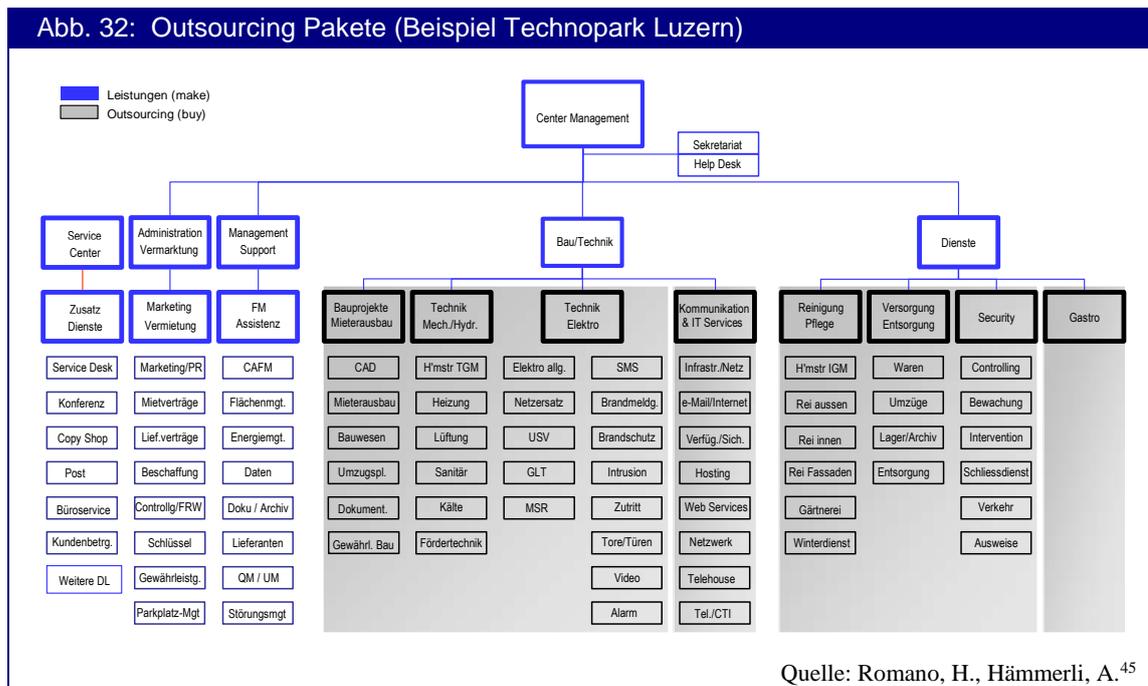


Ziel des Bausteins	Grundsatzentscheide über die zukünftigen eigenen Leistungen sowie Kernkompetenzen und Leistungen, welche man langfristig auf Dritte übertragen will (Outsourcing).
Interpretation der Grafik	Ergeben die Dienstleistungen einen wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung oder sind sie sogar ein Wettbewerbsvorteil und sind die Leistungen stark mit dem Kerngeschäft verknüpft, so besteht eher die Tendenz, diese Leistungen in-house zu behalten.
Schlüsselerkenntnisse	Outsourcing Entscheide werden immer wichtiger. Dabei muss darauf geachtet werden, dass nicht zu viele Einzelleistungen an Dritte vergeben werden, da der Aufwand für das Management der Schnittstellen zu gross wird. Der Trend geht in Richtung „Outsourcing“ von Leistungspaketen oder einem „Komplett Outsourcing“.

⁴³ Neukom, W.: Managing Culture for Corporate Success, Seite 92

⁴⁴ Pfnür, Prof. Dr.: Modernes Immobilien Management, Seite 59

Je nach Branche sehen diese Pakete anders aus. Bei der Partnerwahl hat das „Zusammenpassen“ der Kulturen oberste Priorität. Man arbeitet im Netzwerk und vor Ort gemeinsam zusammen. Da ist auch Vertrauen eine wichtige Entscheidungsgröße. Outsourcing aus reinen Kostengründen und mit viel Kostendruck führt nicht zum Erfolg. Fokus auf Kerngeschäft, Transparenz und Expertise Dritter sollte der Hauptmotivator für das Outsourcing sein.



Ziel des Bausteins

Outsourcing und das Bündeln von richtigen Paketen sind wichtige Management Entscheidungen.

Interpretation der Grafik

Die Facility Management Strategie bestimmt die Anzahl Leistungen, welche durch Dritte erbracht werden. Die Bündelung oder das Clustering dieser Leistungen ist eine heikle Aufgabe und hängt von der Qualität der Anbieter, der gewünschten Flexibilität und der Anzahl Schnittstellen ab, welche man noch im Griff haben kann.

Schlüsselerkenntnisse

Um grosse Spezifikationen zu vermeiden, ist mit der Zuhilfenahme von Service Level Agreements (SLA) und zum Teil „Open Book Policies“ der Aufwand in der Auswahl von Partnern zu reduzieren. Der Schlüssel ist, dass die interne FM Organisation die Kontrollmechanismen im Griff behält und dass sehr wenige Schnittstellen mit klaren Verantwortlichkeiten entstehen. „Man sollte nichts selber machen, was Dritte besser tun können.“⁴⁶ (José Luis Juan, ABB, Roundtable, 2001).

⁴⁵ Roman, H., Hämmerli, A., S. 22

⁴⁶ Neukom, W., FM Round Table Gespräche, Zürich, 2001

Es kann auch grundsätzlich überlegt werden, die gesamte operative Facility Management Organisation in eine Profit Center Organisation umzubauen, Dritten zu übergeben oder eine eigene Tochterfirma aufzubauen. Dabei ist es kritisch, dass nur wenige Schnittstellen entstehen und der Portfolio Manager/Facility Manager (Eigentümergefunktion), vor allem Einkaufs- und Controlling Funktionen, professionell beherrscht.



Ziel des Bausteins	Bestimmung der organisatorischen Grundoptionen für die FM Abteilung in Anlehnung an die strategischen Entscheide bezüglich Outsourcing.
Interpretation der Grafik	Entscheide anhand der Kompetenzen und strat. Absichten über die zukünftige Form, Grösse und Rolle der Facility Management Abteilung.
Schlüsselerkenntnisse	Verschiedene Elemente bestimmen die zukünftige Organisationsform. Entscheidungsgrößen sind eigene Fertigungstiefe in Zukunft, strat. Grundsatzentscheide zu „Outsourcing“, eigene Kernkompetenzen im FM etc.

8.5 Operativer Aufbau einer FM-Organisation – Leitfaden

Der nachfolgend beschriebene Leitfaden deckt kritische Punkte für die Neuausrichtung einer internen Facility Management Abteilung ab, ist aber in keiner Weise vollständig. Er liefert aber einige wichtige Ansatzpunkte für Management Entscheide zur Neuausrichtung einer internen Facility Management Abteilung, nachdem alle „Outsourcing“ Entscheide gefällt wurden.

Veränderungen in internen FM Strukturen bedeuten meistens grosse Anstrengungen von „Re-Engineering“ und verlangen grosse „Change Management“ Kompetenzen.

Der operative Aufbau einer FM Organisation folgt den gleichen Gesetzmässigkeiten wie jede andere betriebswirtschaftliche Organisation: Produkte/DL, Märkte, Organisation, Know How, Kosten etc.

8.5.1 FM Leistungsmodule

Abb. 34: FM Leistungsmodule

Objekt Nr. Standort		Facility Management Leistungsmodule											
D. Facility Management Leistungsmodule		Leistungserbringung						Kostenverantw.					
		FM		Kunde		Dritte		Eigentümer		DL-Mieter		Verantwortung	
In Anlehnung an GEFMA 100 und DIN 32736		nicht relevant	Doing	Manag.	Doing	Manag.	Doing	Manag.	Eigentümer	Nebenkosten	DU-Eigentümer		DL-Mieter
Struktur	Leistungen												
D 1 Übergeordnete Leistungen													
D 1.1	Leitung Facility Management	.1	Führung Facility Management										
		.2	Organisationsaufbau										
		.3	Laufende Optimierung										
		.4	Marketing, PR										
D 1.2	Consulting Facility Management	.1	Beratungsleistungen										
D 1.3	Zentrale Datenhaltung Gebäude	.1	Aufbau, Pflege IT-System										
		.2	Zentrale Datenerfassung										
		.3	Zentrale Datenpflege										
		.4	Qualitätsmanagement nach ISO										
D 1.4	Reporting	.1	Reporting										
D 1.5	Sonstige übergeord. Leistungen	.1	Mieterausbau										
		.2	Bauprojekte										
D 2 Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)													
D 2.1	Verwaltung	.1	Haus- / Mietverwaltung										
	(Mieter-/Nutzerbezogen)	.2	Nebenkostenabrechnung inkl. erstellen Heiz-/NK-Abrechnung										
		.3	Nutzungskostenrechnung										
		.4	Abschluss, Erneuerung Mietverträge										
		.5	Abnahme und Übergabe von Mietobjekten bei Mieterwechseln										
		.6	Wiedervermiet...										
		.7											

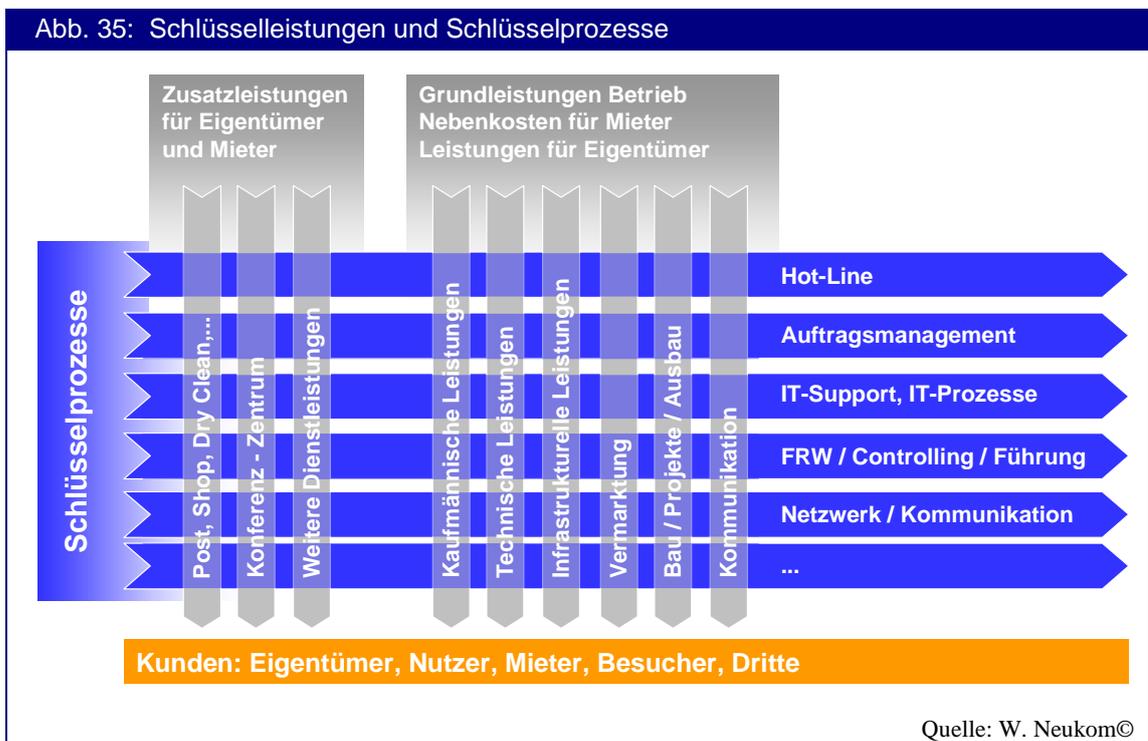
Quelle: GEFMA Richtlinien, DIN Normen

Ziel des Bausteins

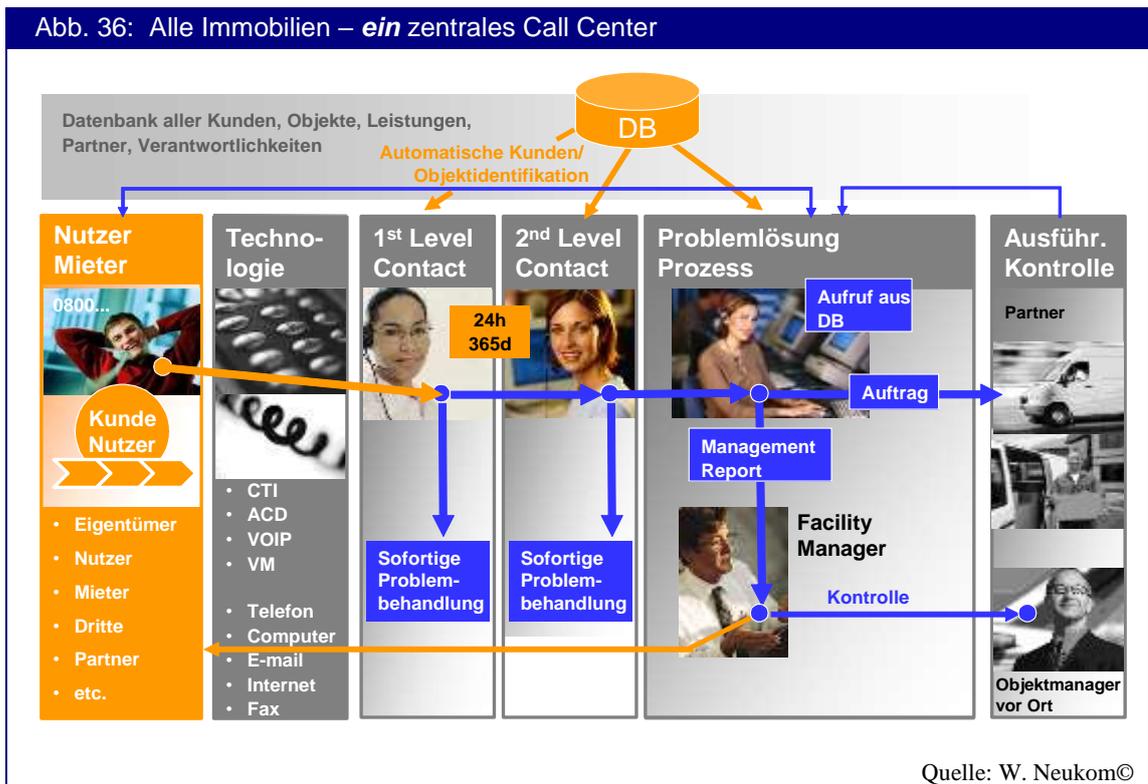
Checkliste für alle FM relevanten Leistungen (nach DIN 32 736 und GEFMA 100), Verantwortung und Kostenzuteilung.

Interpretation der Grafik	Klare Zuteilung der Leistungen nach KGM, TGM, IGM. Zuteilung der Leistungen auf die verschiedenen Kosten- und Leistungsträger.
Schlüsselerkenntnisse	Erfassung und Strukturierung der komplexen Dienstleistungs- und Handlungsanleitungspalette, auch als Basis für „Make or Buy“ Entscheide und den Aufbau der FM Organisation. (Detailliste im Anhang 11.2). Sehr viele dieser Leistungen können als Zusatzleistungen für Eigentümer und Nutzer ausgebaut werden. Dort liegt noch sehr viel unberührtes Potential, da Eigentümer und Nutzer sich in Zukunft in verschiedensten Bereichen vermehrt auf das Kerngeschäft fokussieren werden. Der „modulare Aufbau“ dieser Dienstleistungen ist kritisch, die Module werden je nach Gebäude und Anforderungen zusammengestellt. Mit viel Innovation muss die Entwicklung dieser FM Dienstleistungen von den Anbietern vorangetrieben werden.

8.5.2 FM Schlüsselprozesse



Ziel des Bausteins	Definition der wichtigsten Prozesse innerhalb der FM Organisation
Interpretation der Grafik	Die Komplexität der operativen FM Aufgabe verlangt klare Strukturierungen von Leistungen und Prozessen. Die Grafik gibt nur einen Ausschnitt dieser Aufgaben wieder.
Schlüsselerkenntnisse	Eine der schwierigsten Aufgaben ist die Festlegung der Schlüsselprozesse / Workflows und Handlungsanleitungen. Sie ist aber ein Schlüssel für die spätere Integration und Unterstützung der Abläufe mittels EDV.



Ziel des Bausteins

Bei grösseren Immobilienportfolios ist der Einsatz eines zentralen Call Centers / Hot Line Funktion innerhalb der FM Organisation ein Muss.

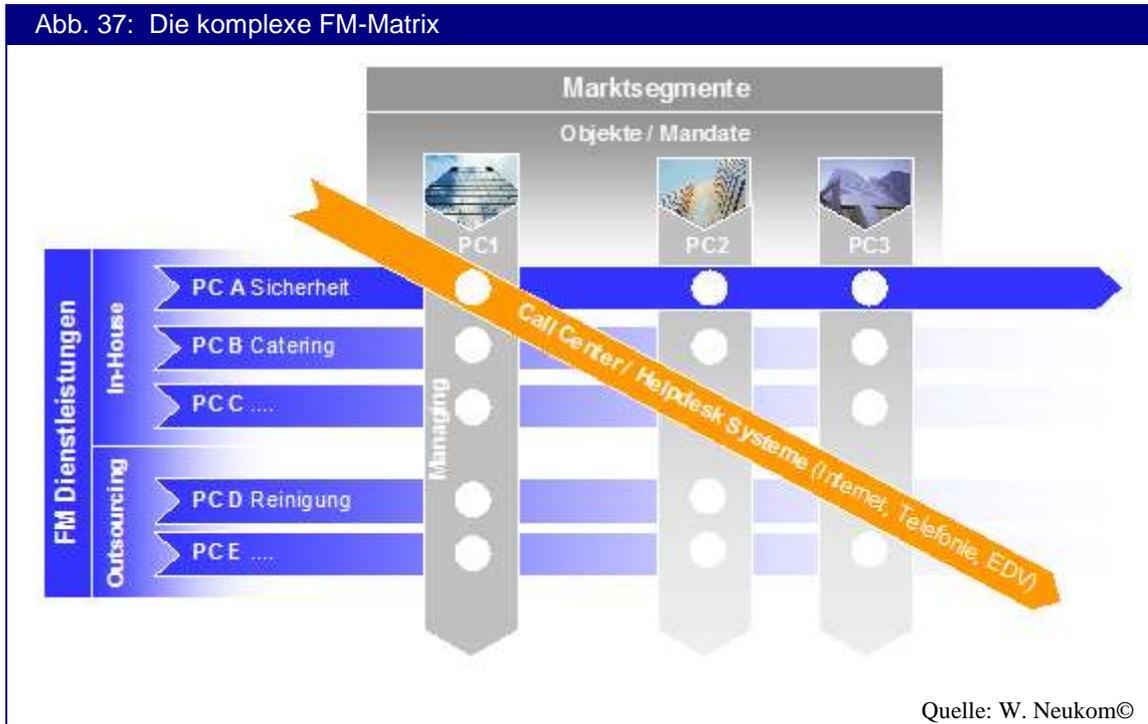
Interpretation der Grafik

Komplexe Workflows bestimmen das Set-up einer erfolgreichen Hot Line. Datenhaltung und Datenpflege sind kritisch. Ein Aufbau lohnt sich ab einer gewissen Portfolio Grösse.

