

Nicolas Christoph Rummel

Betreibermodelle für die
Immobilienbewirtschaftung
international tätiger
Großunternehmen

Baubetriebswesen und Bauverfahrenstechnik

Reihe herausgegeben von

Peter Jehle, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

Jens Otto, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

Die Schriftenreihe gibt aktuelle Forschungsarbeiten des Instituts Baubetriebswesens der TU Dresden wieder, liefert einen Beitrag zur Verbreitung praxisrelevanter Entwicklungen und gibt damit wichtige Anstöße auch für daran angrenzende Wissensgebiete.

Die Baubranche ist geprägt von auftragsindividuellen Bauvorhaben und unterscheidet sich von der stationären Industrie insbesondere durch die Herstellung von ausgesprochen individuellen Produkten an permanent wechselnden Orten mit sich ständig ändernden Akteuren wie Auftraggebern, Bauunternehmen, Bauhandwerkern, Behörden oder Lieferanten. Für eine effiziente Projektabwicklung unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Kriterien kommt den Fachbereichen des Baubetriebswesens und der Bauverfahrenstechnik eine besonders bedeutende Rolle zu. Dies gilt besonders vor dem Hintergrund der Forderungen nach Wirtschaftlichkeit, der Übereinstimmung mit den normativen und technischen Standards sowie der Verantwortung gegenüber eines wachsenden Umweltbewusstseins und der Nachhaltigkeit von Bauinvestitionen.

In der Reihe werden Ergebnisse aus der eigenen Forschung der Herausgeber, Beiträge zu Marktveränderungen sowie Berichte über aktuelle Branchenentwicklungen veröffentlicht. Darüber hinaus werden auch Werke externer Autoren aufgenommen, sofern diese das Profil der Reihe ergänzen. Der Leser erhält mit der Schriftenreihe den Zugriff auf das aktuelle Wissen und fundierte Lösungsansätze für kommende Herausforderungen im Bauwesen.

Nicolas Christoph Rummel

Betreibermodelle für die
Immobilienbewirtschaftung
international tätiger
Großunternehmen

 Springer Vieweg

*„Das Geheimnis des Erfolgs liegt in der
Beständigkeit des Ziels“*

Benjamin Disraeli (1804–1881)

Geleitwort der Herausgeber

In der Buchreihe „Baubetriebswesen und Bauverfahrenstechnik“ werden vor allem interessante wissenschaftliche Arbeiten veröffentlicht, deren Ergebnisse üblicherweise nicht sofort Eingang in die publizierte Literatur finden. Damit sollen aktuelle und neue Erkenntnisse zu spezifischen Themen einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden.

In diesem Zusammenhang freuen sich die Herausgeber, die Promotionsarbeit von Herrn Dr. Nicolas Christoph Rummel veröffentlichen zu dürfen. Herr Dr. Rummel hat sich in dem veröffentlichten Werk mit Betreibermodellen für die Immobilienbewirtschaftung international tätiger Großunternehmen beschäftigt. Diese Arbeit zeichnet sich vor allem durch eine sehr aktuelle und umfängliche Zusammenstellung der wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Grundlagen von Betreibermodellen im Immobilienmanagement aus. Darauf aufbauend eruiert Herr Dr. Rummel auf Basis von qualitativen und quantitativen Datenerhebungen den Status quo der operativen Vorgehensweise bei der Vergabe von Dienstleistungen des CREM großer, international tätiger Industrieunternehmen aus Deutschland. Darauf aufbauend können Erfolgsfaktoren einzelner Betreibermodelle abgeleitet werden. Weiterhin, und das ist der große Mehrwert der Arbeit, wird ein fundierter Ausblick gegeben, in welche Richtung sich die spezifische Nachfrage nach Leistungen der Immobilienbewirtschaftung in den kommenden Jahren entwickeln wird. Da den deutschen Großunternehmen ein sehr hoher Anteil an zu vergebenden Dienstleistungen in diesem Sektor zuzuschreiben ist, können daraus potenzielle Marktentwicklungen und Gestaltungsmöglichkeiten des betrieblichen Immobilienmanagements und von Dienstleistern des Facility Managements abgeleitet werden.

Die Herausgeber wünschen diesem Werk daher eine weite Verbreitung in der Fachwelt und den Lesern maximalen Erkenntnisgewinn. Es bleibt zu hoffen, dass die Inhalte Grundlage und Motivation der zukünftigen Entwicklung sind.

Dresden
März 2024

Prof. Dr.-Ing. Peter Jehle
Institut für Baubetriebswesen der Technischen
Universität Dresden i. R.
Dresden, Deutschland

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Jens Otto
Direktor des Instituts für Baubetriebswesen der
Technischen Universität Dresden
Dresden, Deutschland

Geleitwort des betreuenden Hochschullehrers

Unternehmen benötigen für ihre Geschäftstätigkeit eine Vielzahl von Immobilien, beispielsweise Produktionshallen zur Herstellung von Waren, Lagerhallen für die Logistik, Labore für die Forschung oder Bürogebäude für die Verwaltung. Ein großer Teil dieser Immobilien befindet sich im Eigentum der Unternehmen und macht häufig bis zu 30 % der Bilanzsumme der Unternehmen aus.

