

Fabian Heyden und Andreas Pfnür

# **Prozessmanagement & -optimierungen in der Immobilienwirtschaft 2003**

Gefördert durch:



Arbeitsbereich öffentliche Wirtschaft am  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der  
Universität Hamburg

No. 029

November 2003

U+H



## **Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung**

### **„Prozessmanagement & -optimierungen in der Immobilienwirtschaft 2003“**

Status Quo und Perspektiven für Immobilien-  
Prozessmanagement und -optimierungsverhalten

### **Empirische Studie bei deutschen Großunternehmen**

Von Dipl.-Kfm. Fabian Heyden und Dr. Andreas Pfnür

Hamburg, im November 2003

Kontakt Hr. Heyden : E-mail [fabian.heyden@bearingpoint.com](mailto:fabian.heyden@bearingpoint.com), Tel. 040 / 41 49 - 2262  
Kontakt Hr. Dr. Pfnür : E-mail [pfnuer@econ.uni-hamburg.de](mailto:pfnuer@econ.uni-hamburg.de), Tel. 040 / 42838 - 5585

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Untersuchung</b> .....	<b>6</b>
2.1	Problemstellung .....	6
2.2	Ziel der Studie .....	7
2.3	Einordnung des Untersuchungsthemas .....	9
2.4	Befragungskonzept .....	11
2.4.1	Konzeptioneller Aufbau (Darstellung der Forschungsphasen) .....	11
2.4.2	Zeitlicher Ablauf .....	13
2.4.3	Beteiligte Institutionen .....	13
2.4.4	Grundgesamtheit und Untersuchungsgruppe .....	14
2.4.5	Inhaltlicher Aufbau .....	18
<b>3</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>20</b>
3.1	Unternehmensprozesse in der Immobilienwirtschaft .....	20
3.1.1	Prozess-Rahmen/-Umfeld .....	20
3.1.2	Prozess-Elemente .....	24
3.1.3	Prozess-Erfolgsfaktoren .....	28
3.1.4	Zusammenfassung Unternehmensprozesse .....	29
3.2	Prozessoptimierungen / -optimierungsverhalten in der Immobilienwirtschaft .....	30
3.2.1	Zielsystem .....	31
3.2.2	Optimierungs-Kennzahlen (Anzahl, Laufzeiten, Aufwand) .....	34
3.2.3	Optimierungs-Vorgehensmethodik .....	36
3.2.4	Optimierungs-Erfolgsfaktoren (Ursachen für „Blockaden“ und „Scheitern“) .....	40
3.2.5	Zusammenfassung Prozessoptimierungen .....	42
<b>4</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>Fragebogen</b> .....	<b>45</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Immobilien-Kernprozesse für Untersuchung.....	8
Abbildung 2: Einordnung des Untersuchungsthemas und Ziele .....	10
Abbildung 3: Struktur der Teilnehmer nach Branchen .....	16
Abbildung 4: Struktur der Teilnehmer nach Sub-Gruppen (Non-Property, Property, Public) .....	16
Abbildung 5: Struktur der Teilnehmer nach Position.....	17
Abbildung 6: Inhaltlicher Aufbau der Untersuchung.....	18
Abbildung 7: Immobilien-Kernprozesse der befragten Unternehmen.....	20
Abbildung 8: Umfang / Durchdringung von Immobilien-Subprozessen (Frage 2) .....	21
Abbildung 9: Bedeutung und Umfang/Durchdringung von Immobilien-Subprozessen (Frage 2) .....	22
Abbildung 10: Verbesserungspotenzial von Immobilien-Subprozessen (Frage 3).....	23
Abbildung 11: Ausgelagerte Immobilien-Subprozesse (Outsourcing, Frage 2).....	24
Abbildung 12: Vergleich Soll-Ist-Ausprägung von Immobilien-Prozess-Struktur- Elementen (Frage 4a) .....	25
Abbildung 13: Ist-Ausprägung Immobilien-Prozessmanagement (Frage 4a).....	26
Abbildung 14: Ist-Ausprägung Immobilien-Prozessmanagement – Leistung (Frage 4b-e).....	27
Abbildung 15: Hauptursachen für geringe Prozess-Leistung (Frage 6).....	28
Abbildung 16: Immobilien-Ziele und Bedeutung des Prozessmanagements zur Zielerreichung (Frage 7) .....	31
Abbildung 17: Anwendung von Management-Konzepten (Frage 8).....	32
Abbildung 18: Zukünftige Optimierungen und zukünftiges Outsourcing nach Prozessen (Frage 15) .....	33
Abbildung 19: Zukünftige Optimierungen und zukünftiges Outsourcing (Frage 15).....	33
Abbildung 20: Anzahl von Optimierungen in den letzten 5 Jahren (alle Projekte, Frage 9) .....	34
Abbildung 21: Projektlaufzeiten – Vergleich Soll- zu Ist-Laufzeit (Frage 11).....	35
Abbildung 22: Ressourcenaufwand – Mitarbeiter (Frage 12) .....	35
Abbildung 23: Ressourcenaufwand – Externe / Beratertage (Frage 12).....	36
Abbildung 24: Vorgehensmethodik bei Optimierungen (Frage 13).....	37
Abbildung 25: Vorgehensmethodik bei Optimierungen nach Kernprozessen (Frage 13) .....	38
Abbildung 26: Vergleich Bedeutung, Umfang und Verbesserungspotenzial (Fragen 2 und 3) ..	39
Abbildung 27: Blockaden für (weitere) Optimierungen (Frage 16) .....	40
Abbildung 28: „Scheitern“ / „Nicht-Gelingen“ von Optimierungen (Frage 17).....	41