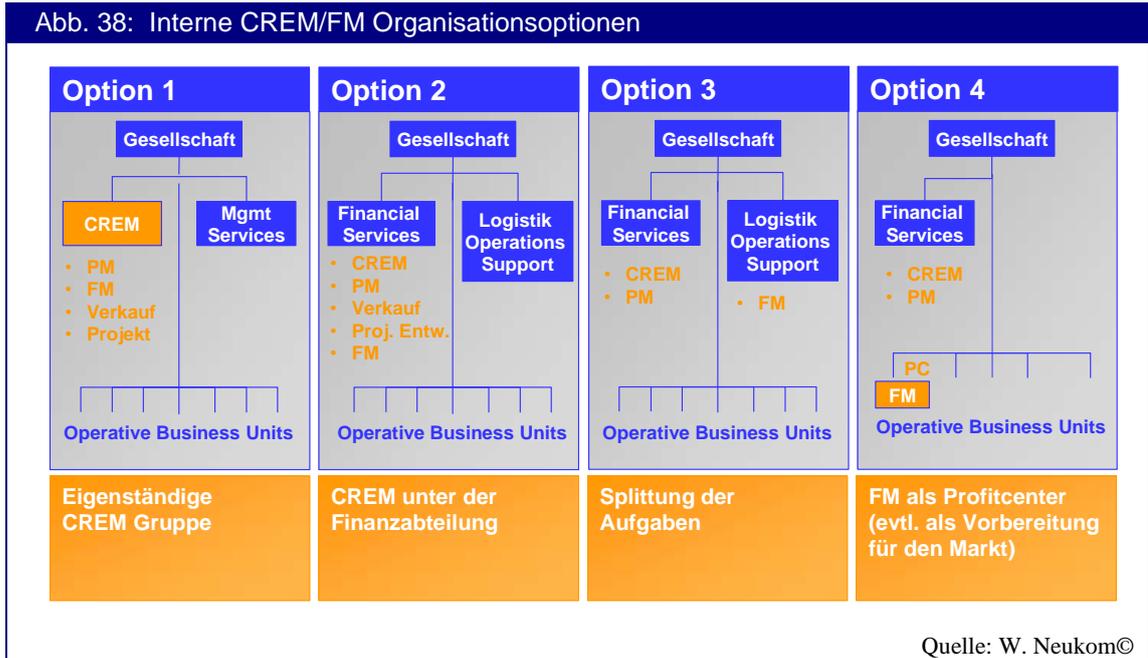
Schlüsselerkenntnisse

Um die vielen Mieter/Nutzer zufriedenstellend mit Serviceleistungen bedienen zu können, ist der Einsatz einer zentralen Stelle zur Entgegennahme, Weiterleitung und Lösungsfindung von Dienstleistungen, Problemen und Wünschen unumgänglich. Ein Call Center ist immer für einen gesamten Portfolioteil verantwortlich, wenn möglich nach Regionen gegliedert oder ein einziges, zentrales Call Center übernimmt diese Aufgaben, zum Teil auch im kostengünstigeren Ausland.

8.5.3 FM Organisation / Strukturen und Optionen

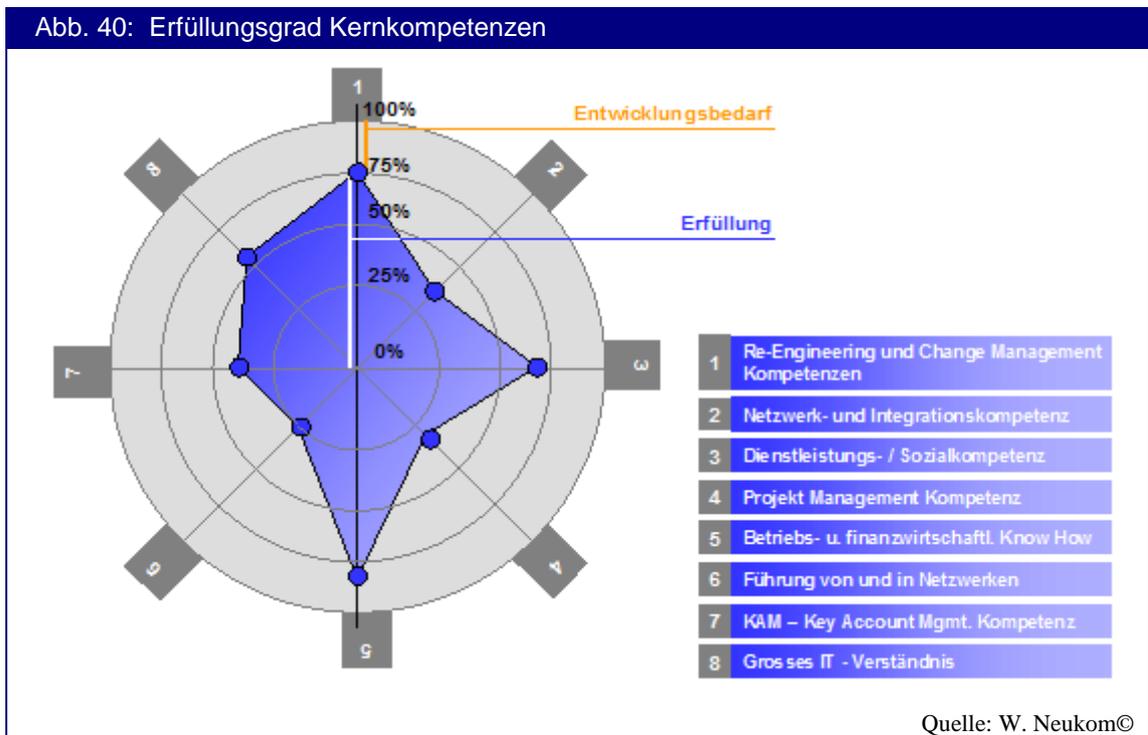
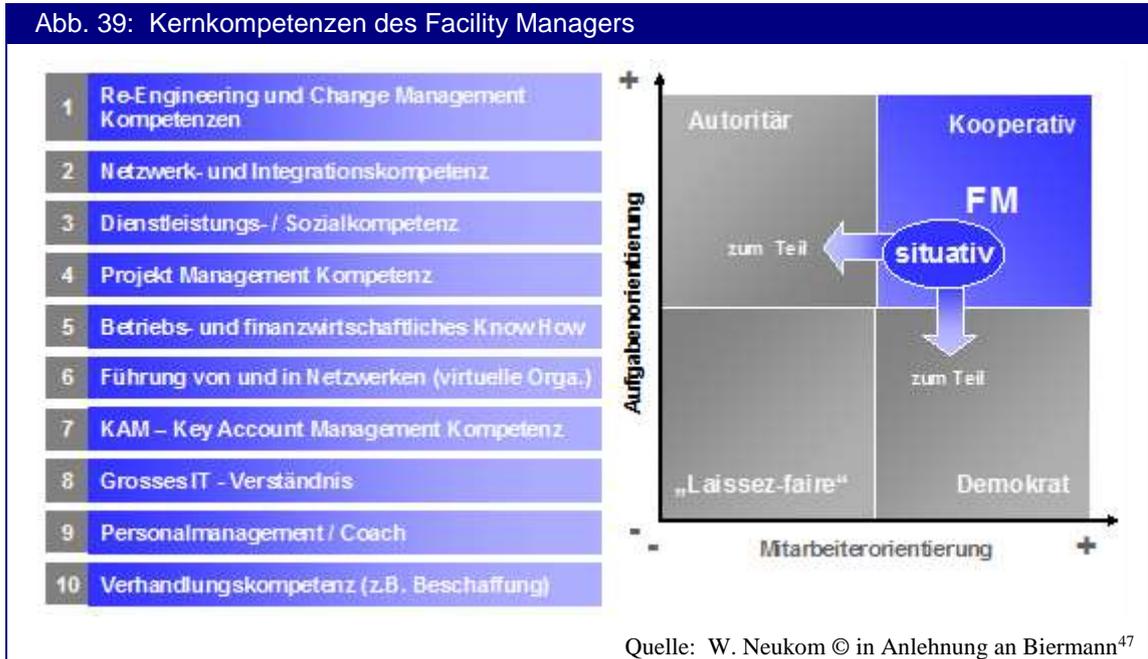


Ziel des Bausteins	Klare strukturelle Ausgangslage und Verständnis schaffen zwischen Objekten, Leistungen und Querprozessen (z.B. EDV, Help Desk).
Interpretation der Grafik	FM für mehrere Objekte verlangt fast immer nach einer Matrix Organisation; jedes Objekt ist ein Profit Center und jede Leistung kann ein Profit Center sein (zumindest gedanklich).
Schlüsselerkenntnisse	Sich Klarheit verschaffen über die Gesamtstrukturen und den logischen Aufbau von Aufbau- und Ablaufstrukturen. FM verlangt eine komplexe Organisation und es gilt, sehr viele Dienstleistungen zu managen, Transparenz zu schaffen und Kosten verursachergerecht umzulegen/zu verrechnen.



Ziel des Bausteins	Eine FM Organisation kann in verschiedenen Strukturen umgesetzt werden, die Auswahl hängt sehr stark von den langfristigen Absichten des Unternehmens bezüglich CREM und FM ab. Als operative Einheit, als Stabsstelle, als Teil der Finanzabteilung oder der Abt. Logistik, als eigenständiges Business Unit etc.
Interpretation der Grafik	Innerhalb CREM werden die Immobilienfunktionen meistens als Ganzes belassen oder in zwei Hauptelemente aufgeteilt: Portfolio Management und Facility Management.
Schlüsselerkenntnisse	Die Portfolio Funktion in CREM ist fast immer beim Finanzchef angesiedelt oder bei einem Asset Manager. FM, je nach Bedeutung und Verknüpfung mit dem Kerngeschäft, wird unterschiedlich angegliedert. Optionen 2 und 3 sieht man häufig bei Schweizer Banken und Versicherungsgesellschaften umgesetzt.

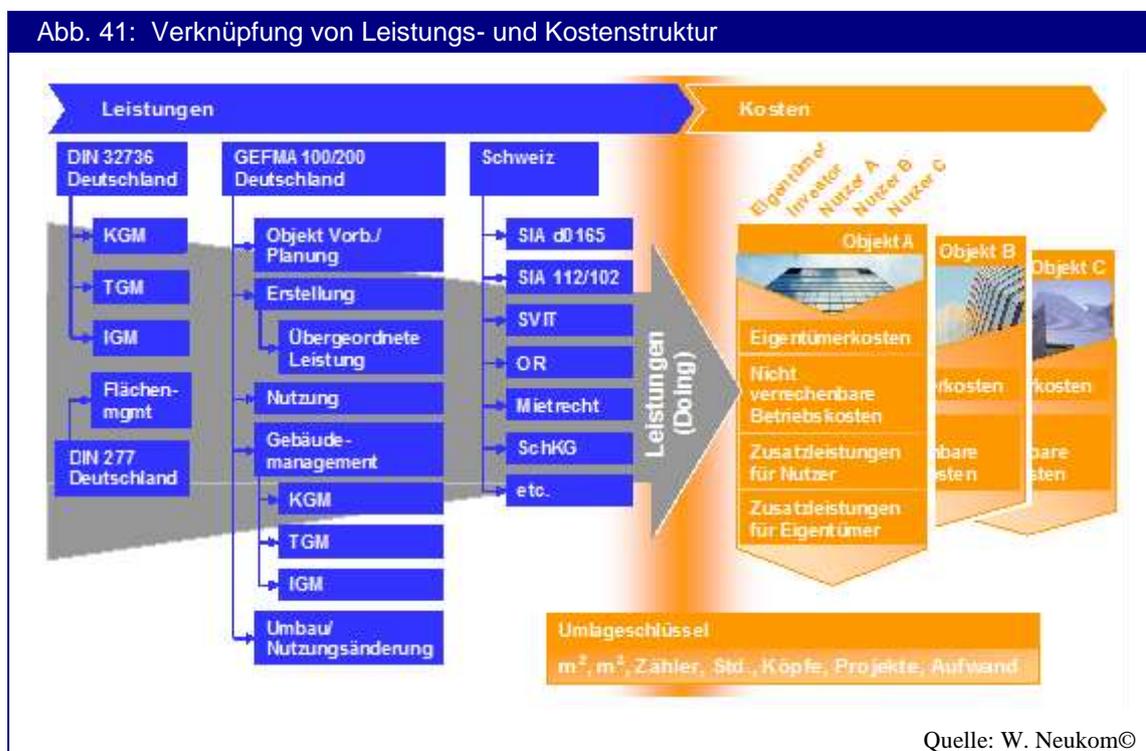
8.5.4 FM Kompetenzen



⁴⁷ Biermann, Prof., Dr., rer., Pol.: Dienstleistungsmarketing, MAS-FM, 2.Matrikel, EIPOS, 2003

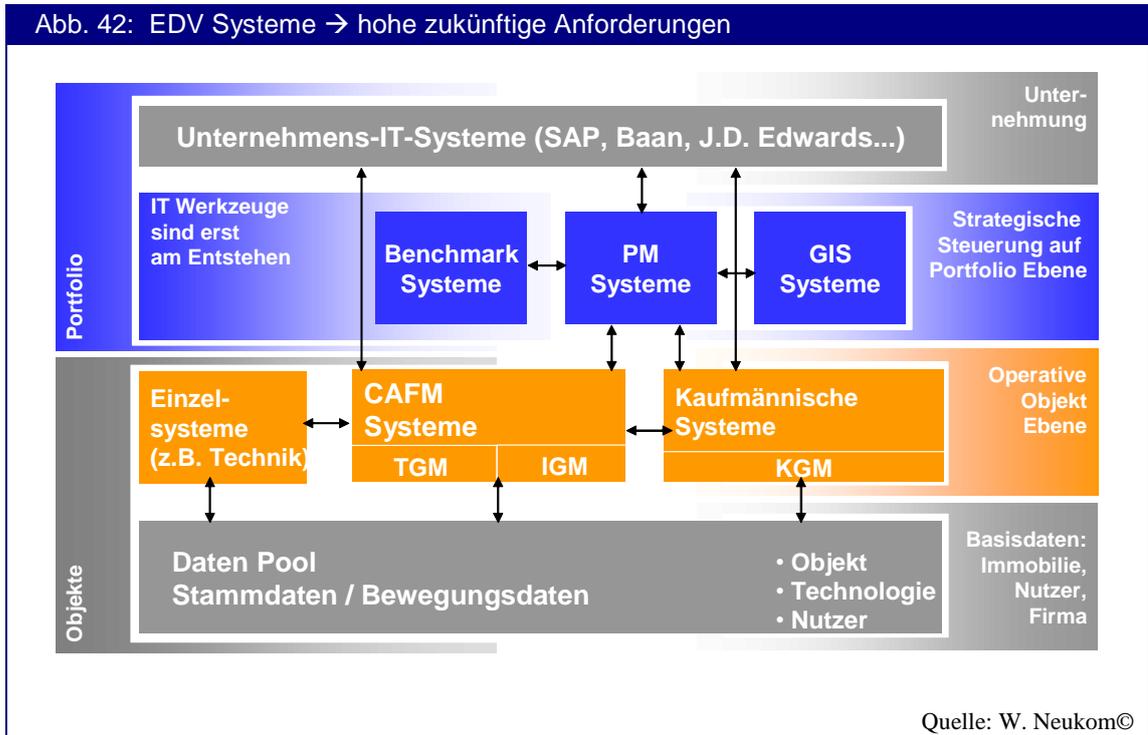
Ziel des Bausteins	Herausfiltern der Schlüsselkompetenzen im Facility Management, dabei sind Dienstleistungsorientierung, Netzwerkfähigkeit und interdisziplinäres Arbeiten von grosser Bedeutung. Bestimmung der heutigen Fähigkeiten und der Lücken.
Interpretation der Grafik	Setzen von Prioritäten in den Kompetenzen zur Erarbeitung des Anforderungsprofils und des Pflichtenheftes für Mitarbeiter im Facility Management.
Schlüsselerkenntnisse	Die FM Aufgabe ist sehr anspruchsvoll - eine ganzheitliche, interdisziplinäre Management Aufgabe, welche noch an wenigen Hochschulen gelehrt wird. Ein kooperativer Führungsstil ist kritisch, Lücken in Kernkompetenzen sind zu füllen. Die Dienstleistungskultur ist ein Schlüssel für den Erfolg.

8.5.5. Kosten, Aufteilung, Verarbeitung



Ziel des Bausteins	Aufteilung der Kosten nach Leistungen und nach Kostenträgern, das heisst, Zuteilung der Kosten auf die Leistungsbezüger.
Interpretation der Grafik	Kosten verursachergerecht erfassen und verteilen.
Schlüsselerkenntnisse	Klare Leistungs-, Prozess- und Kostenstrukturen sowie klare Verrechnung / Verteilung auf die Leistungsbezüger / Kostenverursacher ist ein „Muss“ für Transparenz und Durchgängigkeit.

8.5.6. EDV Unterstützung



Ziel des Bausteins

Zur optimalen Bewirtschaftung der komplexen FM Dienstleistungspalette ist der Einsatz eines CAFM Systems unerlässlich. Dies vor allem bei grösseren Portfolios. CAFM sollte ein objektorientiertes und prozessunterstützendes EDV Hilfsmittel sein, welches mit graphisch und alphanumerisch verknüpften Daten arbeiten kann.