Der Bau und die Bewirtschaftung von Immobilien spielen daher in allen Unternehmen eine wichtige Rolle. Bis nach dem Zweiten Weltkrieg war es sogar üblich, dass große Unternehmen eigene Bauabteilungen unterhielten, um Neubauten zu errichten oder Umbauten, Renovierungen und Sanierungen durchzuführen. Selbstverständlich wurde auch die Reinigung und Instandhaltung der Gebäude mit eigenem Personal durchgeführt.

Seit den 1950er Jahren hat sich – ausgehend von den USA – die Erkenntnis durchgesetzt, dass durch ein betriebliches Immobilienmanagement (Corporate Real Estate Management – CREM), in dem das Facility Management (FM) eine zentrale Rolle spielt, erhebliche finanzielle Ressourcen freigesetzt werden können. Dabei gewinnt insbesondere das Thema Outsourcing zunehmend an Bedeutung.

Vor dem Hintergrund, dass das betriebliche Immobilienmanagement nicht nur einen großen Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens hat, sondern auch andere unternehmerische Ziele wie Flexibilität, Steuerbarkeit, Nachhaltigkeit oder Unabhängigkeit stark beeinflusst, widmet sich Herr Rummel in seiner Dissertation der Frage, welche Gestaltungsmöglichkeiten das Immobilienmanagement bietet und welche Potenziale sich aus der Anwendung eines Betreibermodells für die Bewirtschaftung des Immobilienbestandes ergeben.

Nach allgemeinen Begriffserklärungen entwickelt Herr Rummel fünf verschiedene Modelle für das Outsourcing von FM-Dienstleistungen und die Ausgestaltung von Auftraggeber-Dienstleister-Beziehungen. Auf Basis empirischer Erhebungen bei Großunternehmen und Dienstleistern werden die Modelle anhand zahlreicher Kriterien bewertet. Durch eine Nutzwertanalyse führt Herr Rummel die Ergebnisse zusammen und kommt so zu einem optimalen, für die praktische Anwendung zu empfehlenden Betreibermodell.

Damit stellt die Arbeit nicht nur für Entscheidungsträger in Unternehmen eine wertvolle Quelle für die strategische Ausrichtung des Immobilienmanagements dar, sondern dient auch Dienstleistungsunternehmen als Leitfaden für ihre zukünftige Positionierung am Markt. Insofern ist dem Buch eine weite Verbreitung zu wünschen.

Dresden
März 2024

Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach
Direktor des Instituts für
Baubetriebswesen der Technischen
Universität Dresden i. R.
Dresden, Deutschland

Vorwort des Verfassers

Der Immobilienbestand stellt für die meisten Unternehmen einen Großteil ihres Vermögens dar, gleichzeitig sind die Aufwendungen, insbesondere der Betrieb und die Instandhaltung dieser Immobilien, einer der größten Kostenfaktoren. Im Rahmen einer professionellen Immobilienstrategie gewinnen das Outsourcing von Facility Management-Dienstleistungen und die Anwendung von Betreibermodellen zur Bewirtschaftung und zum Betrieb des Gebäudebestandes zunehmend an Bedeutung. Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen dieser Arbeit verschiedene Betreibermodelle entwickelt und auf Basis einer Nutzwertanalyse hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen untersucht. Ziel ist es, ein nutzenmaximales Betreibermodell für die Immobilienbewirtschaftung zu identifizieren, das aus wissenschaftlicher Sicht für die Anwendung empfohlen werden kann. Darüber hinaus liefert die Arbeit weitere Ansätze für die praktische Anwendung sowohl im betrieblichen Immobilienmanagement als auch bei Dienstleistern im Facility Management.

Die vorliegende Arbeit entstand neben meiner Tätigkeit im Corporate Real Estate Management der BASF SE im Rahmen einer externen Promotion am Institut für Baubetriebswesen, Fakultät Bauingenieurwesen der Technischen Universität Dresden. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr.-Ing. Rainer Schach, für die intensive wissenschaftliche Betreuung, auch über die räumliche Distanz hinweg, und das mir entgegengebrachte Vertrauen. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. rer. pol. Björn-Martin Kurzrock für seine Bereitschaft zur Begutachtung meiner Arbeit und das damit zum Ausdruck gebrachte Interesse. Besonders danke ich Herrn Prof. Dr.-Ing. Thomas Glatte, der als ehemaliger Leiter des Corporate Real Estate Managements der BASF SE den Anstoß zu dieser Arbeit gab, mich in vielen organisatorischen und fachlichen Belangen unterstützte und für die Begutachtung der Arbeit zur Verfügung stand. Ich

danke Herrn Prof. Dr.-Ing. habil. Ivo Herle für die Übernahme des Vorsitzes der Promotionskommission sowie Herrn Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt.-Ing. Jens Otto als weiteres Mitglied der Promotionskommission und für die Unterstützung bei der Veröffentlichung der Arbeit. Bedanken möchte ich mich auch bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Expertenbefragung für ihre große Bereitschaft, an der Studie mitzuwirken. Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Kolleginnen und Kollegen im Corporate Real Estate Management der BASF SE sowie im Arbeitskreis International der gefma. Sie haben während der langen Bearbeitungszeit in zahlreichen Fachgesprächen und Diskussionen mit ihrem Know-how und ihrer langjährigen Erfahrung maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Nicht zuletzt danke ich meinen Eltern Jutta und Gerd-Heinz Rummel von ganzem Herzen für ihre unermüdliche Unterstützung und Förderung. Sie haben mir den Weg geebnet und mich stets in meinen Vorhaben bestärkt. Dies war für mich Motivation und Ansporn zugleich, diese Arbeit erfolgreich abzuschließen. Ihnen sei daher die Arbeit gewidmet.

Kraichtal/Dresden
März 2024

Dr.-Ing. Nicolas Christoph Rummel

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Ausgangssituation und Motivation	1
1.2	Stand der Forschung	4
1.2.1	Forschungsstand „Corporate Real Estate Management“	5
1.2.2	Forschungsstand „Facility Management“	8
1.2.3	Forschungsstand „Outsourcing“	11
1.2.4	Zusammenfassung des Forschungsstandes	15
1.3	Zielsetzung der Arbeit	15
1.4	Theoretischer Bezugsrahmen und Forschungsmethodik	19
1.5	Aufbau der Arbeit	21
2	Grundlagen des Immobilienmanagements	25
2.1	Überblick	25
2.2	Definitorische Abgrenzung des Begriffs „Immobilien“	25
2.2.1	Physische Definition	26
2.2.2	Juristische Definition	26
2.2.3	Ökonomische Definition	27
2.3	Begriffsdefinition „Immobilienmanagement“	28
2.4	Property Companies vs. Non-Property Companies	29
2.5	Perspektiven des Immobilienmanagements	29
2.5.1	Leistungswirtschaftliche Perspektive	29
2.5.2	Eigentümperspektive	30
2.5.3	Nutzerperspektive	30
2.6	Konzepte des Immobilienmanagements	32
2.6.1	Real Estate Investment Management (REIM)	32

2.6.2	Corporate Real Estate Management (CREM)	33
2.6.3	Public Real Estate Management (PREM)	34
2.6.4	Private Real Estate Management (Private REM)	35
3	Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements	37
3.1	Überblick	37
3.2	Notwendigkeit eines betrieblichen Immobilienmanagements	38
3.3	Definitorische Ansätze des Corporate Real Estate Managements	40
3.4	Strategische Aspekte des Corporate Real Estate Managements	42
3.4.1	Immobilienstrategie als Teil der Unternehmensstrategie	42
3.4.2	Immobilienwirtschaftliche Zielstellung	43
3.4.3	Basisstrategien im Corporate Real Estate Management	44
3.4.3.1	Immobilienbereitstellung	45
3.4.3.2	Immobilienbewirtschaftung	47
3.4.3.3	Immobilienverwertung	48
3.5	Integration des Corporate Real Estate Managements in vorhandene Unternehmensstrukturen	49
3.5.1	Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten des Corporate Real Estate Managements	50
3.5.1.1	Dezentrale Organisation des CREM	51
3.5.1.2	Zentrale Organisation des CREM	52
3.5.1.3	Marktorientierte Organisation des CREM	54
3.5.1.4	Organisatorische Mischform des CREM	55
3.5.1.5	Aufgabenverteilung innerhalb des CREM	57
3.5.1.6	Beurteilung der organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten des CREM	57
3.5.2	Konzepte der Erfolgsverantwortung im CREM	58
3.5.2.1	CREM als Cost-Center	58
3.5.2.2	CREM als Profit-Center	59
3.5.2.3	CREM als Investment-Center	61
3.5.2.4	CREM als rechtlich eigenständiges Unternehmen	62
3.5.2.5	Beurteilung der Erfolgskonzepte im CREM	62
3.6	Funktionen des Corporate Real Estate Managements	63