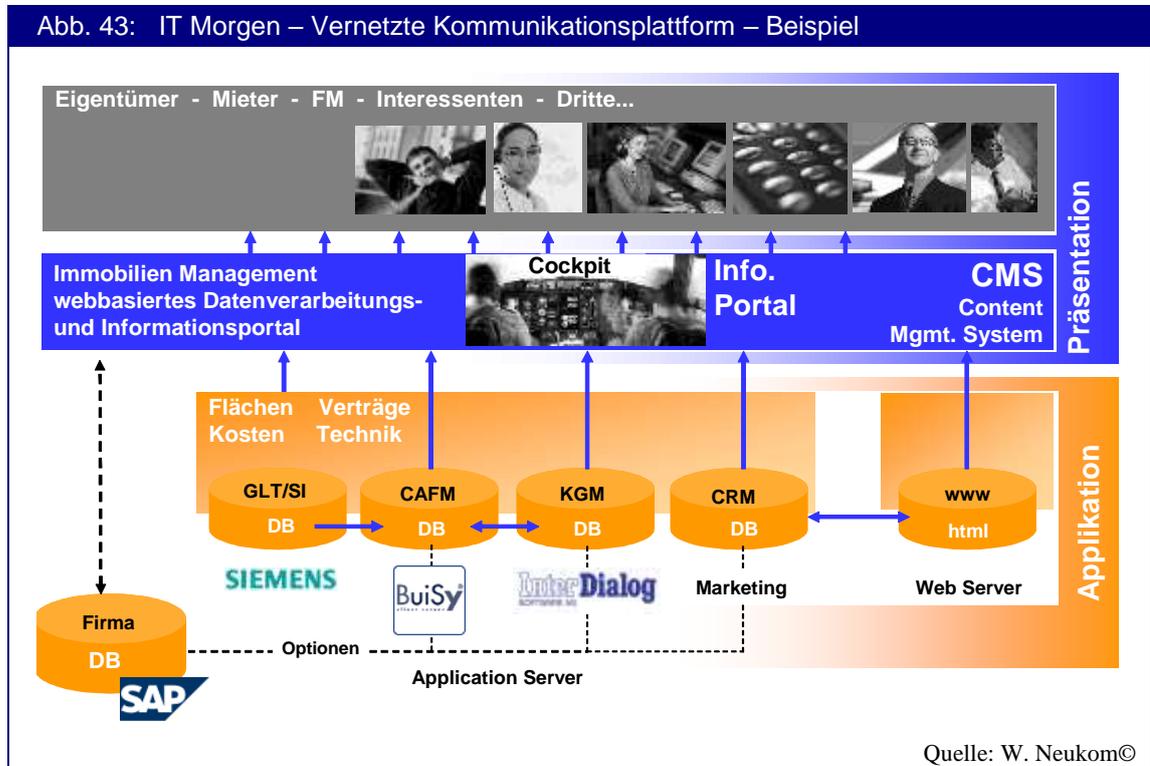
Interpretation der Grafik

Ein Erfolgsschlüssel ist der einheitliche, professionell gepflegte Datenpool. Das kaufmännische, betriebswirtschaftliche System hat erste Priorität, gefolgt von einem CAFM System. Ein Minimalbestand von Immobilien, um diese Investition zu rechtfertigen, ist aber notwendig.

Schlüsselerkenntnisse

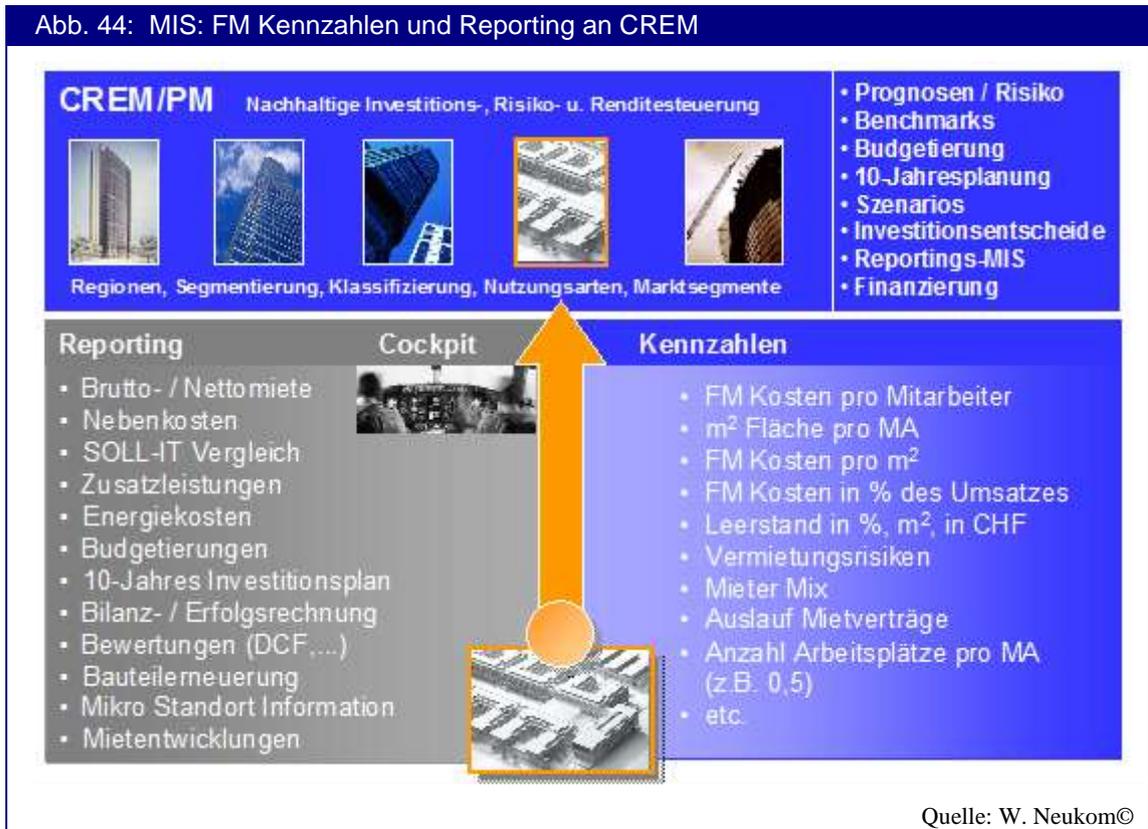
KGM Systeme, gefolgt von CAFM Systemen, werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Portfolio Management Systeme sind erst im Entstehen, sind aber in Zukunft für das professionelle Immobilien Management unverzichtbar. Die einheitliche Datenaufbereitung und die permanente Datenpflege sind aber sehr aufwendig und daher ist bei der Zieldefinition das Machbare zu finden und in Ausbauschritten vorzugehen. Ein Pilotprojekt mit „einer“ Immobilie eignet sich daher gut für Erfahrungssammlung. CAFM Systeme helfen, die FM Prozesse zu unterstützen, sie helfen aber auch, die Management Informationen aufzubereiten. CAFM Systeme sind heute ein Schlüsselerfolgskriterium für FM Dienstleister, nur haben dies viele Firmen bis heute noch nicht erkannt. Die Datenhaltung und Datenpflege ist ein Schlüssel. Dabei geht es darum, nur die für das FM und PM notwendigsten Daten pro Im-

mobilität zu erfassen, da der Aufwand für Erfassung und Pflege sehr teuer ist. Dabei kommt der Setzung der richtigen Prioritäten oberste Bedeutung zu.



Ziel des Bausteins	Auch Internet und moderne Portaltechnologien werden vor der Immobilienbranche nicht Halt machen. Für das Managen vor allem grösserer Immo.-Bestände ist eine Verfolgung neuer IT-Technologien wichtig.
Interpretation der Grafik	Die modernen Technologien erlauben es verschiedenen Interessensgruppen, auf Daten der Immobilie und des Facility Managements zurückzugreifen.
Schlüsselerkenntnisse	Im Immobilien Management und Facility Management werden diese neuen Technologien in den nächsten Jahren auf breiter Basis Einzug halten. Arbeiten über Internet/Intranet Plattformen erlaubt den verschiedensten Interessensgruppen Zugriff auf ihre Daten, und dies geographisch unabhängig. IT-Technologien sind ein starker Treiber für Veränderungen im Business System Immobilie. Mit der sogenannten „Cockpit“ Funktion können Management Informationen geordnet abgerufen werden. IT ist ein Werkzeug, welches sich auch sehr gut eignet, Balanced Score Cards abzubilden und zu verfolgen.

8.5.7 MIS / Reporting und Führung



Ziel des Bausteins	Management Reporting, MIS und Kennzahlen sind in der Immobilienbranche und im Facility Management sehr oft noch nicht umgesetzt.
Interpretation der Grafik	Nebst der operativen Aufgabe hat FM in Zukunft auch die Aufgabe, standardisierte Führungskennzahlen an das Portfolio Management zu liefern. Nur so kann das strategische Portfolio Management optimal ausgeführt werden.
Schlüsselerkenntnisse	Kennzahlen und Benchmarking werden zu wichtigen Führungshilfen im CREM. Operative Kennzahlen sind aber auch innerhalb FM sehr wichtige Vergleichs- und Messgrößen bezüglich des Marktes.

Immobilien Kennzahlen von jeder einzelnen Immobilie sind der Schlüssel für das Portfolio Management und die aktive Steuerung. Dabei ist es kritisch, dass alle Immobilien mit gleichen Führungs- und Informationsstrukturen ausgestattet werden, bestmöglich mit einer kongruenten Datenbank und einheitlichen Strukturen. Internes Benchmarking (Leistungen/Kosten) und externes Benchmarking ergänzen das MIS-System. Balanced Score Cards als zusätzliche Führungsinstrumente ergänzen die Führung und Optimierung des operativen Betriebs (Cockpit Funktion).

9 Ergebnisse und Schlussfolgerungen

9.1 „IM-Erfolgsstern“ - IMES©

Als Schlussfolgerung zu den detaillierten Analysen in dieser Masterarbeit wird ein Versuch unternommen, die Erkenntnisse und Zusammenhänge wenn immer möglich in einer Grafik zusammenzufassen. Der nachfolgend abgebildete „Immobilien Management Erfolgsstern“ könnte ein erster Schritt hin zu einer Gesamtansicht des „Immobilien Management Business sein.“ Dabei spielt Facility Management nur eine Teilrolle des Gesamten.

Aus Sicht des Immobilien Managements steht das Portfolio Management im Zentrum. Hier geht es vor allem darum, das Zusammenspiel der fünf Wertgeneratoren im Immobilien Management aufzuzeigen, d.h. die Verbindungen (Scharniere) und Interaktionen zwischen den einzelnen Modulen zu definieren. Die nachfolgende Abbildung ist ein Versuch, dieses Gesamtziel zu erreichen.



Das Portfolio Management ist das Herzstück des Immobilien Managements. Es gibt das „Wie“ vor und ist somit für die „Effektivität“ des Portfolios verantwortlich. Das Portfolio Management ist verantwortlich für die zeitgerechte „Externe Anpassung“ des Portfolios – das Veränderungsmanagement. Die „Projekt Entwicklung“ und die „Vermarktung“ führen die Aufgaben aus, welche zur Erreichung dieser Bewegungen erforderlich sind, sie sind also die operativen Werkzeuge für das Veränderungsmanagement.

Facility Management hingegen ist verantwortlich für die „Effizienz“ innerhalb des bestehenden Portfolios, das Bestandsmanagement. FM gibt das „was“ vor.

Demzufolge bilden PM und FM ein unzertrennliches Paar:

**PM – das „Was“ und die „Externe Anpassung“ des Portfolios und
FM – das „Wie“ und die „Interne Integration“, das Bestandsmanagement**

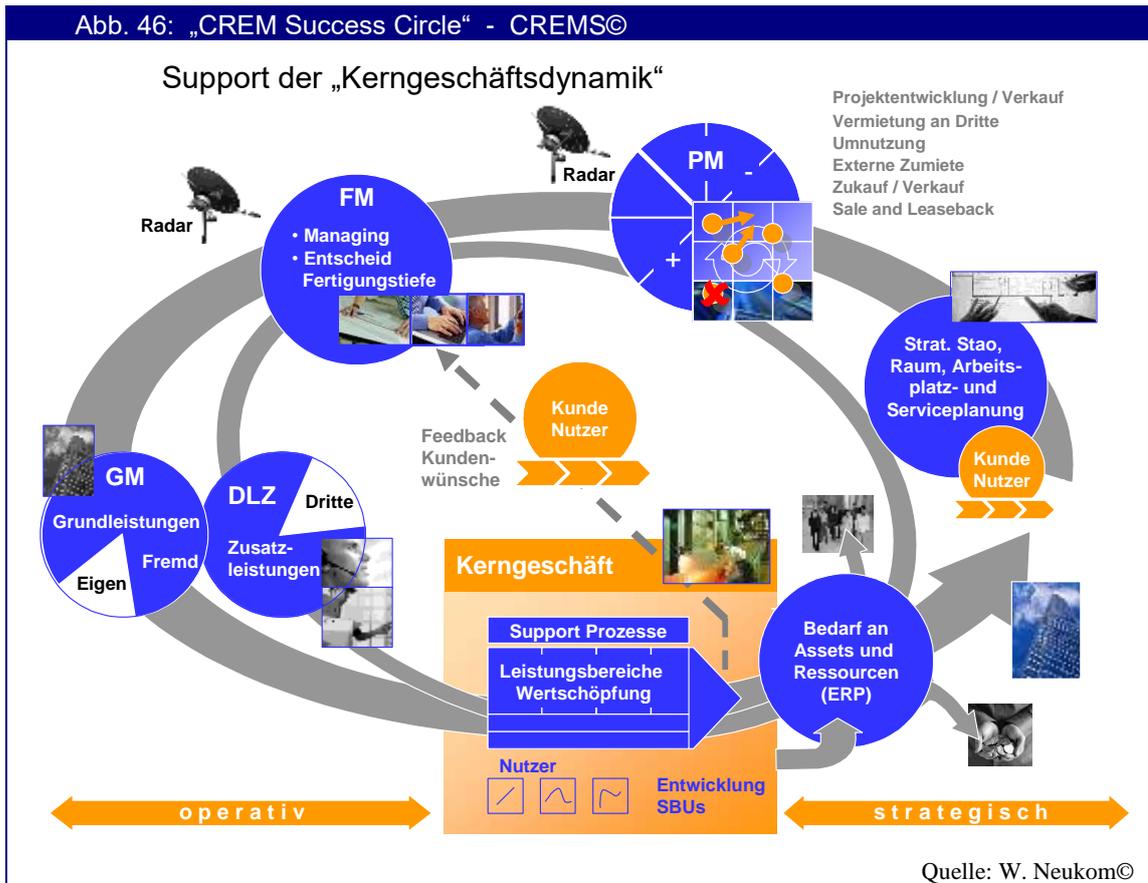
Der „IM Erfolgsstern“ zeigt alle „Stakeholder“ auf – alle müssen von ihrer Beteiligung am Ganzen profitieren.

Der Mangel an dieser Darstellung ist, dass nicht der Nutzer im Zentrum steht, sondern der finanzielle Fokus innerhalb des Portfolio Managements. Dies kann aus Sicht der Immobilienfirmen und Investmentfirmen, sogenannte „Property“ Firmen, richtig sein, scheint aber noch nicht ideal zu sein für das CREM – Corporate Real Estate Management von „Non-Property“ Firmen. Daher wurde in einem weiteren Schritt der „CREM Success Circle“ entwickelt, welcher besser auf die sich stetig ändernden Bedürfnisse der Nutzer Rücksicht nimmt.

9.2 „CREM Success Circle“ - CREMS©

(= betrieblicher Immobilien Erfolgskreislauf)

In Kreisläufen zu denken, wie es die Natur vorlebt, scheint ein guter Ansatz zu sein, Facility Management innerhalb CREM darzustellen. Es zeigt besser die Dynamik, mit welcher zukünftige CREM Organisationen konfrontiert sein werden. Da FM innerhalb CREM durch die strat. Raum- und Arbeitsplatzplanung sehr bedarfsgetrieben ist, muss sich FM ständig den sich verändernden Bedürfnissen der operativen Einheiten anpassen und erreicht so, seinen optimalen Nutzen. Zudem stellen Zusatz-Dienstleistungen ein immer grösseres Potential dar, welches es wahrzunehmen gilt. Die organisatorischen Aspekte wurden nicht miteinbezogen, dazu gelten aber alle Optionen wie in Kapitel 8, im FM Leitfaden dargelegt. Radar- und Frühwarnfunktionen aus dem Markt und aus den internen Business Einheiten sind sehr wichtig – PM und FM übernehmen gemeinsam diese Radarfunktion.



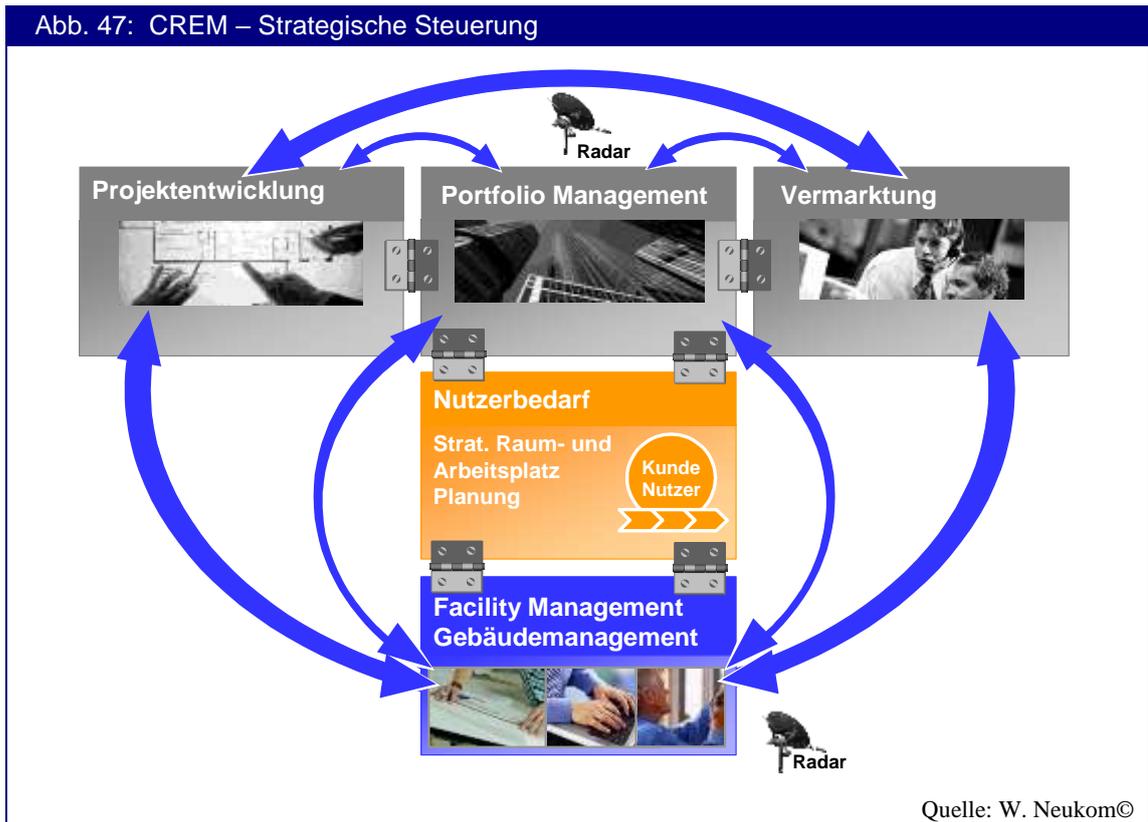
Der „CREM Success Circle“ wäre auch anwendbar auf den „IM Erfolgsstern“, denn nicht nur bei CREM sollte der Nutzer im Zentrum aller Überlegungen stehen. Würden Immobilienfirmen (Property Companies) den Nutzer immer im Zentrum sehen, so hätten wir kaum so viele und teure Bauruinen, welche leer in der Gegend herumstehen.