3.6.1	Real Estate Portfolio Management	64
3.6.2	Real Estate Asset Management	67
3.6.3	Property Management	70
3.6.4	Facility Management	72
3.7	Facility Management als Teilfunktion des CREM	75
3.7.1	Entwicklung und definitorische Ansätze des Facility Managements	75
3.7.2	Strukturrahmen des Facility Managements	77
3.7.3	Facility Management im Lebenszyklus von Immobilien	81
3.7.4	Gebäudemanagement in Abgrenzung zum Facility Management	84
3.7.5	Ziele des Gebäudemanagements	86
3.7.6	Leistungsbereiche des Gebäudemanagements	86
3.7.6.1	Technisches Gebäudemanagement	87
3.7.6.2	Infrastrukturelles Gebäudemanagement	88
3.7.6.3	Kaufmännisches Gebäudemanagement	89
3.7.6.4	Flächenmanagement	90
3.7.7	Anlagenmanagement in Abgrenzung zum Gebäudemanagement	91
3.8	Bewirtschaftungsstrategien im Facility Management	92
3.8.1	Die Make-or-Buy-Entscheidung	93
3.8.2	Definition und Begriffsverständnis des Outsourcings	95
3.8.3	Einordnung und Abgrenzung der Outsourcing-Begriffe	96
3.8.3.1	Finanzielle Abhängigkeit	97
3.8.3.2	Zeitliche Entwicklung	98
3.8.3.3	Umfang des externen Leistungsbezugs	99
3.8.3.4	Standort	99
3.8.3.5	Anzahl der Leistungsersteller	100
3.8.3.6	Leistungsumfang	101
3.8.4	Outsourcing als strategische Management-Entscheidung	101
3.8.5	Chancen des Outsourcings im Facility Management	103
3.8.5.1	Strategische Chancen	103
3.8.5.2	Leistungsbezogene Chancen	105
3.8.5.3	Kostenbezogene Chancen	105
3.8.5.4	Personalbezogene Chancen	107
3.8.6	Risiken des Outsourcings im Facility Management	108

3.8.6.1	Strategische Risiken	108
3.8.6.2	Leistungsbezogene Risiken	109
3.8.6.3	Kostenbezogene Risiken	110
3.8.6.4	Personalbezogene Risiken	111
3.8.7	Zusammenfassung der Motive, Chancen und Risiken des Outsourcings	112
3.8.8	Prozessmodell für das Outsourcing im Facility Management	113
3.8.8.1	Planung und Entscheidung	114
3.8.8.2	Realisierung	116
3.9	Wissenschaftliche Theorien als Erklärungsansätze für Outsourcing-Entscheidungen und ihre Anwendbarkeit auf den Phasenprozess des Outsourcings	122
3.9.1	Ressourcenbasierter Ansatz	124
3.9.2	Transaktionskostentheorie	127
3.9.3	Prinzipal-Agent-Theorie	131
3.9.4	Netzwerkansatz	135
4	Betreibermodelle – alternative Konzepte für die Immobilienbewirtschaftung	139
4.1	Überblick	139
4.2	Definitionen und Ausprägungsformen von Betreibermodellen	139
4.2.1	Betreibermodelle im Maschinen- und Anlagenbau	140
4.2.2	Betreibermodelle bei der öffentlichen Immobilienprojektentwicklung	144
4.2.2.1	Einzelgewerkevergabe bei öffentlichen Auftraggebern	146
4.2.2.2	Generalunternehmermodell / Totalunternehmermodell bei öffentlichen Auftraggebern (Design-Build / DB)	150
4.2.2.3	Vorfinanzierungsmodelle (Design-Build-Finance / DBF)	153
4.2.2.4	PPP-Modelle (Build-Operate-Transfer / BOT, Build-Own-Operate-Transfer / BOOT, Build-Own-Operate / BOO)	153
4.2.3	Betreibermodelle bei der betrieblichen Immobilienprojektentwicklung	155

4.2.3.1	Einzelgewerkevergabe bei privaten Auftraggebern	156
4.2.3.2	Generalunternehmer (GU)- / Generalübernehmer (GÜ)-Vergabe bei privaten Auftraggebern	157
4.2.3.3	Totalunternehmer (TU)- / Totalübernehmer (TÜ)-Vergabe bei privaten Auftraggebern	157
4.2.3.4	Partnerschaftliche Projektabwicklung	159
4.2.3.5	Lebenszyklusübergreifende Wertschöpfungspartnerschaft	163
4.3	Relevanz von Betreibermodellen für die Immobilienbewirtschaftung	166
4.4	Konzeptentwicklung für das Outsourcing von FM-Dienstleistungen und die Ausgestaltung von Auftraggeber-Dienstleister-Beziehungen	169
4.4.1	Klassifizierung von Sourcing-Formen im Facility Management	169
4.4.1.1	Einzelvergabe-Modell (Modell 1)	169
4.4.1.2	Paketvergabe-Modell (Modell 2)	171
4.4.1.3	Dienstleistungsmodell (Modell 3)	173
4.4.1.4	Management-Modell (Modell 4)	175
4.4.1.5	Total-Facility-Management-Modell (Modell 5)	177
4.4.2	Vergleichende Darstellung der Sourcing-Formen und Abgrenzung anhand ihrer Unterscheidungsmerkmale	180
4.4.3	Einordnung der Sourcing-Formen in den Planungs- und Entscheidungsprozess zur Bestimmung der Bewirtschaftungsstrategie	181
4.4.4	Anbietermarkt und Dienstleisterstrukturen im Facility Management	184
4.4.4.1	Entwicklung des Anbietermarktes für FM-Dienstleistungen	184
4.4.4.2	Dienstleisterstrukturen im Facility Management	186
4.4.4.3	Beurteilungskriterien für die Wahl eines geeigneten Dienstleisters	187
4.4.5	Gestaltungselemente der Delegationsbeziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister	194