„Umfangreiches Immobilien Management wird bei Unternehmen nicht nur als eine „in-Aktive“ Bilanzposition angesehen, sondern ist integral Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden. Dementsprechend rückt der Wert der Immobilie immer mehr in das Interesse von Geschäftsführung und Anteilseignern.“⁴⁸

Die nächste Abbildung, welche die Aufgaben des CREM ganzheitlich darstellt, zeigt auch ein besseres Gleichgewicht zwischen Portfolio Management und Facility Management. Der Nutzer steht klar im Zentrum. Alle Überlegungen und alles Handeln ist nutzergetrieben und Entscheidungen sind auf diesen auszurichten:

.

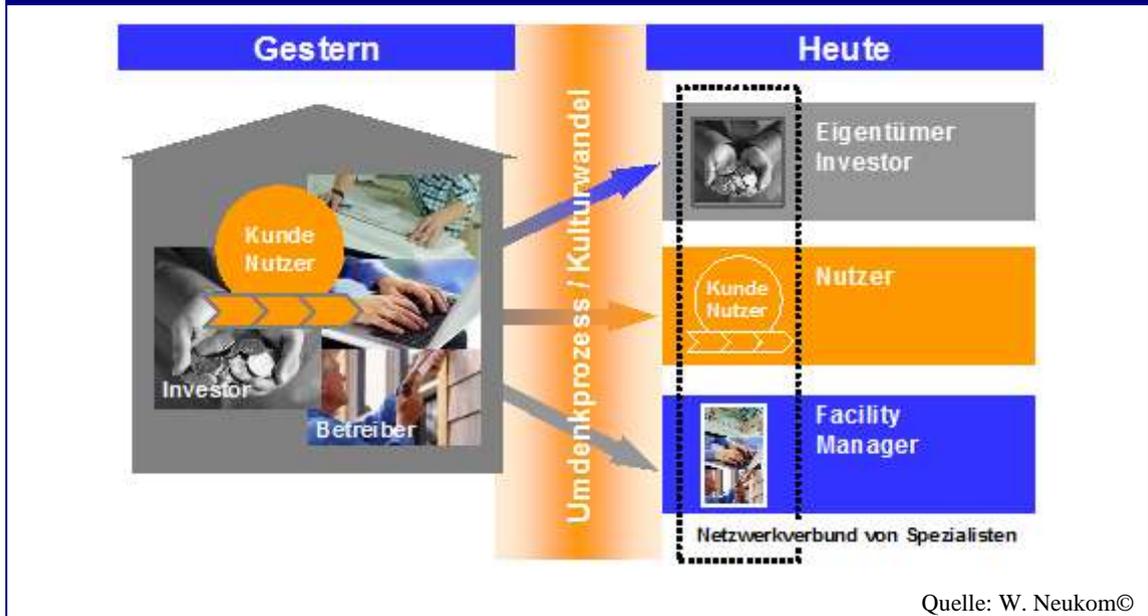
⁴⁸ Essler Wolfgang, Seidel Maximilian: Die Bewertung von Immobilien, O&R Corporate Finance Beratungsgesellschaft, München, 2003



9.3 Weitere Schlussfolgerungen

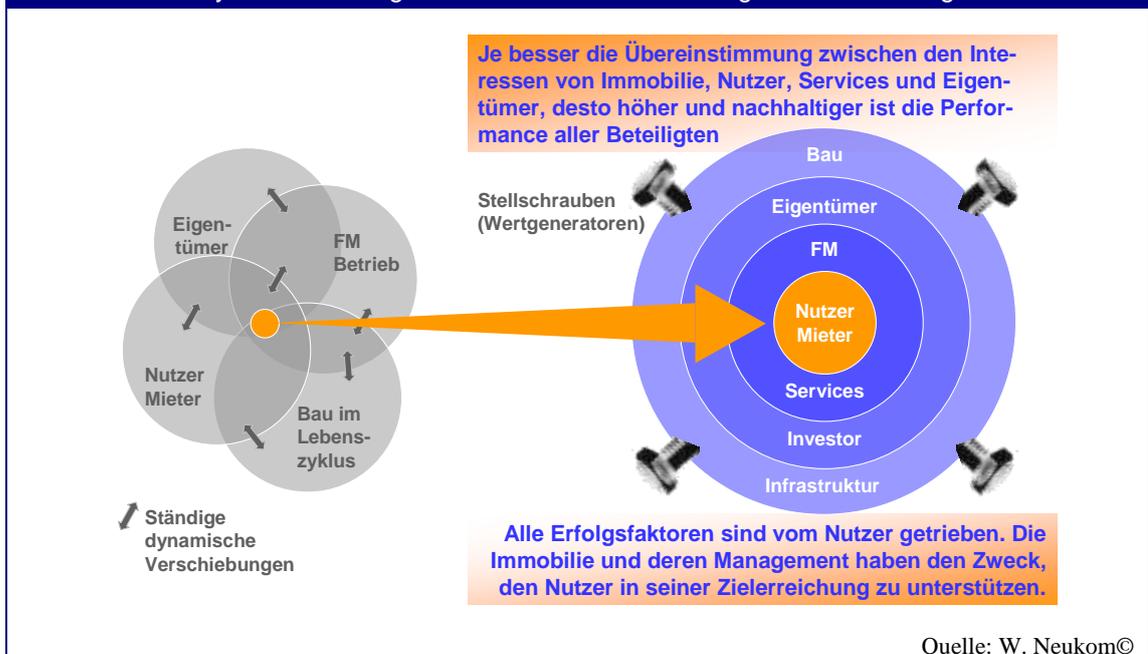
Ein weiterer Schritt für ganzheitliche Veränderungen im "Business System Immobilien" ist die klare Teilung / Trennung der drei Hauptaufgaben, auch wenn dies z.T. erst gedanklich erfolgen kann. Diese gedankliche Trennung ergibt eine andere Sichtweise für jede Position. Wächst ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Bedürfnisse, so ist der erste Schritt in Richtung professionellem IM / CREM, PM und FM getan. Dies ist, auch gedanklich, ein ganz kritischer Schritt. Er verlangt bereits sehr viel Entflechtung, Transparenz und gegenseitiges Verständnis. Der Trend in der Wirtschaft geht in Richtung „Networking“, was Arbeiten unter dieser Dreiteilung begünstigt.

Abb. 48: Veränderung der Sichtweise – Basis für alle Veränderungen – Entflechtung



Die höchste nachhaltige Profitabilität und Performance wird erreicht durch eine optimale Synchronisierung aller Interessen. Das „Business System Immobilie“ darf aber nicht als „stabil“ angenommen werden, sondern bedarf der ständigen Justierung. Alle Elemente (Kreise) sind ständig in Bewegung. Ändern zum Beispiel die Bedürfnisse des Mieters, so muss mit der Zuhilfenahme des Portfolio Managements und der Änderung der Kosten- und Wertetreiber an den richtigen Stellschrauben gedreht werden, um alle Kreise wieder im Gleichgewicht zu halten.

Abb. 49: Die Synchronisierung aller Interessen → Erhöhung der Schnittmenge



Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg sind klare Aus- und Fortbildungsstrukturen. Auch Professor Lennerts⁴⁹ von der Universität Karlsruhe hat die Ausbildungsanforderungen der Zukunft klar formuliert, u.a. Ausbildung ganzheitlich denkender FM Strategen, Integration aller beteiligter Fachbereiche, klare Trennung der Fachausbildung von der FM Managementausbildung. Damit zielt er ganz klar auf eine unwiderrufliche Verknüpfung von Portfolio Management und Facility Management ab.

9.4 Erreichung der Ziele, Widersprüche

Diese Masterthese hat sich bewusst mit einer breiten Abdeckung der Thematik befasst, welche oft einen Spagat zwischen „Untersuchungstiefe“ und „Untersuchungsbreite“ abverlangte, für das Aufzeigen von strategischen Zusammenhängen aber von grosser Wichtigkeit war. Die Ziele wurden in weiten Teilen erreicht, die Fülle der Materie kann aber zusätzlich beliebig vertieft werden.

Die These der 4-Teilung der „Immobilien Management“ Aufgabe wie spezifiziert in Kapitel 2.2 hat sich als einfache Darstellung bestätigt, und kann als eine erste strategische Gliederung auch in Zukunft herangezogen werden.

Diese Masterthese konnte nur einen ersten Schritt auf dem Weg aufzeigen und eine gewisse Management Sensibilität für dieses hochinteressante Thema wecken.

Die zwei Schlussfolgerungen bezüglich „IM-Erfolgsstern“ - IMES© für das Immobilien Management und „CREM Success Circle“ - CREMS© sind gangbare Wege, die gesamten Zusammenhänge aufzuzeigen. Es hat sich aber bestätigt, dass CREM eine viel gezieltere Nutzerorientierung lebt als der Immobilien Investor. Ziel muss es sein, dass Immobilien Investoren auch noch vermehrt lernen, den Nutzer ins Zentrum zu stellen. Trotzdem ist der IM-Erfolgsstern ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Dass sehr wenig Forschung und sehr wenig zusammenfassende Literatur zum Thema Strategie und Immobilien vorhanden ist erstaunt, hat aber damit zu tun, dass sich die Lehre (Hochschulen/Fachschulen) nur zögerlich mit diesen interdisziplinären und komplexen Management Themen auseinandersetzt und dadurch auch wenig Forschung zu diesen strategischen Fragen betrieben wird. Dies, obwohl alleine in der Schweiz über 2200 Milliarden CHF⁵⁰ in Immobilien (nur Hochbau) investiert sind und jährlich für 40 Mrd. CHF⁵¹ neu gebaut oder renoviert wird.

⁴⁹ Lennerts, K, Facility Management in Deutschland, Seite 44

⁵⁰ Wüest & Partner, Immo Monitoring 2002, Zürich, mit Unterstützung des BFS – Bundesamt für Statistik in Bern

⁵¹ Wüest & Partner, Immo Monitoring 2002, Zürich, mit Unterstützung des BFS – Bundesamt für Statistik in Bern

Nochmals so viel Umsatz wird gesamtschweizerisch für FM ausgegeben (30-45 Mio. CHF)⁵², was ca. 1.5-2%⁵³ des Investitionsvolumens ausmacht (ohne Wohnimmobilien). Das gesamte Geschäft weist demnach ein sehr grosses Marktvolumen aus.

Dass die meisten Grafiken und Zusammenhänge Eigenentwicklungen des Autors sind zeigt, dass dieses Thema in seiner Gesamtheit in der Akademischen Welt noch nicht breit verankert ist. Hier wäre eine Änderung wünschenswert und neue Ansatzpunkte sind zu suchen.

Die Masterthese hat aufgezeigt, dass die gegenseitigen Abhängigkeiten von „FM“ und „PM“ weit grösser sind als vorerst angenommen. Mit dem zunehmenden Einfluss der „Finanzwelt“ auf die Immobilien wird sich diese Abhängigkeit noch verstärken.

Nicht angesprochen wurden Zukunftsthemen wie e-Business, e-Procurement, Knowledge Management, Supply Chain Management, Netzwerkorientierung, Demographische Veränderungen, gemeinsame IT-Plattformen über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien etc., welche einen Langfristeffekt auf das Immobilien Management haben werden. Weitere Zukunftsaspekte wie Energie-Contracting, und BOOT wurden ebenfalls nicht behandelt. Strategische und operative Führungs- und Marketingansätze wie „Benchmarking“, „Balanced Score Card“ etc. wurden nicht im Detail vertieft. Projektentwicklung, Vermarktung, Recht, Steuern und Finanzierung wurden in dieser Masterthese ebenfalls nur am Rande gestreift und nur miteinbezogen, sofern sie auf strategische Entscheide Einfluss nehmen.

9.5 Offene Fragen und zukünftige Ansatzpunkte

Es gibt noch viel zu tun - diese neue Management Disziplin ist noch in keinster Weise ausgereift. Zukünftige Ansatzpunkte können wie folgt zusammengefasst werden:

- Das Thema „Strategie und Vernetzung“ bezüglich „Immobilien Management“ muss zwingend in den Hochschulen Einzug halten. Die „Akademische Lehre“ ist für jedes neue Marktsegment kritisch. Die vertiefte Lehre würde auch die zwingenden Abhängigkeiten der 5 Wertgeneratoren voneinander aufzeigen und die Definitionen klar regeln können. Auch eine interdisziplinäre, integrale Dienstleistung wie „PM/FM“ muss an Hochschulen ihren Platz im einundzwanzigsten Jahrhundert finden. Dabei darf nicht der „Bau“ im Zentrum stehen, sondern der „Nutzer“ und die „betriebswirtschaftlichen“ und „serviceorientierten“ Gesichtspunkte.
- Definitionen, Begriffe und Abgrenzungen auf Basis von klar abgrenzbaren Marktsegmenten. Mittels strategischer Überlegungen sollte dies machbar sein.
- Der IM-Erfolgsstern (IMES©) und der CREM Success Circle (CREMS©) müssen in einem weiteren Schritt noch zusammengeführt und in eine einheitliche Darstellung gebracht werden, welche generell Gültigkeit hat.
- FM für Kommunen und für den gesamten Tiefbau (Strassen, Tunnels, Kommunen) sowie für den privaten Wohnungsbau muss vertieft untersucht werden.

⁵² Pom+Consulting AG, FM Monitor 2000, Zürich, Seite 11

⁵³ Travis AG, Analyse Facility Management Markt Schweiz, Zürich, 2001, Seite

- Die zukünftigen Driver von PM und FM sind ganz eindeutig spezifische IT Systeme, Netzwerke, Prozesse, Internet und Internet Portale sowie der Druck der Finanzwelt. IT kann auch weiterhin als „Driving Force“ des gesamten Immobilien Managements ausgebaut werden. Call Centers werden diesen Trend ebenfalls unterstützen. Dabei wären natürlich einheitliche IT-, Bau- und Technologiestandards von grosser Wichtigkeit.
- Das Potential für „Zusatzdienstleistungen“ im Facility Management ist sehr gross und noch fast nicht erschlossen. Eigentümer und Nutzer/Mieter würden noch viel mehr Leistungen beziehen wollen, gäbe es ein vernünftiges Marktangebot. Der Ausbau von Service Centers (SC), Dienstleistungszentren (DLZ) und Kompetenzzentren wird den Ausbau von Zusatzdienstleistungen vorantreiben.
- Externe FM-Dienstleister müssen vermehrt eine Führungsrolle übernehmen, dies gilt auch für die Entwicklung von Werkzeugen und Instrumenten. Auch Dienstleistungsprodukte müssen entwickelt werden. Diese Firmen sollten sich in einem separaten Verband zusammenschliessen.
- Auswirkungen der Volkswirtschaft und grosse demographische Veränderungen auf die Immobilien müssen intensiviert beleuchtet werden. Wir werden in den nächsten 30 Jahren vor ganz neuen Herausforderungen im Immobilien Management stehen. Die Bayerische Landesbank z.B. prognostiziert einen Wohnungsüberschuss bis im Jahre 2030 von 2.29 Millionen Wohneinheiten.
- Die „Dynamisierung“ der Immobilie muss vorangetrieben werden. Die Nutzungs-Flexibilität einer Immobilie kann, am Beispiel Amerika, noch stark erhöht werden.
- Starke Verbände, starke Hochschulen, Focus Groups und Pioniere sind in dieser jungen Dienstleistungs- und Management Disziplin immer noch sehr gefragt.
- Kennzahlensysteme und aktuelle Benchmarks sind immer noch Mangelware.
- Konzepte für „Re-Engineering“ und „Change Management“ im speziellen für Facility Management sind zu entwickeln. Modernes FM, vor allem innerhalb CREM, verlangt immer nach grösseren Reorganisationsprojekten. Da muss auch Ausbildung zum Dienstleister immer Platz finden. Modernes FM kann stark zur Entflechtung von über Jahren festgewachsenen Strukturen beitragen.

9.6 Schlussbemerkungen

Immobilien schaffen beim Menschen eine sehr hohe emotionale Bindung wie kein zweites Investitionsgut (Grundbedürfnis des Menschen „Behausung“), deshalb ist jeder Mensch ein Experte bezüglich Immobilien und die Trennung, auch innerhalb CREM, löst starke Emotionen aus. Wir alle haben besondere Beziehungen zu Immobilien.

Der „IM Erfolgsstern“ IMES© und der „CREM Success Circle“ CREMS© sind klare Antworten auf die aufgeworfenen Fragen, dargestellt in einfacher Form. Eine Zusammenführung dieser zwei Resultate zu einem Ganzen kann noch Material für weitere Arbeiten bieten.

Die gewählte Thematik ist interessant, beinhaltet aber auch sehr komplexe Gedankengänge. Strategische Gesamtzusammenhänge, vor allem auch zwischen Portfolio Management und Facility Management, stecken noch in den Kinderschuhen. Lehrgänge im FM und Lehrgänge im PM sind aus strategischer Sicht nicht genügend. Es müssen übergreifende, strategische Zusammenhänge dargestellt werden und diese müssen auf einfache und verständliche Weise dem Ma-

nagement kommunizierbar sein, so dass sie auch von Nicht-Immobilien Spezialisten nachvollzogen werden können. Eine dynamische Betrachtung der Immobilie als faszinierendes Investitionsgut könnte auch dieser Assetklasse zu neuen Höhenflügen Anlass geben – der Schlüssel dazu ist aber, dass der Nutzer ins Zentrum allen Denkens vorrücken darf. Immobilien Management und damit Portfolio Management und Facility Management stehen am Anfang einer jungen und wachstumsfähigen Management Disziplin. Leisten wir Players in dieser Industrie einen positiven Beitrag, den grössten „Vermögenswert“ unseres Landes (2200 Mrd. CHF in der Schweiz⁵⁴) besser und mit mehr Engagement auf allen Ebenen zu nutzen. Professionelles IM / CREM / PM / FM kann einen positiven Beitrag zur Dynamisierung einer Wirtschaft leisten. Die Immobilie, nach Jahrzehnten des Erfolgs, wird in eine neue Dynamik hineinkommen, wo Aufwärts- und Abwärtszyklen ihren Platz finden werden. Auf diese geänderten Marktzyklen muss das Immobilien Management in Zukunft Antworten erarbeiten. Wenn diese Masterthese einen Beitrag zur Sensibilisierung und zum Verständnis der komplexen Thematik des Immobilien Management, Corporate Real Estate Management und Facility Management leisten kann, hat der Autor sein Ziel erreicht.