4.4.5.1	Gestaltung des Outsourcing-Vertrages	194
4.4.5.2	Gestaltung der Vergütung	199
4.4.5.3	Preismodelle	201
4.4.5.4	Eignung der Preismodelle für die Sourcing-Formen	205
4.4.5.5	Gestaltung der Interaktion	206
4.4.5.6	Instrumente des strategischen und operativen Controllings	207
4.4.5.7	Instrumente zur Qualitätssicherung und -verbesserung	209
4.4.5.8	Instrumente des Beziehungsmanagements	210
4.5	Gesamtkonzept für Outsourcing-Maßnahmen im Facility Management	211
5	Empirische Erhebungen zur Gestaltung des Corporate Real Estate Managements und der Anwendung von Betreibermodellen	213
5.1	Gegenstand und Umfang der empirischen Erhebungen	213
5.2	Design der Datenerhebung und der Datenauswertung	214
5.2.1	Erhebungsmethodik	214
5.2.2	Auswahl der Befragungsteilnehmer	216
5.2.3	Entwicklung eines semi-strukturierten Interviewleitfadens	217
5.2.4	Durchführung der Befragung	220
5.2.5	Methodik der Datenauswertung	221
5.3	Empirische Erhebung „Unternehmen“	222
5.3.1	Aufbau des Interviewleitfadens	222
5.3.2	Auswahl der Unternehmen und Stichprobe	224
5.3.3	Ergebnisse Teil B „Demografie“	225
5.3.3.1	Umsatzhöhe	226
5.3.3.2	Anzahl der Beschäftigten	227
5.3.3.3	Tätigkeitsfeld und Funktion der befragten Experten	227
5.3.4	Ergebnisse Teil C „Immobilienportfolio“	228
5.3.4.1	Bilanzwert des Immobilienportfolios	228
5.3.4.2	Bruttogrundfläche des Immobilienbestandes	229
5.3.4.3	Geographische Verteilung des Immobilienbestandes	229

5.3.4.4	Immobilienbestand nach Nutzungsarten	230
5.3.4.5	Eigentumsverhältnisse des Immobilienbestandes	231
5.3.5	Ergebnisse Teil D „Immobilienmanagement im Unternehmen“	233
5.3.5.1	Rechtliche und organisatorische Struktur des CREM	233
5.3.5.2	Immobilienverantwortung und Einflussbereich des CREM	235
5.3.5.3	Aufgabenbereiche des CREM	236
5.3.5.4	Schwerpunkte und Ziele des Immobilienmanagements	237
5.3.6	Ergebnisse Teil E „Immobilienstrategie“	238
5.3.6.1	Outsourcingbereitschaft	239
5.3.6.2	Gründe für und gegen das Outsourcing	241
5.3.6.3	FM-Dienstleistungsbedarf	243
5.3.6.4	Interne Leistungserbringung von Facility Services	247
5.3.6.5	Anwendung von Betreibermodellen	249
5.3.6.6	Auswahl der Dienstleister	254
5.3.6.7	Vertragslaufzeiten der Modellvarianten	255
5.3.6.8	Anwendung von Vergütungs- und Preismodellen	256
5.3.6.9	Anwendung von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten	258
5.3.6.10	Priorisierung der Kriterien bei Outsourcing-Entscheidungen	259
5.3.6.11	Bewertung der Betreibermodelle hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen	261
5.3.7	Ergebnisse Teil F „Zukunftstendenzen“	267
5.3.7.1	Reaktionen der Unternehmen auf den Strukturwandel	267
5.3.7.2	Neue Herausforderungen für das Corporate Real Estate Management	268
5.3.7.3	Erwartungen an die Dienstleistungsunternehmen	270
5.4	Empirische Erhebung „Dienstleister“	271
5.4.1	Aufbau des Interviewleitfadens	271
5.4.2	Auswahl der Unternehmen und Stichprobe	273

5.4.3	Ergebnisse Teil B „Demografie“	275
5.4.3.1	Umsatzhöhe	276
5.4.3.2	Anzahl der Beschäftigten	276
5.4.3.3	Tätigkeitsfeld und Funktion der befragten Experten	277
5.4.4	Ergebnisse Teil C „Unternehmensstruktur“	277
5.4.4.1	Umsatz- und Mitarbeiteranalyse	278
5.4.4.2	Umsatzverteilung nach Facility Services	278
5.4.5	Ergebnisse Teil D „Leistungstiefe im Facility Management“	279
5.4.5.1	Geographische Präsenz	279
5.4.5.2	Partnerschaften und Kooperationen	281
5.4.5.3	Leistungsumfang	281
5.4.5.4	FM-Produktportfolio	284
5.4.6	Ergebnisse Teil E „Dienstleistungskonzepte“	288
5.4.6.1	Angebot an Betreibermodellen	288
5.4.6.2	Anwendung der Modellvarianten	290
5.4.6.3	Vertragslaufzeiten der Modellvarianten	291
5.4.6.4	Anwendung von Vergütungs- und Preismodellen	292
5.4.6.5	Anwendung von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten	294
5.4.6.6	Bewertung der Betreibermodelle hinsichtlich ihrer Erfolgswirkungen	296
5.4.7	Ergebnisse Teil F „Zukunftstendenzen“	302
5.4.7.1	Derzeitiges und zukünftiges Nachfrageverhalten der Kunden	302
5.4.7.2	Zukunftsstrategien und Potenziale	303
5.5	Limitation der empirischen Erhebungen	305
6	Analyse von Sourcing-Entscheidungen bei der Wahl eines Betreibermodells	311
6.1	Überblick	311
6.2	Zielsystem bei Outsourcing-Entscheidungen	312
6.2.1	Struktur und Inhalt des Zielsystems	312
6.2.2	Präzisierung des Zielsystems durch die Formulierung von Entscheidungskriterien	313
6.2.3	Ableitung von Bewertungskriterien für die Wahl eines Betreibermodells	316

6.3	Entscheidungshilfen für die Wahl eines Betreibermodells	318
6.3.1	Entscheidungsprozess bei Outsourcing-Entscheidungen	318
6.3.2	Methoden der multikriteriellen Entscheidungsunterstützung	320
6.3.3	Nutzwertanalyse als Instrument zur Bewertung von Handlungsalternativen	324
6.4	Bewertung der Betreibermodelle unter Anwendung der Nutzwertanalyse	326
6.4.1	Bestimmung der Handlungsalternativen	326
6.4.2	Bestimmung der Bewertungskriterien	327
6.4.3	Gewichtung der Kriterien	327
6.4.4	Bewertung der Modellvarianten	329
6.4.5	Berechnung der Nutzwerte	330
6.4.6	Durchführung einer Sensitivitätsanalyse	332
6.4.6.1	Sensitivitätsanalyse I / Gleichsetzung der Gewichte	332
6.4.6.2	Sensitivitätsanalyse II / Glättung der Gewichtungsspitzen	334
6.4.6.3	Sensitivitätsanalyse III / Spreizung der Gewichte	335
6.4.7	Beurteilung der Analysen	337
6.5	Einordnung der Ergebnisse der Nutzwertanalyse in das praktizierte Entscheidungsverhalten bei der Wahl eines Betreibermodells	338
6.6	Handlungsempfehlungen für Outsourcing-Entscheidungen und die Wahl eines Betreibermodells	342
7	Schlussbetrachtung	345
7.1	Zusammenfassung der Arbeit	346
7.2	Kritische Würdigung und Ausblick	349
	Anlagenverzeichnis	351
	Literaturverzeichnis	417

Abkürzungsverzeichnis

AHO	Honorarordnung für Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft
AHP	Analytic Hierarchy Process
AIG	Arbeitsgemeinschaft Instandhaltung und Gebäudetechnik
AktG	Aktiengesetz
B2B	Business-to-Business
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGF	Bruttogrundfläche
BIM	Building Information Modeling
BOO	Build-Operate-Own
BOOT	Build-Operate-Own-Transfer
BOT	Build-Operate-Transfer
BPO	Business Process Outsourcing
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
CAFM	Computer-Aided Facility Management
CM	Construction Management
CRE	Corporate Real Estate
CREM	Corporate Real Estate Management
DAX	Deutscher Aktienindex
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ECI	European Construction Institute

ELECTRE	Elimination et Choix Traduisant la Réalité
EN	Europäische Norm
ESG	Environmental, Social and Governance
et al.	und andere
etc.	et cetera
EuGH	Europäischer Gerichtshof
e. V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
f.	folgend
ff.	fortfolgende
FLM	Flächenmanagement
FM	Facility Management
gefma	German Facility Management Association
ggf.	gegebenenfalls
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung
GM	Gebäudemanagement
GMP	Garantierter Maximalpreis
HGB	Handelsgesetzbuch
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
Hrsg.	Herausgeber
HwO	Handwerksordnung
IBM	Industrielle Betreibermodelle
IFMA	International Facility Management Association
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
ipv®	Integrale Prozess Verantwortung
ISO	International Organization for Standardization
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LSA	Local Service Agreement
MADM	Multi-Attribute Decision Making
MCDA	Multi-Criteria Decision Analysis
MEW	Multiplicative Exponential Weighting
MODM	Multi-Objective Decision Making
Mrd.	Milliarde
MSA	Master Service Agreement
MW	Mittelwert
NIÖ	Neue Institutionenökonomie