Abb. 50: Schlusszitat / Sprichwort



Quelle: Seneca, Philosoph©

Zürich, den 18. August 2003

Walter J. Neukom

⁵⁴ Wüest & Partner, Immo Monitoring 2002, Zürich, mit Unterstützung des BFS – Bundesamt für Statistik in Bern

10 Verzeichnisse

10.1 Literaturverzeichnis

- BAYRISCHE LANDESBANK: Immobilien im neuen Jahrtausend, Langfristige Trends und Visionen, Ergebnisse einer Marktstudie, Bayrische Landesbank, München, 1999
- BIERMANN, T. PROF., DR., RER., POL.: Dienstleistungsmarketing, MAS-FM, 2. Matrikel, EIPOS, Dresden, 2003
- BRAUN, H.-P., ET AL: Facility Management – Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung, Springer Verlag, Berlin, 2001
- BÜHLER, H.: Livit AG – Immobilien Management Consulting, Firmeninfo, Zürich, 2002
- BÜHLER, R.: Facility Management im Bauwesen und in der Immobilienbewirtschaftung, IPB Bau Seminar, gsg Projektpartner, Zürich, 2002
- DIN E.V.: DIN 276, Kosten im Hochbau, Ausgabe Juni 1993, DIN e.V., Berlin & Köln, 1993
- DIN E.V.: DIN 277, Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau, DIN e.V., Berlin & Köln, 2000
- DIN E.V.: DIN 32736, Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, Ausgabe 2000-08, DIN e.V., Berlin & Köln, 2000
- ECKERT, J.P.: SUTER, R.D.: Immobilienanlagen im Wandel, Arthur Anderson, Zürich, 2000
- ESSLER, W.: SEIDEL, M.: Die Bewertung von Immobilien, O&R Corporate Finanz Beratungsgesellschaft mbH, München, 2003
- EURO-FM: European Facility Management Network, www.eurofm.org
- FALK, B.(HRSG.): Fachlexikon Immobilienwirtschaft, 2. Auflage, Rudolf Müller Verlag, Köln, 2000
- FRUTIG, D.: REIBLICH, D.: Facility Management – Objekte erfolgreich verwalten und bewirtschaften, Versus Verlag AG, Zürich, 1995
- GEFMA, E.V.: Richtlinie 100, Facility Management (Begriffe, Struktur, Inhalte), Struktur der Aktivitäten im Bauwesen, 09/1996, GEFMA, Bonn, 1996
- GIF, E.V.: Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., Wiesbaden
- HELLERFORTH, M., PROF. DR.: Facility Management: Immobilien optimal verwalten, Haufe Mediengruppe, Berlin, 2001
- IFMA: International Facility Management Association, Houston, Texas
- KAHLEN, H.: Facility Management – Entstehung, Konzeption, Perspektiven, Springer-Verlag, Berlin, 2001

- KOHLI, H.-J.: Strategische Planung in der Industrie, Travis Consulting AG, Zürich, 2000
- LENNERTS, K., PROF. DR.-ING.: Facility Management in Deutschland – eine Standortbestimmung, Präsentation, Universität Karlsruhe, Karlsruhe, 2001
- LOCHMANN, H.-D.: KÖLLGEN, R.: Facility Management – Strategisches Immobilienmanagement in der Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998
- LONGWORTH, D. L.: FM Evolution: Will you be a phoenix or a sitting duck, Präsentation IFMA President, Zürich, 2001
- LUTZ, W.: Handbuch Facility Management – Gebäudebewirtschaftung und Dienstleistung, ecomed Verlag, Landsberg/Lech, 1997 und Ergänzungen bis 2003
- MAIER, K., PROF.: Risikomanagement im Immobilienwesen – Leitfaden für Theorie und Praxis, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt, 1999
- MOSLEHNER, W.: RONDEAU, E.: Facility Management – Verfahren, Praxis, Potentiale, Springer-Verlag, Berlin, 2001
- MÜLLER-STEWENS, G.: LECHNER, CH.: Strategisches Management - wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart, 2001
- NAEVY, J.: Facility Management – Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungspraxis, Praxisbeispiele, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin, 2000
- NEFF, M.: Der Schweizer Immobilienmarkt, Fakten und Trends, Economic Reserach, Credit Suisse, Zürich, 2000
- NEUKOM, W.: Facility Management als strategischer Unternehmensentscheid, IIR Fachtagung, Zürich, 2001
- NEUKOM, W.: Facility Management Round Table Gespräche, Erfolgsfaktoren im Facility Management, Travis AG, Zürich, 2001
- NEUKOM, W.: Managing Culture for Corporate Success, Masterthese, City University, Dr. R. Borboa, Seattle, 1994
- ÖNORM: A 7000, Facility Management Grundkonzepte, Wien, 2000
- PFNÜR, A., DR. PROF: Modernes Immobilienmanagement, Springer-Verlag, Heidelberg, 2002
- POM+.: FM Monitor 2002, Der Schweizer Facility Management Markt im Überblick, pom+Consulting AG, Zürich, 2002
- PREUSS, N.: SCHÖNE L.B.: Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis, Springer-Verlag, Berlin, 2002

- QUYNH-DAO MORGUET, T.: HAUG, T.: Facility Management – Worthülse oder innovativer Planungsansatz?, Projektarbeit, Universität Stuttgart, Institut für Grundlagen der Planung, bei Schönwandt, W., Prof. Dr. Ing., 2002
- ROMANO, H.-G.: HÄMMERLI, A.: Facility Management Strategie, Projekt D4, Technopark Luzern, Suva Versicherungsgesellschaft, Luzern, 2003
- SCHNEIDER, H.: Facility Management – Planen-Einführen-Nutzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2001
- SCHNELL, R.: HILL, P.B., ESSER E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Oldenbourg Verlag, München, 1992
- SCHREIBER, J.: Beschaffung von Informatikmitteln, Haupt Verlag, Bern, 2000
- SCHUETZ, B.: Kennziffermodell zur Beurteilung von Immobilieninvestitionen, Verlag Rüegger, Zürich, 1995
- SCOGNAMIGLIO D. F., DR.: Methoden zur Immobilienbewertung im Vergleich, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000
- JAUCH, L. ET AL: Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill Book Company, New York, 2000
- SEIDEL, M.: Die Internationalisierung der Rechnungslegung – Bilanzierung und Bewertung von Immobilienvermögen, O&R Corporate Finanz Beratungsgesellschaft mbH, München, 2003
- SIA: Kennzahlen im Immobilienmanagement, SIA d0165, SIA - Schweiz. Ingenieur- und Architektenverein, Zürich, 2000
- SIA: Leistungsmodell, SIA 112, SIA - Schweiz. Ingenieur- und Architektenverein, Zürich, 2001
- STAUDT, E.: ET AL: Facility Management – der Kampf um Marktanteile beginnt, Verlag FAZ, Frankfurt, 1999
- STIER, W.: Empirische Forschungsmethoden, 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, 1999
- STRÖHLEIN, F.: Immobilien als strat. Geschäftsbereich einer Unternehmung, Diplomarbeit, Universität Lüneburg, 1998
- SUTER, R., DR.: Portfolio-Analyse als strategisches Führungsinstrument, IIR Seminar, Zürich, 2001
- SUTTER, M.: NEUKOM, W.: Swiss Facility Management 2000, Studie, Travis AG, Zürich, 2001
- SUTTER, M.: Portfolio Management System in der Praxis – Anforderungen und Lösungen, Travis AG, IIR Seminar Zürich, 2001
- TRAVIS AG: Analyse Facility Management Markt Schweiz, Maag Swiss Real Estate Group, Zürich, 2001

TSCHABOLD, H.: Mehrwert durch aktives Portfolio Management, Diplomarbeit, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000

VOEGELE, P.: Immobilien-Portfolio-Management, Strategien und Möglichkeiten in der Praxis aus Sicht der Unternehmen, Diplomarbeit, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2000

VOLLRATH, J.: Risikoanalyse und -management, Ernst & Young, IIR-Seminarunterlagen, Certified Portfolio Manager, IIR Deutschland GmbH, Sulzbach/Taunus, 2003

WAHLEN, R.: Immobilien Facility Management, Die umfassende Dienstleistung zur Unterstützung und Verbesserung von Unternehmens- und Immobilienprozessen, Internet, www.fmpro.de,

WISCH, VON RINA.: Optimierung von Portfolios durch Immobilien-Portfolio-Management Strategien und Gestaltungsempfehlungen, Diplomarbeit, Universität St. Gallen, St. Gallen, 2001

WÜEST & PARTNER: Immo-Monitoring 2002, Wüest & Partner, Zürich, 2002

10.2 Begriffsverzeichnis

Asset Management	Inhalt des Asset Managements (bezogen auf Immobilien) ist die Entwicklung einer langfristig optimalen Investmentstrategie für ein Immobilienportfolio. Asset Management bündelt Tätigkeiten, die der Wertsteigerung einer Immobilieninvestition dienen. Das Wort Asset wird auch für andere Vermögenswerte, nicht nur Immobilien, angewandt. Führen des Anlagevermögens.
Benchmarking	Benchmarking ist eine Technik, mit Hilfe derer die eigene Leistung mit der Leistung des Wettbewerbers, d.h. möglichst mit dem leistungsstärksten Unternehmen im Markt, verglichen wird. Die eigene Leistung wird am besten Wettbewerber („best-in-class-Konzept“) bzw. den „besten Praktiken“ im Markt gemessen und durch geeignete Massnahmen auf diesen Standard gebracht, in der Hoffnung, Wettbewerbsnachteile zu erkennen und abzubauen. So sollen notwendige strategische Managementmassnahmen identifiziert werden.
Best Practice	Im Rahmen des Benchmarkings werden nicht nur Kennzahlen miteinander verglichen und Leistungslücken quantifiziert, sondern man versucht zu analysieren, warum ein Unternehmen bestimmte Leistungen erreicht. Dabei sollen herausragende und exzellente Praktiken entdeckt und im eigenen Unternehmen umgesetzt werden, um dadurch nachhaltige Verbesserungen oder sogar Wettbewerbsvorteile zu erreichen.
CAFM	Computer Aided Facility Management; Bezeichnung eines computerunterstützten Berichts-, Auftrags- und Management-Systems. Admin. Unterstützung und Zusammenfassung von Mgmt. Informationen für alle komplexen, operativen FM-Tätigkeiten. Integration von graphischen und alphanumerischen Werten.
Change Management	Schaffung einer Management- und Unternehmenskultur, welche permanente Anpassungen an die sich ständig verändernden

	Marktbedürfnisse zulässt.
CREM Success Circle	Betrieblicher Immobilien-Erfolgskreislauf - CREMS©
DIN	Deutsche Industrienorm. Spezielle Normen für das FM: DIN 18960 Nutzungskosten im Hochbau und DIN 32736 Gebäudemanagement, DIN 277 Grundflächen und Rauminhalte, DIN 276 Kosten im Hochbau.
Driving Forces/Value Drivers	Englische Ausdrücke für Wertgeneratoren, welche das Geschäft vorwärts treiben und welche einen Einfluss auf den Erfolg haben. Hier wird angesetzt, um den Erfolg und den Wert einer Firma zu erhöhen. Zum Teil auch Stellschrauben genannt.
e-Business	Elektronische Abwicklung aller internen und externen Geschäftsprozesse von Unternehmen, wobei sich die externen Prozesse auf die Verhältnisse zu Zulieferanten, Kunden und öffentl. Verwaltungen beziehen.
Embryonale Marktphase	Die Anfangsphase im Lebenszyklus einer Industrie oder Produktes. Alles verläuft noch relativ chaotisch, bis sich feste Strukturen im Markt etablieren. Professionelles „IM“ und „FM“ sind in einer embryonalen Marktaufbauphase.
Energie Contracting	Bezeichnet die Auslagerung von Planung, Finanzierung, Installation und Betrieb von Energieversorgungsanlagen.
Energiemanagement	Aufgabe des Gebäudemanagements zur Steuerung des Energieeinsatzes unter Optimierungs- und Einsparungsaspekten.
e-Procurement	Englischer Begriff für elektronische Beschaffung. Mit e-Procurement bezeichnet man auch Internet basierte Systeme, die den Beschaffungsprozess eines Unternehmens unterstützen. Einkauf über das Internet, Business to Business Verbindungen mit den Lieferanten.
ERP	Enterprise Resource Planning. Basierend auf der Strategie, Planung sämtlicher Ressourcen im Betrieb: Immobilie, Personal, Geld und Führung mit gezielten Workflow Management Systemen. SAP R/3 ist ein System, das für solche gesamtunternehmerischen Aufgaben eingesetzt wird.

Fair Value	Fair Value bezeichnet ein aus dem Markt abgeleiteter Wert der Immobilie. Er entspricht prinzipiell dem Verkehrswert oder einer aus den zukünftig zu erwartenden Zahlungsströmen abgeleiteten Bewertung (DCF-Methode). Fair value ist ein Begriff, welcher stark durch IAS geprägt wurde. Er sollte hauptsächlich durch ertragswertorientierte Verfahren entwickelt werden.
Focus Groups	Zusammenführung von Firmen/Personen/Experten aus dem gleichen Business Umfeld, zwecks Hinterfragung und Erarbeitung der Erfolgsfaktoren im entsprechenden Business.
Lebenszyklus der Immobilie	Der Lebenszyklus der Immobilie erstreckt sich über sechs Phasen, die Bedarfsermittlung (1), die Entwurfs- und Genehmigungsplanung (2), die Herstellung (3), die Inbetriebnahme (4), die Nutzung (5) und die Verwertung (6).
Life cycle cost	Kosten, welche über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie entstehen, inkl. Erstellung und Betrieb.
Make or Buy Entscheide	Entscheide über Eigenleistungen = Make oder Fremdvergabe = Buy.
Non-Property Companies	Firmen, bei welchen Immobilien nicht das Kerngeschäft sind (Industrie- und Dienstleistungsbetriebe, Kommunen)
Open Book Verträge	Transparenz in den Leistungen und Kosten aller Spieler.
Outsourcing	Fremdvergabe von bisher im Unternehmen erbrachten Leistungen an externe Auftragnehmer. Ein Grund ist die Reduktion der Fertigungstiefe im eigenen Unternehmen. Outsourcing von Leistungen, welche nicht zum Kerngeschäft gehören.
Outtasking	Fremdvergabe von Einzelleistungen. Vergabe einzelner Aufgaben an Dritte
Performance-Contracting	Ist ein Anreizsystem (Bonus Modell) für den FM-Partner, um die vereinbarten Kostenziele zu übertreffen resp. diese zu unterschreiten.
Property Companies	Firmen, welche sich ausschliesslich mit Immobilien befassen (Investment Firmen, Immobilien Fonds, Pensionskassen ...)
Re-Engineering	Hinterfragung der Strukturen und Prozesse sowie Neuausrich-

	tung der Organisation nach neuesten Erkenntnissen
Service Level Agreement (SLA)	Das Service Level Agreement (SLA) ist eine Vereinbarung (Vertrag), in welchem der Umfang, die Qualität und die Kontrolle der zu erbringenden Dienstleistungen definiert sind. Es entspricht einer vereinfachten, zielorientierten Führung des Unterlieferanten/Partners.
sia	Schweiz. Ingenieur- und Architektenverband, sia 112, Ordnung für Leistungen und Honorare der Architektur, sia d0165 Kennzahlen im Immobilienmanagement, sia 112 Leistungsmodelle.
Supply Chain Management	Abstimmung aller logistischen Vorgänge und Funktionen innerhalb der Versorgungskette, vom Lieferanten bis zum Verbraucher mit der Zielsetzung Kundenservice zu optimieren und gleichzeitig Kosten zu minimieren.
Work Place Management	Management des Arbeitsplatzes mit seinem gesamten Umfeld.
Workflow	Der Workflow beschreibt einen arbeitsteiligen meist wiederkehrenden Geschäftsprozess. Durch den Workflow werden die Aufgaben, Verarbeitungseinheiten sowie deren Beziehungsgeflecht innerhalb des Prozesses festgelegt.