NWA	Nutzwertanalyse
PM	Property Management
PPP	Public Private Partnership
PREM	Public Real Estate Management
Private REM	Private Real Estate Management
PROMETHEE	Preference Ranking Organization Method for Enrichment of Evaluation
REAM	Real Estate Asset Management
REIM	Real Estate Investment Management
REM	Real Estate Management
REPM	Real Estate Portfolio Management
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SAW	Simple Additive Weighting
SLA	Service Level Agreement
SMART	Simple Multi-Attribute Rating Technique
SWOT	Strength, Weaknesses, Opportunities Threats
TFM	Total Facility Management
TGM	Technisches Gebäudemanagement
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
vgl.	vergleiche
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Aufbau und Konzeption der Arbeit	24
Abbildung 2.1	Immobiliendefinitionen	26
Abbildung 2.2	Perspektiven des Immobilienmanagements	31
Abbildung 2.3	Konzepte des Immobilienmanagements	33
Abbildung 3.1	Immobilienstrategie als integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie	42
Abbildung 3.2	Zielsystem des Immobilienmanagements	44
Abbildung 3.3	Basisstrategien im Corporate Real Estate Management	45
Abbildung 3.4	Dezentrale Organisationsformen	52
Abbildung 3.5	Zentrale Organisationsform	53
Abbildung 3.6	Marktorientierte Organisationsform	55
Abbildung 3.7	Organisatorische Mischform	56
Abbildung 3.8	Hierarchische Darstellung der Funktionen des CREM	64
Abbildung 3.9	Facility Management-Modell nach DIN EN 15221-1	78
Abbildung 3.10	Lebenszyklus-Modell im Facility Management	82
Abbildung 3.11	Leistungsbereiche des Gebäudemanagements	85
Abbildung 3.12	Spektrum der Immobilienbewirtschaftung	93
Abbildung 3.13	Make-or-Buy-Portfolio	94
Abbildung 3.14	Erscheinungsbilder des Outsourcings	97
Abbildung 3.15	Motive, Chancen und Risiken des Outsourcings	103
Abbildung 3.16	Prozessmodell für das Outsourcing im Facility Management	121

Abbildung 3.17	Strategieanalyse nach dem ressourcenbasierten Ansatz	126
Abbildung 3.18	Einflussfaktoren auf die Transaktionskosten	131
Abbildung 3.19	Beziehungsmodell zwischen Prinzipal und Agent	132
Abbildung 4.1	Stufenmodell vom Produkthersteller zum Betreiber	143
Abbildung 4.2	Abwicklungsformen bei der öffentlichen Immobilienprojektentwicklung	155
Abbildung 4.3	Abwicklungsformen bei der betrieblichen Immobilienprojektentwicklung	166
Abbildung 4.4	Einzelvergabe-Modell	170
Abbildung 4.5	Paketvergabe-Modell	172
Abbildung 4.6	Dienstleistungsmodell	175
Abbildung 4.7	Management-Modell	177
Abbildung 4.8	Total-Facility-Management-Modell	179
Abbildung 4.9	Abgrenzung der Sourcing-Formen anhand ihrer Unterscheidungsmerkmale	181
Abbildung 4.10	Prozessmodell zur Bestimmung der Bewirtschaftungsstrategie	182
Abbildung 4.11	Kriterienkatalog zur Dienstleister- und Angebotsbewertung	189
Abbildung 4.12	Bestandteile eines Outsourcing-Vertrages	196
Abbildung 4.13	Empfehlungen zur Anwendung von Preismodellen ...	205
Abbildung 4.14	Steuerungs- und Kontrollsystem	207
Abbildung 5.1	Struktur des semi-strukturierten Interviewleitfadens „Unternehmen“	223
Abbildung 5.2	Branchenverteilung der befragten Unternehmen	225
Abbildung 5.3	Unternehmensstandorte der durchgeführten Befragungen	226
Abbildung 5.4	Verteilung des Umsatzes 2017	227
Abbildung 5.5	Verteilung der Beschäftigten 2017	227
Abbildung 5.6	Geographische Verteilung des Immobilienbestandes	230
Abbildung 5.7	Immobilienbestand nach Nutzungsarten	231
Abbildung 5.8	Eigentumsverhältnisse an den genutzten Immobilien	231
Abbildung 5.9	Eigentumsquoten nach Branchen	232
Abbildung 5.10	Rechtliche Struktur des CREM	234
Abbildung 5.11	Organisatorische Struktur des CREM	234

Abbildung 5.12	Einflussbereich des CREM	236
Abbildung 5.13	Bündelung der Immobilienaufgaben	237
Abbildung 5.14	Schwerpunkte des Immobilienmanagements	239
Abbildung 5.15	Outsourcinggrad immobilienwirtschaftlicher Aufgaben	240
Abbildung 5.16	Vorteile des Outsourcings	242
Abbildung 5.17	Nachteile des Outsourcings	243
Abbildung 5.18	Leistungserbringung „Infrastrukturelles Gebäudemanagement“	245
Abbildung 5.19	Leistungserbringung „Technisches Gebäudemanagement“	246
Abbildung 5.20	Leistungserbringung „Kaufmännisches Gebäudemanagement“	247
Abbildung 5.21	Gründe für die interne Leistungserbringung	248
Abbildung 5.22	Zufriedenheitsanalyse interne Leistungserbringung ...	250
Abbildung 5.23	Anwendung von Betreibermodellen	251
Abbildung 5.24	Anwendung der Modellkombinationen	253
Abbildung 5.25	Vertragslaufzeiten der Modellvarianten	256
Abbildung 5.26	Anwendung von Preismodellen	257
Abbildung 5.27	Anwendung von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten	258
Abbildung 5.28	Priorisierung der Entscheidungskriterien	260
Abbildung 5.29	Bewertung Einzelvergabe-Modell	262
Abbildung 5.30	Bewertung Paketvergabe-Modell	263
Abbildung 5.31	Bewertung Dienstleistungsmodell	264
Abbildung 5.32	Bewertung Management-Modell	265
Abbildung 5.33	Bewertung Total-Facility-Management-Modell	266
Abbildung 5.34	Reaktionen auf den Strukturwandel	268
Abbildung 5.35	Herausforderungen für das Corporate Real Estate Management	269
Abbildung 5.36	Struktur des semi-strukturierten Interviewleitfadens „Dienstleister“	272
Abbildung 5.37	Verteilung der befragten Dienstleistungsunternehmen nach Kernkompetenzen	274
Abbildung 5.38	Unternehmensstandorte der durchgeführten Befragungen	275
Abbildung 5.39	Verteilung des Umsatzes 2017	276
Abbildung 5.40	Verteilung der Beschäftigten 2017	276