10.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Schlüsselbegriffe im Überblick – eine Arbeitsthese.....	10
Abb. 2: Zielstellung.....	13
Abb. 3: Methodisches Vorgehen – Wissenschaftlicher Ansatz	16
Abb. 4: Vorgehensweise – eine bildliche Darstellung	17
Abb. 5: Wichtige Begrifflichkeiten.....	17
Abb. 6: Begriffe und Inhalte „Arbeitsthese“	18
Abb. 7: Kritische strategische Dimensionen im Business System „Immobilie“.....	20
Abb. 8: Strategische Hierarchie-Ebenen	21
Abb. 9: Die vier Bereiche des Immobilien Management	22
Abb. 10: Struktur der Kernleistungen (Beispiel Schweiz)	23
Abb. 11: Facility Management als Teil des Immobilien Managements.....	24
Abb. 12: Facility Management Aufgaben (nach DIN und GEFMA).....	25
Abb. 13: Portfolio Management Aufgaben	26
Abb. 14: Fokus der Masterthese.....	27
Abb. 15: Top-Down Vorgehen	28
Abb. 16: Strategisches Denken – Entwicklung der Management Systeme	29
Abb. 17: Die Immobilie als betriebswirtschaftliches Investitionsgut	30
Abb. 18: Vergleich von Maschine und Immobilie.....	31
Abb. 19: Betrachtung aus „Finanzsicht“ → Wertetreiberbaum	31
Abb. 20: Investor – Portfolio – Objekt.....	33
Abb. 21: Bandbreite der Bilanzierungsalternativen nach IAS	33
Abb. 22: Auswirkungen Basel II, IAS 40 und KonTraG auf die Immobilien	34
Abb. 23: Zusammenfassung der Interviews.....	41
Abb. 24: Schlüsselfaktoren beim FM Outsourcing (Umfrage)	42
Abb. 25: Der Facility Manager im Spannungsfeld von Eigentümer und Nutzer	43

Abb. 26: Die „Driving Forces“ - die 5 “Wertgeneratoren”	44
Abb. 27: Kritische Trends der Zukunft	45
Abb. 28: Gesamtübersicht – Facility Management Leitfaden.....	47
Abb. 29: Entscheidungsmatrix: Betriebsnotwendig / nicht betriebsnotwendig	48
Abb. 30: Der Travis© Erfolgsstern für eine CREM / FM Organisation	50
Abb. 31: Make or Buy Entscheide - Outsourcing Dienstleistungen (Beispiel).....	51
Abb. 32: Outsourcing Pakete (Beispiel Technopark Luzern)	52
Abb. 33: FM Organisationsentwicklung / Grundoptionen.....	53
Abb. 34: FM Leistungsmodule	54
Abb. 35: Schlüsselleistungen und Schlüsselprozesse	55
Abb. 36: Alle Immobilien – <i>ein</i> zentrales Call Center.....	56
Abb. 37: Die komplexe FM-Matrix	57
Abb. 38: Interne CREM/FM Organisationsoptionen	58
Abb. 39: Kernkompetenzen des Facility Managers	59
Abb. 40: Erfüllungsgrad Kernkompetenzen	59
Abb. 41: Verknüpfung von Leistungs- und Kostenstruktur.....	60
Abb. 42: EDV Systeme → hohe zukünftige Anforderungen	61
Abb. 43: IT Morgen – Vernetzte Kommunikationsplattform – Beispiel	62
Abb. 44: MIS: FM Kennzahlen und Reporting an CREM.....	63
Abb. 45: Der „IM-Erfolgsstern“ - IMES© - Die 5 Wertgeneratoren.....	64
Abb. 46: „CREM Success Circle“ - CREMS©.....	66
Abb. 47: CREM – Strategische Steuerung.....	67
Abb. 48: Veränderung der Sichtweise – Basis für alle Veränderungen – Entflechtung	68
Abb. 49: Die Synchronisierung aller Interessen → Erhöhung der Schnittmenge.....	68
Abb. 50: Schlusszitat / Sprichwort.....	72
Abb. A1: Zeitraum- / Ausrichtungsmatrix der Definitionen.....	91
Abb. A2: Facility Management Leistungsmodule (1/4).....	92

Abb. A3: Facility Management Leistungsmodule (2/4).....	93
Abb. A4: Facility Management Leistungsmodule (3/4).....	94
Abb. A5: Facility Management Leistungsmodule (4/4).....	95
Abb. A6: CAFM Anbieter – Unternehmung.....	96
Abb. A7: CAFM Anbieter – aktiv in der Schweiz.....	96
Abb. A8: Marktumfrage Interviewpartner (1/2)	97
Abb. A9: Marktumfrage Interviewpartner (2/2)	98
Abb. A10: Marktumfrage – Fragebogen: Eigentümer / Investor	99
Abb. A11: Marktumfrage – Fragebogen: Nutzer / Mieter	100
Abb. A12: Marktumfrage – Fragebogen: Facility Manager	101

10.4 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACD	Automatic Call Distribution
AK	Anschaffungskosten
Basel II	Neue Richtlinien zur Risikobeurteilung von Banken
BCG	Boston Consulting Group
BFS	Bundesamt für Statistik
BOO / BOOT	Build Own Operate / Transfer
CAFM	Computer Aided Facility Management
CC	Call Center
CEO	Corporate Executive Officer
CFM	Certified Facility Management (von IFMA)
CFO	Corporate Financial Officer
CIB	Computer Integrated Building
CIO	Corporate Information Officer
CIRM	Computer Integrated Real Estate Management
COO	Corporate Operating Officer
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
CRM	Customer Relationship Management
CTI	Computer Telephony Integration
DCF	Discounted Cash Flow (Bewertungsmethode)
DIN-Norm	Normen des Deutschen Instituts für Normung e. V.
DL	Dienstleistung
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning
FK	Fremdkapital
FM	Facility Management
FS	Facility Services = Gebäudemanagement
GAAP	General Accepted Accounting Principles
GEFMA	Gesellschaft für Facility Management e.V., Bonn German Facility Management Association

gif e.V.	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GM	Gebäudemanagement
HK	Herstellkosten
HOAI	Honorar für Architekten und Ingenieure
IAS	International Accounting Standards
IFMA	International Facility Management Association
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
IM	Immobilien Management
IT	Information Technology
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSF	Key Success Factor
MIS	Management Information System
NCF	Net Cash Flow
OR	Obligationenrecht (Schweiz)
PM	Portfolio Management (nur auf Immobilien bezogen)
PREM	Public Real Estate Management
REIM	Real Estate Investment Management
ROA	Return on Assets
ROI	Return on Investment
SBV	Schweizerischer Baumeister Verband
SchKG	Schuld-, Betreibungs- und Konkurs Gesetz (Schweiz)
SEP	Strategische Erfolgsposition
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverband
SVIT	Schweizerischer Verband für Immobilien Treuhänder
TGM	Technisches Gebäudemanagement
UM	Umzugsmanagement
VM	Voice Mail
WFM	Workflow Management

11 Anhang

11.1 Facility Management Definitionen im Vergleich

11.2 Facility Management Leistungen nach GEFMA und DIN

11.3 CAFM Systeme in der Schweiz

11.4 Interviews im Markt

11.5 Details zu IAS 40, Basel II und KonTraG

11.1 Facility Management Definitionen im Vergleich

Die Zahl der für FM existierenden Definitionen liegt weit über 30. Daraus wird ersichtlich, dass es „die“ Definition für FM nicht geben kann. Jede Beschreibung geht von den Funktionen aus, die eine Organisation ihrer Erfahrung nach dem FM zuordnet. Abweichungen sind damit unvermeidlich, denn FM wird von unterschiedlichen Anwendungsgruppen für verschiedenste Zwecke genutzt.

Eine der ersten Definitionen findet sich bei der Institution, die sich seit 1980 in den USA mit dem Thema beschäftigt und seit 1983 als IFMA in allen Industrieländern tätig ist. Sie war es, auch die den FM Begriff weltweit bekannt gemacht hat.⁵⁵

Definition IFMA⁵⁶:

„FM is the practice of coordinating the physical workplace with the people and work of the organisation. It integrates the principle of business administration, architecture and behavioural and engineering sciences.“

IFMA Deutschland übersetzt das frei mit:

“Facility Management ist immer dort notwendig, wo Geschäftsprozess, Mensch und Arbeitsplatz an einem Ort zusammengeführt werden.“

Die Funktionen des FM werden hier anhand der Aufgaben des Facility Managers dargestellt.

→ Der Mensch steht hier im Zentrum dieser Definition. Es geht also nicht nur um die kontinuierliche Bereitstellung von Flächen und den Erhalt ihrer Funktionsfähigkeit, sondern um die Interaktion zwischen Menschen, Gebäuden und Prozessen. Dieser Fokus wird auch in der neuesten kürzlich erschienen Version von IFMA beibehalten:

„Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the environment by integrating people, place, process and technology.“

Definition Euro-FM⁵⁷:

Eine weitere Definition entstand 1990 im Rahmen der Facilities Management International Conference in Glasgow, der ersten Konferenz zum Thema FM:

⁵⁵ Schneider, H.: S. 2

⁵⁶ IFMA: International Facility Management Association (Houston/Texas)

⁵⁷ Nävy, J., in Quynh-Dao Morguet, T.; Haug, T.: Facility Management – Worthülse oder innovativer Planungsansatz, S. 6

„Facility Management is the multi-disciplinary strategic framework for a coordinated program to provide, maintain and continuously adapt buildings, their systems, services and contents to changing organizational needs in order to achieve full quality and value in use.“⁵⁸

Nävy übersetzt dies so:

“Facility Management ist der ganzheitliche strategische Rahmen für koordinierte Programme, um Gebäude, ihre Systeme und Inhalte kontinuierlich bereitzustellen, funktionsfähig zu halten und an die wechselnden organisatorischen Bedürfnisse anzupassen. Damit wird deren höchste Gebrauchsmobilität und Werterhaltung erreicht.“⁵⁹

→ Facility Management wird hier nicht als „eine“ Aufgabe, sondern als Rahmen für unterschiedliche Programme verstanden. Die Definition spannt daher einen weiten Bogen und nennt neben den Gebäuden auch deren Systeme und Inhalte als Teil von FM. Der Fokus liegt nun aber ganz klar auf den baulichen Aspekten und weniger im Prozessualen. Auch treten der Mensch und seine Bedürfnisse hier in Vergessenheit.

Definition VDMA⁶⁰:

Der VDMA definiert in Einheitsblatt VDMA 24196 das Gebäudemanagement, beschreibt damit aber wesentliche Elemente des FM:

„Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. – Betrachtet wird der gesamte Lebenszyklus von der Planung und Erstellung bis zum Abriss. Ziel ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Werterhaltung, die Optimierung der Gebäudenutzung und die Minimierung des Ressourceneinsatzes zum Schutz der Umwelt. Facility Management umfasst gebäudeabhängige und gebäudeunabhängige Leistungen.“⁶¹

→ Diese Definition stellt einen klaren Gegenpol zu den oben angeführten dar. Der Mensch und seine Befinden spielen auch hier überhaupt keine Rolle, vielmehr stellt die Definition rein wirtschaftliche Interessen und den Wunsch nach Werterhalt der Gebäude in den Vordergrund. Neu hinzu kommt aber jetzt eine klare Aussage zum Betrachtungszeitraum des FM: Der gesamte Lebenszyklus von der Planung bis zum Abriss soll untersucht werden. Beschränkt man sich also

⁵⁸ Proceedings der Facilities Management International Conference 1990, zitiert nach Kahlen 2001, S.36

⁵⁹ EuroFM Definition 1990, zitiert nach Nävy 2000, S.2

⁶⁰ VDMA: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.

⁶¹ Lochman H.-D., et al. 1998, S. 25

*inhaltlich eng auf den Immobilien- und Liegenschaftsaspekt, so wird zeitlich eine neue Dimension eröffnet. Ausserdem finden durch die VDMA Definition, mit der Idee der Nachhaltigkeit und dem Schutz der Umwelt, zwei weitere wichtige neue Elemente Einzug in die Aufgabenbereiche des FM.*⁶²

Definition DIN⁶³:

DIN und VDMA arbeiten verzahnt. DIN hat 1999 einen neuen Normblattentwurf⁶⁴ zur Begriffsdefinition des Gebäudemanagements vorgestellt.

Definition Lochmann/Köllgen:

Eine sehr marktnahe und wohl eine der operativsten Definitionen liefert Lochmann:

*„Facility Management umfasst die Gesamtheit aller Prozesse zur Erbringung von kundenspezifischen Leistungen, die zur Unterstützung des Kerngeschäfts der Kunden von diesen als notwendig und sinnvoll erachtet werden. FM-Prozesse sind nicht an die physische Existenz von Gebäuden gebunden, denn die zukünftige Entwicklung virtueller Welten wird die Erstellung der Wertschöpfung von Gebäuden unabhängig machen.“*⁶⁵

*→ Lochmann stellt das Kundeninteresse in den Mittelpunkt der Definition und entfernt sich damit von den weit gesteckten Zielen der bislang vorgestellten Definitionen. Hier ist der Auftraggeber das Mass aller Dinge. Was der Kunde unter FM versteht, wird ihm als solches verkauft. Trotz aller Kritik an einem solch pragmatischen Ansatz stellt Lochmann aber mit seinem Definitionsversuch eine zentrale Frage: Für wen werden FM Leistungen überhaupt erbracht? Ein pragmatischer Ansatz, welcher versucht auf die komplexe Wirklichkeit und die realen Kundenanforderungen einzugehen und somit eine Arbeitsdefinition von Facility Management für das Tagesgeschäft liefert.*⁶⁶

Definition GEFMA⁶⁷:

Die Definition der German Facility Management Association (GEFMA) nimmt eine Mittelposition zwischen dem abstrakten Anspruch der IAFM Definition und der aus dem Gebäudemanagement kommenden VDMA Definition ein. Sie soll im folgenden vorgestellt werden:

⁶² Quynh-Dao Morguet, T.; Haug, T., S. 11

⁶³ DIN: Deutsches Institut für Normung e.V.

⁶⁴ DIN 32736: Entwurf; Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen, 05/99

⁶⁵ Lochmann, H.-D. et al., S.30

⁶⁶ Quynh-Dao Morguet, T.; Haug, T., S. 9

„Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. „Facilities“ werden als strategische Ressourcen in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.⁶⁸

→GEFMA beschreibt Facility Management mit den Funktionen, die über den Lebenszyklus von Gebäuden oder Objekten zu berücksichtigen sind: Konzeption, Planung Errichtung, Betrieb, Unterhalt, Sanierung und Abriss. Man greift damit auf die Begriffsbestimmung „Gebäudemanagement“ des VDMA zurück und erweitert sie. Es werden auf der einen Seite die prozessorientierten Ansätze unter Berücksichtigung des Arbeitsumfelds integriert. Andererseits finden aber auch konkrete Ziele, z.B. die Erhöhung der Nutzungsflexibilität Eingang. Somit stellt die GEFMA Definition eine Mischform zwischen einer operativen und einer strategisch ausgerichteten Definition dar.

Facility Management in Österreich:

Abschliessend soll hier noch auf eine weitere oft zitierte FM Definition kurz eingegangen werden: Die ÖNORM A7000 „Facility Management – Grundkonzepte“ bietet seit Herbst 2000 eine klare Definition des Begriffs FM. Sie definiert Facility Management als ganzheitliches Management der Immobilie und materiellen/immateriellen Infrastruktur einer Organisation mit dem Ziel der Verbesserung der Produktivität des Kerngeschäfts. Facility Management wird dabei als interdisziplinärer Ansatz betrachtet, der die Bereiche Technik, Ökonomie, Ökologie und Recht verbindet⁶⁹.

Brauchbarkeit der Definitionen

Jede der Definitionen ist durch die meist absatzorientierten Interessen einer Institution geprägt und jede modifiziert daher den Begriff entsprechend. Dies hat zur Folge, dass FM als Bezeichnung für unterschiedliche Sachverhalte benutzt wird. Es geht von der Heizungswartung über das Gebäudemanagement bis zum strategisch orientierten Angebot komplexer Dienste. Diese Tatsache spiegelt sich insbesondere auch in der Literatur wider. Da es an einer spezifischen Definiti-

⁶⁷ GEFMA: Deutscher Verband für Facility Management e.V.

⁶⁸ www.gefma.de und GEFMA Richtlinie 100: Facility Management – Begriff, Struktur, Inhalte

⁶⁹ pom+, Facility Management in Österreich: in FM Monitor 2002, Der Schweizer Facility Markt im Überblick, 09.04.2002, S. 81

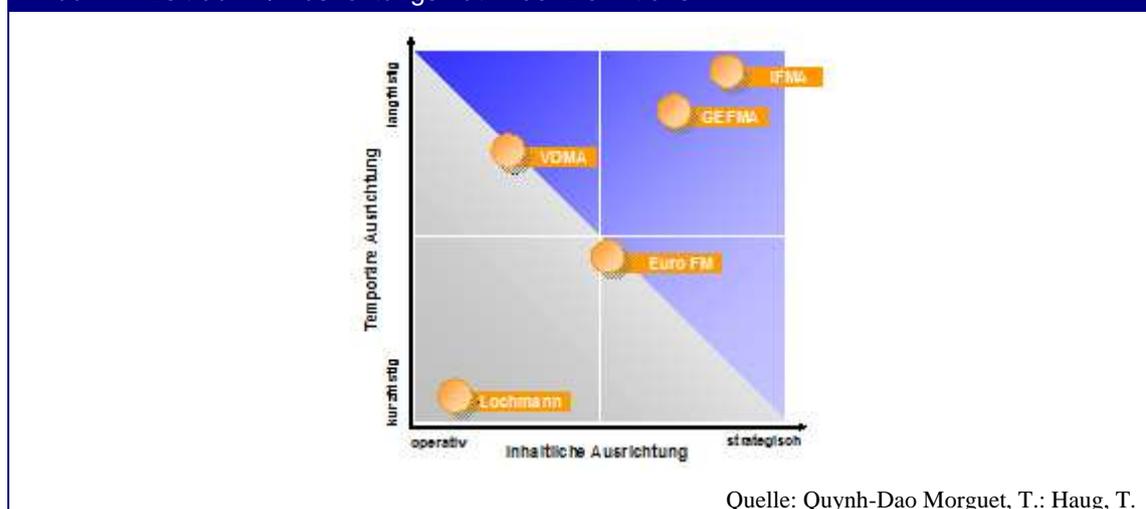
on fehlt, steht FM als Sammelbegriff für nicht immer übereinstimmende Inhalte, was wiederum für die Übersichtlichkeit dieser Thematik nicht sehr förderlich ist.⁷⁰

Die Unschärfe der zahlreichen Definitionen und die nur teilweise übereinstimmenden Anforderungen der Interessengruppen lassen den Schluss zu, dass FM vorerst nur als Sammelbegriff betrachtet werden kann. IFMA, GEFMA und die Vertreter von CREM bieten in diesem Sinne nur grobe Definitionen an, obwohl sie sich inhaltlich mit vielen Funktionen des FM beschäftigen. Sie überlassen es den Nutzern, die Definitionen fallweise genauer zu fassen und die Inhalte des FM bedarfsorientiert festzulegen.

Die Anbieter von technischen Gebäudeausrüstungen und operativen Diensten gehen einen anderen Weg. Sie versuchen über VDMA und DIN das zur Zeit kaum Normbare unter dem Titel „Gebäudemanagement“ zu normen.⁷¹

Die Umfänge der einzelnen Definitionen reichen somit von stark an die Definition des Gebäudemanagement angelehnten und im Operativen verhafteten Definitionen bis zu alles integrierenden „Über“-Konzepten, bei denen die Erkenntnisse aller Wissenschaftsrichtungen vom FM genutzt werden sollen. Abschliessend soll die nachfolgende Portfoliodarstellung diese Bandbreite nochmals anschaulich und zusammenfassend anhand der beiden Kriterien „Inhaltliche Ausrichtung“ (operativ/strategisch) und „zeitlicher Betrachtungshorizont“ (Kurz- / langfristig) einfangen.⁷²

Abb. A1: Zeitraum- / Ausrichtungsmatrix der Definitionen



⁷⁰ Schneider, H.: S. 3

⁷¹ Schneider, H.: S.5

⁷² Quynh-Dao Morguet, T.: Haug, T., Facility Management – Worthülse oder innovativer Planungsansatz, S. 13

11.2 Facility Management Leistungen nach GEFMA und DIN

Übersichtsliste sämtlicher Teilleistungen, inkl. Auswahl Make/Buy und Kostenverantwortung:

Abb. A2: Facility Management Leistungsmodule (1/4)

Objekt Nr. Standort

Anhang 11.2 / W.Neukom/EIPOS/MAS
Facility Management Leistungsmodul

D. Facility Management Leistungsmodule

Struktur		Leistungen		Leistungserbringung					Kostenverantw.			Verantwortung, Name		
				nicht relevant	Doing	Manag.	Kunde		Dritte	Eigentümer	Mietnebenkosten		DL-Eigentümer	DL-Mieter
							Doing	Manag.						
In Anlehnung an GEFMA 100 und DIN 32736														
D 1 Übergeordnete Leistungen														
D 1.1	Leitung Facility Management	.1	Führung Facility Management											
		.2	Organisationsaufbau											
		.3	Laufende Optimierung											
		.4	Marketing, PR											
D 1.2	Consulting Facility Management	.1	Beratungsleistungen											
D 1.3	Zentrale Datenhaltung Gebäude	.1	Aufbau, Pflege IT-System											
		.2	Zentrale Datenerfassung											
		.3	Zentrale Datenpflege											
		.4	Qualitätsmanagement nach ISO											
D 1.4	Reporting	.1	Reporting											
D 1.5	Sonstige übergeord. Leistungen	.1	Mieterausbau											
		.2	Bauprojekte											
D 2 Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM)														
D 2.1	Verwaltung (Mieter-/Nutzerbezogen)	.1	Haus- / Mietverwaltung											
		.2	Nebenkostenabrechnung inkl. erstellen Heiz-/Nk-Abrechnung											
		.3	Nutzungskostenrechnung											
		.4	Abschluss, Erneuerung Mietverträge											
		.5	Abnahme und Übergabe von Mietobjekten bei Mieterwechseln											
		.6	Wiedervermietung der Objekte											
		.7	Inventarverwaltung											
		.8	Schlüsselverwaltung											
		.9	Maschinenparkverwaltung?											
		.10	Fuhrparkverwaltung (PP)											
		.11	Unternehmensrechnungen D4											
D 2.2	Objektbuchhaltung	.1	Bei Eigentümern: Finanzgskosten											
		.2	Bei Mietern: Miete / Pacht											
		.3	Abschreibungen											
		.4	Steuern											
		.5	Gebühren/Abgaben											
		.6	Versicherungen											
		.7	Zinsen (Erneuerungsfonds)											
D 2.3	Vertragsmanagement	.1	Serviceverträge											
		.2	Energielieferverträge											
		.3	Wartungsverträge											
		.4	Dienstleistungsverträge											
		.5	Versicherungsverträge											
D 2.4	Sonstige Kaufm. Dienste	.1	Erstvermietung											

Quelle: GEFMA

Abb. A3: Facility Management Leistungsmodule (2/4)

Anhang 11.2 / W.Neukom/EIPOS/MAS-FM			Leistungserbringung						Kostenverantw.			Verantwortung, Name
			nicht relevant	FM		Kunde		Dritte		Eigentümer	Mietnebenkosten	
Struktur	Leistungen	Doing		Manag.	Doing	Manag.	Doing	Manag.	DL-Eigentümer			DL-Mieter
In Anlehnung an GEFMA 100 und DIN 32736												
D 3 Technisches Gebäudemanagement (TGM)												
D 3.1	Technisches Objektmanagement	.1	Pflege Bau- / Anlagedaten									
		.2	Bewirtschaftung Betriebsdaten									
		.3	Kommunikationsmanagement									
		.4	Gebäudeautomation									
		.5	Bewirtschaftung der Garantien									
		.6	Mobiliarbewirtschaftung									
D 3.2	Betriebsführung Technik	.1	Übernehmen/Inbetriebnahme/Inspektion									
		.2	Betätigen / Bedienen									
		.3	Instandhalten									
		.4	Ausserbetriebnehmen									
		.5	Entsorgen									
		.6	Nachführen der Revisionspläne									
		.7	Betriebl. Anpassungen									
		.8	Dokumentieren									
D 3.3	Störungsmanagement	.1	Störungsmanagement									
		.2	Hot Line, Help Desk									
D 3.4	Unterhalt (Instandsetzung)	.1	Bauwerk									
		.2	Technische Anlagen									
		.3	Einrichtungen/Ausstattungen									
		.4	Aussenanlagen									
D 3.5	Energiemanagement	.1	Energiekonzept, Messkonzept									
		.2	Energiebilanz									
		.3	Umsetzen von Energiesparmass.									
		.4	Nachweisung der Verbesserung									
		.5	Messkonzept Bund									
D 3.6	Versorgen (Energie, Medien)	.1	Wassertechnik									
		.2	Energieträger f. Heizzwecke etc.									
		.3	Energieträger f. Kühlzwecke									
		.4	Lüftung									
		.5	Strom Betriebskosten Liegensch.									
		.6	Strom Betriebskosten Nutzer									
		.7	Umwandlungskosten									
		.8	Energieabgaben									
		.9	Sonstige Medien									
D 3.7	Brandschutz	.1	Brandschutz									
D 3.8	Kommunikation / Netzwerke	.1	Netzwerke									
		.2	Telefonie									
		.3	Internet									
		.4	Serverleistungen									
		.2	EDV Leistungen									
D 3.9	Sonstige techn. Leistungen	.1	Sonstige Leistungen									

Quelle: GEFMA

Abb. A4: Facility Management Leistungsmodule (3/4)

Anhang 11.2 / W.Neukom/EIPOS/MAS-FM		Struktur		Leistungen		Leistungserbringung						Kostenverantw.			Verantwortung, Name
						FM		Kunde		Dritte		Mietnebenkosten	DL-Eigentümer	DL-Mieter	
						nicht relevant	Doing	Manag.	Doing	Manag.	Doing				
D 4 Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM)															
D 4.1	Reinigungsdienste	.1	Unterhaltsreinigung (SIA: HNF)												
		.2	Unterhaltsreinigung (SIA: NNF)												
		.3	Unterhaltsreinigung (SIA: VF, FF)												
		.4	Fassadenreinigung												
		.5	Glasreinigung												
		.6	Reinigung nach Umzügen												
		.7	Sonstige Reinigungsdienste												
D 4.2	Sicherheitsdienste	.1	Pforte/Zugangskontrolle/Schlüsselek.												
		.2	Wachdienst/Objekt-/Personenschutz												
		.3	Alarm- & Notrufdienste												
		.4	Geld- & Wertdienste												
		.5	Werksfeuerwehr (Root)												
		.6	Überwachung (Kameras)												
		.7	Hochsicherheit												
D 4.3	Hausmeisterdienste	.1	Hausmeisterdienste												
		.2	Kleinreparaturen												
		.3	Erstinterventionen bei Störungen												
D 4.4	Aussenanlagen	.1	Gärtnerdienste												
		.2	Strassen-/Gehwegreinigung												
		.3	Winterdienste												
D 4.5	Speisenverpflegung/Gastro	.1	Lfd. Aufwand Küche, Lager etc.												
	(Behandlung als Mieter mit	.2	Kücheneinrichtungen												
	Spezialbedingungen)	.3	Energie												
		.4	Personal												
		.5	Lebensmittel												
		.6	Reinigung												
D 4.6	Umzugsmanagement	.1	Umzugsberatung												
		.3	Umzugsplanung												
		.4	Umzugsdurchführung												
D 4.7	Transportdienste	.1	Fuhrpark												
		.2	Fahrbereitschaft												
		.3	Garagenbetrieb												
		.4	Boten- und Kurierdienste												
D 4.8	Entsorgen	.1	Abwassergebühren												
		.2	Abwassertechnik												
		.3	Hausmüll												
		.4	Altpapier												
		.5	Gewerbemüll												
		.6	Sondermüll												
		.7	Sonstige Entsorgungen												

Quelle: GEFMA

Abb. A5: Facility Management Leistungsmodule (4/4)

Anhang 11.2 / W.Neukom/EIPOS/MAS-FM		Leistungserbringung					Kostenverantw.			Verantwortung, Name			
		FM		Kunde		Dritte	Eigentümer	Mietebenenkosten	DL-Eigentümer		DL-Mieter		
		nicht relevant	Doing	Manag.	Doing	Manag.						Doing	Manag.
Struktur	Leistungen												
D 4.9 Service Center Leistungen		.1	Sekretariat										
	(Büro Services)	.2	Empfang										
	(Zusatz-Dienstleistungen)	.3	Telefonzentrale										
		.4	Interne Post (D4)										
		.5	Kopier-/Druckdienste										
		.6	Boten-/Kurierdienste										
		.7	Hot Line/Service Centre										
		.8	Buchhaltung										
		.9	Lager/Büromaterial										
		10	Einkauf										
		11	Managment Konferenzräume										
		12	Raum-Reservationen										
		13	Kundenbetreuung										
D 4.10 Wäschereidienste		.1	Aufwand für Wäscherei (Bauteil)										
		.2	Wäschereieinrichtungen										
		.3	Energie										
		.4	Wasser										
		.5	Personal										
		.6	Waschmittel										
		.7	Sonstiges										
D 4.11 Sonstige Dienste		.1	Management von Konferenzräumen (Belegung, Verpflegung, Technik etc.)										
		.2	Hotelmanagement (Reservation etc.)										
D 5 Flächenmanagement													
D 5.1 Nutzerorientiertes Flächenmngmt		.1	Operative Nutzungsplanung										
		.2	Workplace Management										
			Einrichtungsplanung										
D 5.2 Anlagenorientierte Flächenmngmt		.1	Raumbedarf für TGM (Anlagen)										
		.2	Raumbezogene Sollwerte für Lufttemperatur, Luftfeuchtigkeit etc.										
D 5.3 Kaufmännisches Flächenmngmt.		.1	Ermittlung der vermietbaren Flächen und Leerstände										
		.2	Belegungsberatung/-steuerung										
D 5.4 Infrastrukturelles Flächenmngmt.		.1	Dokumentation der FM Service Prozesse und Verknüpfung mit den Flächen										

Quelle: GEFMA

11.3 CAFM Systeme in der Schweiz

Abb. A6: CAFM Anbieter – Unternehmung

CAFM Anbieter		Unternehmung			
Name Anbieter	Brand Name	Internet	Install. AP weltweit	Umsatz weltweit in Mio. EURO (2002)	MA CAFM Total (2003)
Aperture Software GmbH	<i>Aperture</i>	www.aperture.com	23'000	ca. 45	610
Archibus Inc.	<i>Archibus / FM</i>	www.archibus.com	> 100000	k.A.	k.A.
Graphisoft Deutschland GmbH	<i>ArchiFM, AxisVM, CADLink</i>	www.archi-media.ch	1'000	6	64
Byron Informatik AG	<i>Byron/BIS</i>	www.byron.ch	180	k.A.	10
FaMe	<i>FaMe-FM V5</i>	www.fame-online.de	3'000	k.A.	50
I.C.F.M	<i>ICFM</i>	www.icfm.ch	?	?	?
Kessler Real Estate Solutions GmbH	<i>FAMOS</i>	www.kessler-gruppe.de	300	2,8	40
Nemetschek CREM Solutions	<i>Allfa TT, CREM</i>	www.nemetschek.de	1'960	k.a.	69
Object Technologies GmbH	<i>visualFM</i>	www.visual-fm.de	130	0.75	6
Planon	<i>Planon Facility Solution</i>	www.planon.nl	7'000	9,2	140
Speedikon Facility Management AG	<i>speedikon FM</i>	www.speedikon.de			
agiplan TechnoSoft Aktiengesellschaft	<i>BuiSy</i>	www.technosoft.de	6'000	7	80

(Zahlen ohne Gewähr)

Quelle: W. Neukom©

Abb. A7: CAFM Anbieter – aktiv in der Schweiz

Name Anbieter	Brand Name	Niederl. CH / Partner	Mitarbeiter CH	Verkaufte Systeme 2002/2003	Trends Chancen	Referenzen Schweiz
Aperture Software GmbH	<i>Aperture</i>	Move Consultants Basel Sandrowski Consulting COR Managementsystem	12-15	1		Swiss RE, Die Post, SRG, Swisscom, Phonak, etc.
Archibus Inc.	<i>Archibus / FM</i>	DB-Associates AG	k.A.	?		Philip Morris, UBS, Stadt Nyon, etc.
Graphisoft Deutschland GmbH	<i>ArchiFM</i>	ArchiMedia Zürich	3-5	1		KPMG (nur Schweiz)
Byron Informatik AG	<i>Byron/BIS</i>	-	10	1		Unique, Uni Zürich (nur Schweiz)
FaMe	<i>FaMe-FM V5</i>	3 C Facility Mmgmt. GmbH, Zofingen	0	0		Mibag
I.C.F.M	<i>ICFM</i>	Vifian & Züberbühler, Aesch	k.A.	2		Ciba Spez., CKW, Zürcher Zoo (nur Schweiz)
Kessler Real Estate Solutions GmbH	<i>FAMOS</i>	Workstation, Glattbrugg	2	0		-
Nemetschek CREM Solutions	<i>Allfa TT, CREM</i>	Nemetschek Fides & Partner AG, Wallisellen, Bern	2	1		Zurich Finance
Object Technologies GmbH	<i>visualFM</i>	keine	0	0		Unique Airport Zürich
Planon	<i>Planon Facility Solution</i>	Aia GmbH, Zürich	4	3		BaFA d. ETH (EMPA, PSI etc.) Ringier Manor, Kt. AG
speedikon Facility Management AG	<i>speedikon FM</i>	RZW Walder & Trüeb, Gümlingen, Zürich Nyon				
agiplan TechnoSoft Aktiengesellschaft	<i>BuiSy</i>		0	4		Berner KB, SNB, Hapimag, Converium, Sunrise, JCL_FM

(Zahlen ohne Gewähr)

Quelle: W. Neukom©

11.4 Interviews im Markt

Abb. A8: Marktumfrage Interviewpartner (1/2)



Donau-Universität
Krems



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.

Anhang 11.4

Seite 1

Masterthese zur Erlangung des Master of Advanced Studies in FM

Walter J. Neukom

Marktumfrage - Interviewpartner

Segment	Firma & Anschrift	Telefon/mündlich	Bemerkungen
Eigentümer Investor	D4 Innovations- und Unternehmens- zentrum Technopark Luzern 6039 Root Längenbold	mündlich	Investor
	Suva Versicherung Portfolio Management 6002 Luzern	mündlich	Versicher'g
	Swiss Capital Group Talacker 41 8039 Zürich	01 - 226 52 52	Fond
	Allreal Sulzer Immobilien AG 8400 Winterthur	052 - 262 36 19	Investor GU / TU
	Maag Holding AG Hardstrasse 219 8005 Zürich	01 278 73 72	Investor
	Paul Scherrer Institut - PSI PSI 5253 Villigen (Ein Institut der ETH)	056 310 29 08	CREM
	Facility Manager	Johnson Controls IFM AG Schwarzwald Allee 215 5058 Basel	mündlich
hfm Hälg Facility Mgmt AG Sihlquai 306 8037 Zürich		01 448 20 80	Externer FM
AXIMA Facility Management AG Zürcherstrasse 12 8401 Winterthur		052 262 81 85	Externer FM
Bühler AG Abt. FM 9240 Uzwil		071 955 35 17	Interner FM

Quelle: W. Neukom©

Abb. A9: Marktumfrage Interviewpartner (2/2)



Donau-Universität
Krems



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.

Anhang 11.4

Seite 2

Masterthese zur Erlangung des Master of Advanced Studies in FM

Walter J. Neukom

Marktumfrage - Interviewpartner

Segment	Firma & Anschrift	Telefon/mündlich	Bemerkungen
Facility Manager	M + W Zander Schweiz AG Hohlstrasse Zürich	mündlich	Externer FM
	Huber & Suhner AG Dienste 8330 Pfäffikon	01 952 22 11	Interner FM
	ISS Facility Services AG Riedstrasse 12 8953 Diektikon	043 322 36 28	Externer AM
Nutzer Mieter	MAN-Turbo Leiter HRM & Admin Hardstrasse 319 8005 Zürich	mündlich 01 278 22 11	Mieter
	Bluewin - Telekom Hardturmstrasse 3 8005 Zürich	01 274 71 11	Mieter
	BBT Software Entwicklung D4 Platz 6 6039 Root Längenbold	mündlich 041 455 30 00	Mieter
	Siemens Gebäudetechnik AG D4 Platz 6 6039 Root Längenbold	mündlich 041 267 65 65	Mieter

Quelle: W. Neukom©

Abb. A10: Marktumfrage – Fragebogen: Eigentümer / Investor

Walter J. Neukom – Master of Advanced Studies in Facility Management – EPOS-TU Dresden / Universität Krens



Donau-Universität
Krens



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.

Marktumfrage - Eigentümer / Investor

Fragen zu den Anforderungen an das „Facility Management“ aus Sicht des Investors

Firma:
Name/Titel:
Tel./Fax/Mail:
Datum:

Was sind aus Ihrer Sicht die 3-5 wichtigsten Kompetenzen, welche ein Facility Manager beherrschen muss?
(Was macht für Sie ein guter FM aus?)

Was ist Ihre generelle Meinung zu Outsourcing?
(Was sollte das Ziel des Outsourcing sein?)

Was würden Sie Outsourcen, was nicht, warum?
Was limitiert das Outsourcing?
(Pakete, Grösse, Schnittstellen, Fähigkeiten, Kosten, Angst vor Abhängigkeit)

Wie sehen Sie die Zusammenarbeit mit einem FM-Partner (extern)?
Regelungen? (Open Book, SLA)

Welche Veränderungen sehen Sie bei Facility Management in der Zukunft und warum? Oder was muss sich ändern?
(Getrieben von den Veränderungen beim Investor und Nutzer!)

Was ist in Bezug auf FM das Wichtigste für Sie? (ein Zitat)
(Wie kann FM Ihre Ziele am besten unterstützen?)

Schlussbemerkungen

Quelle: W. Neukom ©

Abb. A11: Marktumfrage – Fragebogen: Nutzer / Mieter

Walter J. Neukom – Master of Advanced Studies in Facility Management – EPOS-TU Dresden / Universität Krens



Donau-Universität
Krens



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.

Marktumfrage - Nutzer / Mieter

Fragen zu den Anforderungen an das „Facility Management“ aus Sicht des Nutzers/Mieters

Firma:
Name/Titel:
Tel./Fax/Mail:
Datum:

Was erwarten Sie vom Facility Manager?
(Was macht für Sie ein guter Facility Manager aus?)

Wo sehen Sie Verbesserungspotentiale im FM? Was läuft schief?

Welche Zusatzleistungen würden Sie kaufen?
Welche Leistungen sind in Zukunft gefragt?
(Um eventuell alles aus einer Hand zu haben – ist das gefragt?)

Haben Sie / Kennen Sie Ihren Ansprechpartner bei FM?
(Klappt die Hot Line? Wie viele Ansprechpartner im FM haben Sie?)

**Welche Veränderungen sehen Sie bei Facility Management
in der Zukunft und warum? Oder was muss sich ändern?**
(Getrieben von den Veränderungen Ihres Nutzergeschäftes!)

Was ist in Bezug auf FM das Wichtigste für Sie? (ein Zitat)
(Wie kann FM Ihre Ziele am besten unterstützen?)

Schlussbemerkungen

Quelle: W. Neukom©

Abb. A12: Marktumfrage – Fragebogen: Facility Manager

Walter J. Neukom – Master of Advanced Studies in Facility Management – EPOS-TU Dresden / Universität Krens



Donau-Universität
Krens



Europäisches Institut
für postgraduale Bildung
an der TU Dresden e. V.