Abbildung 5.41	Umsatz- und Mitarbeiteranalyse 2017	278
Abbildung 5.42	Umsatzverteilung nach Facility Services 2017	279
Abbildung 5.43	Geographische Präsenz der Unternehmen	280
Abbildung 5.44	Verteilung des Auftragsvolumens nach Branchen	282
Abbildung 5.45	Verteilung des Auftragsvolumens nach Nutzungsarten	283
Abbildung 5.46	Verteilung des Auftragsvolumens nach Facility Services	284
Abbildung 5.47	Leistungserbringung „Infrastrukturelles Gebäudemanagement“	285
Abbildung 5.48	Leistungserbringung „Technisches Gebäudemanagement“	287
Abbildung 5.49	Leistungserbringung „Kaufmännisches Gebäudemanagement“	288
Abbildung 5.50	Angebot an Betreibermodellen	289
Abbildung 5.51	Anwendung der Modellvarianten	290
Abbildung 5.52	Vertragslaufzeiten der Modellvarianten	291
Abbildung 5.53	Anwendung von Vergütungs- und Preismodellen	293
Abbildung 5.54	Anwendung von Steuerungs- und Kontrollinstrumenten	295
Abbildung 5.55	Bewertung Einzelvergabe-Modell	297
Abbildung 5.56	Bewertung Paketvergabe-Modell	298
Abbildung 5.57	Bewertung Dienstleistungsmodell	299
Abbildung 5.58	Bewertung Management-Modell	300
Abbildung 5.59	Bewertung Total-Facility-Management-Modell	301
Abbildung 5.60	Zukunftsstrategien und Potenziale	303
Abbildung 6.1	Zielsystem für Outsourcing-Entscheidungen	313
Abbildung 6.2	Entscheidungskriterien für Outsourcing-Entscheidungen	315
Abbildung 6.3	Kriterien zur Bewertung der Alternativen	317
Abbildung 6.4	MADM-Methoden	321
Abbildung 6.5	Kriteriengewichtung in tabellarischer Form	328
Abbildung 6.6	Darstellung der errechneten Mittelwerte je Kriterium und Modellvariante	329
Abbildung 6.7	Nutzwertanalyse	331

Abbildung 6.8	Sensitivitätsanalyse I / Gleichsetzung der Gewichte	333
Abbildung 6.9	Sensitivitätsanalyse II / Glättung der Gewichtungsspitzen	335
Abbildung 6.10	Sensitivitätsanalyse III / Spreizung der Gewichte	336
Abbildung 6.11	Vergleichende Darstellung der Nutzwerte der Modellvarianten	338



1.1 Ausgangssituation und Motivation

In der heutigen Zeit weitreichender politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen stehen Unternehmen vor großen Herausforderungen. Eine der grundlegenden Bestrebungen eines jeden Unternehmens ist es, seine Existenz am Markt zu sichern.

„The most challenging question confronting business leaders and managers in the new millenium is not ‘How do we succeed?’ It’s ‘How do we stay successful?’“¹

Eine konjunkturell angespannte Wirtschaftslage, steigende Kosten, Veränderungen auf dem Absatzmarkt, kürzere Produktlebenszyklen, neue technologische Herausforderungen und vor allem stetig ansteigende Kundenanforderungen zwingen Unternehmen zum Umdenken und zu stetigen Veränderungs- und Verbesserungsmaßnahmen. Die Globalisierung der Wirtschaft hat in den letzten Jahren viele Unternehmen dazu veranlasst, ihre Geschäftsfelder grenzüberschreitend auszuweiten. Großunternehmen haben mittlerweile Standorte nicht nur in Europa, sondern weltweit. Um auf dem internationalen Markt unter den Bedingungen eines erhöhten Wettbewerbsdrucks bestehen zu können, ist es für diese Unternehmen jedoch unabdingbar, neue Verfahren und Werkzeuge zur Optimierung ihrer Leistungsprozesse anzuwenden. Im Vordergrund steht hierbei die konsequente Konzentration auf die wertbildenden Kernprozesse des Unternehmens.

¹ Pande, P./Neuman, R./Cavanagh, R. (2000), S. 3.