Marktumfrage - Facility Manager

Fragen zu den Anforderungen an das „Facility Management“ aus der eigenen Sicht des Facility Managers

Firma:
Name/Titel:
Tel./Fax/Mail:
Datum:

Wo/wie sehen Sie sich im Spannungsfeld zwischen Investor und Nutzer?

Was sind die Schlüsselfaktoren im FM aus Ihrer Sicht?

(Kompetenzen, Tools, Hot Line/Call Centers, CAFM Tools)

Warum wird heute nicht mehr outsourct heute (vor allem ganzheitlich)?

(Wo steckt das Entwicklungspotential in FM?)

Mit welchen 3 Wettbewerbsvorteilen positionieren Sie sich gegenüber der Konkurrenz?

(Call Center, IT, ganzheitlich, Referenzen, Kultur, Bonität, Vertrauen etc. ...)

Welche Zusatzleistungen werden in Zukunft stark wachsen und warum? Oder was muss sich ändern?

(Getrieben von den Veränderungen beim Nutzer und Investor!)

Was ist in Bezug auf FM das Wichtigste für Sie? (ein Zitat)

(Was ist Ihre Mission?)

Schlussbemerkungen

Quelle: W. Neukom ©

11.5 Details zu IAS 40, Basel II und KonTraG

11.5.1 IAS 40 und deren Auswirkungen auf die Immobilien

In den letzten Jahren ist neben der Globalisierung der Waren- und Devisenmärkte auch eine zunehmende Verschmelzung der nationalen Finanzmärkte zu einem globalen Geld- und Kapitalmarkt zu beobachten. Gründe hierfür sind der Abbau der Finanzmarktrestriktionen, die Fortschritte der Kommunikationstechnik, wie auch die Institutionalisierung der Anlegerschaft. Diese Tendenz zur Globalisierung der unternehmerischen Tätigkeit führt aber auch zu veränderten Anforderungen an die Rechnungslegung international agierender Unternehmen.⁷³ Somit kann sich z.B. eine deutsche Firma nicht mehr alleine an den Bestimmungen des HGB⁷⁴ ausrichten. Vielmehr muss ihre Rechnungslegung den Internationalen Standards genügen, d.h. entweder US-amerikanischen *Generally Accepted Accounting Principles* (US-GAAP) oder aber nach IAS (*International Accounting Standards*) erstellt sein. Im Gegensatz zum kontinentaleuropäisch geprägten HGB mit seiner Ermittlung eines vorsichtig bemessenen, ausschüttbaren Gewinns im Sinne des Gläubigerschutzes, sind IAS und US-GAAP angloamerikanisch geformt. Die angloamerikanische Rechnungslegung ist von einer fairen Information der Kapitalteilnehmer nach dem Grundsatz des Aktionärsschutz geprägt. Eine strikte Ablehnung der Bildung stiller Reserven ist dabei für diesen letzteren Ansatz charakteristisch.⁷⁵ Der kontinental europäischen Methode wird denn auch verstärkt vorgeworfen, kein reales Abbild der wirtschaftlichen Lage des bilanzierenden Unternehmens zu liefern, da die gemäss HGB zu bilanzierenden Anschaffungs- oder Herstellkosten durch zahlreiche Wahlrechte verwässert werden.⁷⁶ Insbesondere bei der Bilanzierung von Immobilien wird durch Ansatz- und Bewertungswahlrechte die Bildung besonders umfangreicher stiller Reserven erleichtert. Dies zeigt sich in der starken Diskrepanz zwischen Buch- und Verkehrswerten. So schätzen Experten das Immobilienvermögen der Siemens AG auf bis zu 50 Mrd. DM, während in der Bilanz das Immobilienvermögen zu Buchwerten von 8,3 Milliarden DM aufgeführt wird.⁷⁷

⁷³ Scholz, Benjamin; Bilanzierung von Immobilien nach HGB, IAS und US-GAAP im Vergleich, Studienarbeit an der Landesbank Baden Württemberg, 1999, S. 5

⁷⁴ Handels Gesetz Buch (HGB)

⁷⁵ Voissem, A., Bilanzierung von Immobilien nach HGB, IAS und US-GAAP, Diplomarbeit an der European Business School, Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel, Deutschland, 1998, S.5

⁷⁶ Vgl. Eggloff, F. (1999), S.11 (Eggloff, F. (1999): Bilanzierung nach HGB, US-GAAP und IAS im Vergleich, Wiesbaden 1999)

⁷⁷ Voissem, A., Bilanzierung von Immobilien nach HGB, IAS und US-GAAP, Diplomarbeit an der European Business School Schloss Reichartshausen, Oestrich-Winkel, Deutschland, 1998, S.5

Die immer stärker voranschreitende Globalisierung und die Kritik an der kontinental-europäischen Rechnungslegung führt denn auch dazu, dass immer mehr europäische Unternehmen nach internationalen Standards bilanzieren.⁷⁸

Der zum 1.1.2001 in Kraft getretene IAS 40 beinhaltet eine Neuregelung zu Ansatz, Bewertung und Offenlegung von sog. *Investment Properties*. *Investment Properties* werden dabei als Grundstücke und Gebäude definiert, die dazu dienen, Miete, Pacht oder sonstige regelmässige Einkünfte oder Wertsteigerungen zu erzielen. Diese Definition schliesst Immobilien des Betriebsvermögens, die der Produktion oder dem Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen sowie Verwaltungszwecken dienen, sowie Immobilien, deren Veräusserung zur gewöhnlichen Geschäftstätigkeit gehört, aus. Im letztgenannten Fall werden die Bestände nach IAS 2, *Inventories*, bilanziert. Bei Anlageimmobilien im Bau- und Entwicklungsstadium findet nicht IAS 40, sondern IAS 16, *Property, Plant and Equipment* Anwendung.⁷⁹

Zum Anschaffungszeitpunkt werden Anlageimmobilien nach IAS 40 zu ihren Anschaffungskosten angesetzt. Insoweit enthält der IAS 40 nichts grundlegend Neues. Für die Folgebewertung der Anlageimmobilien formuliert IAS 40 ein Wahlrecht zwischen *Fair value Bewertung*⁸⁰ und der Bewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten. Brisanz erfährt die Bewertung zum Fair value durch die in IAS 40.28 vorgegebenen erfolgsrechnerischen Konsequenzen einer Wertveränderung. Änderungen des *Fair value* während der Rechnungsperiode sind am Stichtag erfolgswirksam zu verbuchen (IAS 40.28). Die einhergehenden Schwankungen der Ergebnisgrösse kann die Unternehmung vermeiden, indem sie die Anschaffungskostenbewertung wählt. Die *Fair value Ermittlung* kann jedoch durch Ausübung des Wahlrechts zur Anschaffungskostenbewertung in der Bilanz nicht umgangen werden, muss sie doch in diesem Fall den *Fair value* immerhin im Anhang ausweisen.⁸¹ Die Pflichten zur Angabe zusätzlicher Informationen im Jahresabschluss sind bei den IAS ohnehin sehr detailliert und umfangreich.⁸²

In der Regel entspricht der Fair value dem Marktwert der zu bewertenden Immobilie (IAS40.29). Die Problematik der Fair value Bewertung von Anlageimmobilien wird dort sicht-

⁷⁸ Vgl. Born, K. (2001), S. V. (Born, K. (2001): Rechnungslegung nach IAS, US-GAAP und HGB im Vergleich, 2. Aufl., Stuttgart 2001

⁷⁹ Hahndel, Stefan (2001) (Hahndel, Stefan, Dr.: KPMG-Mitteilungen Juli/August 2001, Seite 2

⁸⁰ Den Fair value definiert die IASC als den Betrag, auf den sich informierte unabhängige und zur Transaktion bereite Parteien einigen würden (IAS 40.4). Für den deutschen Rechtsraum können Fair value und Verkehrswert nach § 194 Baugesetz (BauG) konzeptionell gleichgesetzt werden. Der Fair value ist grundsätzlich aus dem Markt abzuleiten.

⁸¹ Hahndel, Stefan (2001) (Hahndel, Stefan, Dr.: KPMG-Mitteilungen Juli/August 2001, Seite 2

⁸² Scholz, Benjamin (1999), Seite 25

bar, wo kein Marktwert beobachtbar ist. In diesen Fällen stellt sich die Frage nach einer alternativen Bewertungsmöglichkeit. IAS 40.40 (c) schlägt hier eine Bewertung der Immobilie zu diskontierten zukünftigen Zahlungsströmen (discounted cash flow, DCF⁸³) vor. In der Immobilienbewertungspraxis ist der Verbreitungsgrad des DCF-Verfahrens trotz relativ hoher Komplexität in den vergangenen Jahren stark gestiegen⁸⁴. Die Vorteile dieses Wertermittlungsverfahren liegen in der hohen Flexibilität, mit der erwartete Wertentwicklungen auf zunehmend dynamischen Immobilienmärkten in die Wertermittlung integriert werden können.⁸⁵

Um den Transparenz- und Objektivitätsanforderungen der Bewertungsmaßstäbe nach IAS Rechnung zu tragen, kommen folglich vorwiegend ertragswertorientierte Verfahren zur Anwendung. Aufgrund der für eine Fair value Bewertung erforderlichen Expertise beinhaltet IAS 40 explizit die Empfehlung zu einer weitreichenden Kooperation zwischen Unternehmen und sachverständigen Immobilienbewertern.⁸⁶

Bei der Bilanzierung von Immobilien aus Mietleasingverträgen zeigen sich zwischen den drei Rechnungslegungssystemen kaum Unterschiede. Jedoch wird bei der Bilanzierung von Immobilien aus Finanzierungsverträgen deutlich, dass IAS und US-GAAP das wirtschaftliche Eigentum am Leasingobjekt in den Vordergrund stellen und somit die Aktivierung stets beim Leasingnehmer erfolgt.

Die Leasingvorschriften der deutschen Finanzverwaltung betonen sehr viel mehr das rechtliche Eigentum am Leasingobjekt; daraus folgt eine verstärkte Bilanzierung der Immobilien beim Leasinggeber.⁸⁷

⁸³ Beim DCF Verfahren werden die aus der Immobilie zu erwartenden Zahlungsströme für einen in der Zukunft liegenden Zeitraum, die Detailplanungsperiode, geschätzt. Der Restwert der Immobilie am Ende der Detailplanungsperiode muss bei der Wertermittlung zusätzlich berücksichtigt werden.

⁸⁴ Bereits 1999 kam eine in Deutschland durchgeführte Umfrage zum Resultat, dass 72% der befragten Unternehmensvertreter eine Änderung der deutschen Rechnungslegung im Interesse der internationalen Harmonisierung befürworten.

⁸⁵ Hahndel, Stefan (2001) (Hahndel, Stefan, Dr.: KPMG-Mitteilungen Juli/August 2001, Seite 2

⁸⁶ Hahndel, Stefan (2001) (Hahndel, Stefan, Dr.: KPMG-Mitteilungen Juli/August 2001, Seite 2

⁸⁷ Scholz, Benjamin (1999), Seite 24

11.5.2 Basel II

Mit dem Stichwort „Basel II“ wird die Diskussion um die Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften der Kreditinstitute bezeichnet. Diese Diskussion hatte der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht mit der Vorlage eines Konsultationspapiers im Juni 1999 eröffnet in der Hoffnung, dadurch die Stabilität des internationalen Finanzsystems zu verbessern⁸⁸: „Ziel des Entwurfs ist es, durch eine risikogerechtere Eigenkapitalregelung eine Stärkung des globalen Bankensystems zu erreichen. (...) Ende 2006 soll die Vereinbarung in Kraft treten und für rund 30'000 Geschäftsbanken in über 100 Ländern verbindlich sein.“⁸⁹

Basel II basiert auf 3 Säulen. In der ersten und wichtigsten Säule werden die Mindestanforderungen bezüglich der Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute festgelegt. Banken müssen ihre Kredite mit einem Eigenkapital von mindesten 8% unterlegen (d.h. 80'000 Fr. für einen Kredit von 1 Mio. Fr.) Diese Unterlegungsregelung wurde schon in Basel I festgelegt, die 1988 in Kraft getreten ist. Neu hingegen ist, dass unterschiedliche Unterlegungssätze angewendet werden. Dabei werden Markt-, Kredit- und operationelle Risiken einbezogen. Für Kreditnehmer mit guter Bonität muss die Bank weniger Eigenkapital hinterlegen, während für solche mit schlechter Finanzeinstufung höhere Eigenmittel gebunden werden müssen. Dies führt zu unterschiedlichen Hinterlegungskosten. Für Kreditnehmer mit höchster Bonitätsstufe müssen nach dem neuen Vorschlag 20% des Unterlegungssatzes von 8% hinterlegt werden (20% von 8%, d.h. 1,6% der Kreditsumme), für Kreditnehmer mit dem schlechtesten Rating hingegen 150% (150% von 8%, d.h. 12%). Die zweite und dritte Säule von Basel II umfassen eine erhöhte Bankenaufsicht und verstärkte Offenlegungsvorschriften.⁹⁰

Die Schweizer Banken haben – ganz im Gegensatz zum Beispiel zu Deutschen - schon vor Jahren damit begonnen, ihre Zinssätze verstärkt den unterschiedlichen Schuldnerisiken anzupassen. In der Immobilienkrise der 90er-Jahre mussten die Schweizer Geschäftsbanken rund 50 Milliarden Franken abschreiben. Sie haben in der Folge ihre überholten Kreditsysteme auf moderne und wesentlich leistungsfähigere Rating-Systeme umgestellt. Dabei werden Kreditnehmer in verschiedene Risikoklassen unterteilt. Je nach Klasse kommen unterschiedliche Zinssätze zur Anwendung. Diese neue Methodik hat sich bereits heute weitgehend etabliert. Die Vorschläge von Basel II werden deshalb, zumindest in der Schweiz, kaum zu einer Änderung der Kreditvergabepraxis führen, da die notwendigen Anpassungen von den Banken bereits vorwegge-

⁸⁸ DIHK (Deutsche Industrie und Handelskammer), Basel II
<http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/schwerpunkte/rating/basel.html>

⁸⁹ Vgl. Scherer, Josef und Thiemann, Andreas, Kreditvergabepraxis ändert kaum, in Hauseigentümer, 1. Februar 2003, Nr. 2, Seite 5

⁹⁰ Vgl. Scherer, Josef und Thiemann, Andreas, Kreditvergabepraxis ändert kaum, in Hauseigentümer, 1. Februar 2003, Nr. 2, Seite 5

nommen worden sind.⁹¹ Diese Meinung ist jedoch in Fachkreisen umstritten, so gibt es auch gegenläufige Meinungen wie folgendes Zitat belegt:

„Die Kreditvergabep Praxis der Banken wird sich dadurch [Basel II] spürbar ändern. Branchen mit schlechter Eigenkapitalausstattung und schlechtem Rating werden in Zukunft weniger oder nur mehr teureres Geld erhalten. (...)Das Erfordernis zu einer risikobewussteren Kreditvergabe wird kleinere und mittlere Unternehmen und solche mit schlechtem Bilanzbild massiv benachteiligen.“⁹²

Als Quintessenz lässt sich zusammenfassend sagen, dass zum heutigen Zeitpunkt die Auswirkungen von Basel II selbst in Fachkreisen kaum absehbar sind. Selbst Bankenvertreter halten sich mit Aussagen zu diesem Thema zurück. Wichtig ist in diesem Fall allerdings noch zu bemerken, dass es zwar bei dieser Diskussion zunächst nur um die Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute geht. Mittelbar werden aber auch deren Firmenkunden von diesen Veränderungen betroffen sein. Insofern hat sowohl die kreditgebende als auch die kreditnehmende Wirtschaft ein Interesse an einer angemessenen Neuregelung. Mit Basel II darf kein komplexes, intransparentes Regulierungsdickicht entstehen.

Die Vorteile eines gut ausgeschaffenen Konstruktes wären neben dem höheren Mass an Stabilität des Finanzapparates auch eine marktgerechtere Ausgestaltung der Finanzierungskonditionen der Unternehmen. Damit verbinden sich Chancen für Unternehmer mit guter Bonität.

11.5.3 KonTraG (BGBl I 1998/24), Gesetz ab 1.5.1998

„Implementierung eines Risiko Früherkennungssystem“. Erweiterte Anforderungen an die Lageberichterstattung nach §289 HGB, insbesondere Eingehen auf die Risiken der künftigen Entwicklung des Unternehmens.

KonTraG ist das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“.

Damit wurde ein Gesetz, implementiert, welches unter anderem Firmen verpflichtet, im Lagebericht zu den Risiken der künftigen Geschäftsentwicklung Stellung zu beziehen. Diese Anforderung ist ohne ein Risikomanagementsystem nicht durchführbar. Ein Versäumnis würde z.B. die Kreditaufnahme bei Banken total verunmöglichen. In dieser Beziehung bestehen Parallelen zu den Anforderungen der Banken aus Basel II. Vorstände von Firmen werden mit diesem Instrument gezwungen, geeignete Massnahmen zur Überwachung und Früherkennung einzurichten, um den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh zu erkennen (§91 Abs.2 AktG). Die Regelungen des KonTraG gelten für Firmen ab einer gewissen Grösse und bei börsenkotierten Firmen.

⁹¹ Vgl. Scherer, Josef und Thiemann, Andreas, Kreditvergabep Praxis ändert kaum, in Hauseigentümer, 1. Februar 2003, Nr. 2, S. 5

Mit KonTraG geht Deutschland in Richtung internationales Rechnungslegungsrecht. Die Prüfung der Einhaltung der KonTraG Richtlinien erfolgt durch die Wirtschaftsprüfer.⁹³

Diese erhöhte Aufsichtspflicht hat Auswirkungen auf die Immobilien, welche in einer jährlichen Bewertung nach DCF enden könnten. Ausrdem wird die Implementierung von zusätzlichen Radar- und Frühwarnfunktionen, Realität werden.

Mit allen drei Werkzeugen „KonTraG“, „IAS 40“ und „Basel II“ rückt die Immobilie immer näher an die direkte Kontrolle durch die Finanzwelt heran. Dies bedeutet, dass die Professionalität und Transparenz weiter steigen muss, was wiederum Auswirkungen auf den Betrieb haben wird.

Die durch die drei Neuordnungen (IAS40, Basel II, KonTraG) gestellten erhöhten Anforderungen an die Unternehmen, werden die Beratungstätigkeit in den angesprochenen Segmenten stark wachsen lassen.

⁹² Vgl. Hartl, Franz, Basel II – neue Spielregeln für die Unternehmensfinanzierung, Wien 2001, S. 1

⁹³ O.V.: www.modulo3.de/soq/kontrag/einfuehrung.html, Risikomanagement und KonTraG (BGBl I 1998/24)