# 1 Management Summary

Das Immobilienmanagement deutscher Großunternehmen hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Im weit überwiegenden Teil der Unternehmen wurde das Immobilienmanagement durch Schaffung spezialisierter Einheiten professionalisiert. Im Zuge dieser Reorganisation des Immobilienmanagements sind dabei von den Unternehmen z.T. sehr unterschiedliche Wege mit sehr differenziertem Erfolg beschritten worden. Es stellt sich deshalb eine Reihe an Fragen nach dem Stand, dem Erfolg der Reorganisationsbemühungen und insbesondere danach, welche Erkenntnisse aus den Maßnahmen abgeleitet werden können. Die vorliegende empirische Untersuchung zeigt zunächst den Status Quo von Immobilien-Prozessen in der deutschen Immobilienwirtschaft. Darüber hinaus wird der Erfolg unterschiedlicher Reorganisationsbemühungen beurteilt sowie Perspektiven aufgezeigt.

Die besondere praktische Relevanz und das große Interesse an diesem Thema verdeutlicht eine weit über dem Durchschnitt (ca. 15-20 %) vergleichbarer Befragungen liegende Rücklaufquote von 40 % aller Fragebögen. Die Befragungsergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

## **Die Effizienz der Immobilienprozesse wird bei deutschen Unternehmen bislang vernachlässigt**

- In 64 % der Unternehmen gibt es keine Prozess-Performance-Messungen und kein Prozess-Benchmarking. In 47 % der Unternehmen fehlen zudem Prozess-Kennzahlen. Unter solchen Bedingungen sind die Unternehmen noch weit entfernt von professionalisierten Immobilien-Prozess-Strukturen und einer funktionsfähigen Prozesssteuerung.
- Erst 30 % der Unternehmen verfügen über prozessbezogene Tätigkeitsbeschreibungen, nur 48 % haben Prozess-Verantwortliche benannt. Die Möglichkeit entsprechende Verbesserungspotenziale aufzudecken und Zeit resp. Kosten einzusparen, wird folglich häufig noch nicht genutzt.
- Bisher nutzen erst 22 % der Unternehmen grafische Prozessdarstellungen resp. Flow-Charts. Dadurch bleibt das wichtigste Instrument zur Schaffung von Transparenz innerhalb der Prozess-Strukturen unberücksichtigt und gleichzeitig eine bedeutende Voraussetzung für erfolgreiche Prozessarbeit nicht erfüllt.
- Gründe für das Verfehlen effizienter Immobilienprozesse sind insbesondere organisatorische Defizite i.S. interner Abstimmungsprobleme (47 %), falscher und fehlender Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen (37 %) sowie unzureichend qualifiziertes bzw. nicht ausreichend geschultes Personal (35 %). 26 % der Unternehmen stufen die prozessorientierte Einarbeitung und Schulungen ihrer Mitarbeiter sogar als mangelhaft ein. Diese Ausprägungen spiegeln die Umbruchsituation der Branche wider.

**Bisherige Immobilien-Prozess-Optimierungen verfehlen wichtige Ziele**

- Der Kosten-Nutzen-Vergleich von Immobilien-Prozess-Optimierungen zeigt in nur 65 % der Fälle einen Nutzen-Vorteil. Somit ist ein Drittel der durchgeführten Prozess-Optimierungen im Immobilienbereich als nicht erfolgreich einzustufen.
- Häufig wurden Prozesse optimiert, denen eine geringe Unternehmensbedeutung zugemessen wurde. Dies zeigt sich im Bereich der Marktaktivitäten (An-/Verkauf / An-/Vermietung) sowie Teilen des Portfolio- und Gebäudemanagements, wo die zugemessene Bedeutung und das entsprechende Verbesserungspotenzial nicht die erwartete negative Korrelation aufweist. Folglich ist die Praxis grundsätzlich durch unstrukturiert durchgeführte Optimierungen mit entsprechend notwendigem Anpassungsbedarf geprägt. Dieses unstrukturierte Vorgehen wird auch durch Abweichungen von 70 % zwischen Soll- und Ist-Projektlaufzeiten im Portfoliomanagement und in der Projektentwicklung deutlich.
- 42 % der Unternehmen führten ihre letzte Prozess-Optimierung auf der Grundlage eines Top-Down-Ansatzes durch. Somit haben beim Vorgehen der Optimierungen zentrale Entscheidungen durch Vorstand/Geschäftsführung Vorrang vor Entscheidungen, die durch das Projekt-Team erarbeitet werden.
- Mangelndes Projektmanagement (44 %) und fehlende Zeit- und Personalressourcen (49 %) tragen hauptsächlich dazu bei, dass Prozess-Optimierungen „scheitern“ bzw. angestrebte Ziele nicht erreicht werden.

**Nachholbedarf ist in den Bereichen Portfoliomanagement und Projektentwicklung am größten**

- 39 % der Unternehmen bewerten das Verbesserungspotenzial im Portfoliomanagement als groß oder sehr groß. Damit bietet das Portfoliomanagement im Immobilienbereich das größte Potenzial für zukünftige Verbesserungen/Optimierungen.
- Bei den Tätigkeiten im Portfoliomanagement besteht insbesondere im Bereich der Datensammlung und -aktualisierung bei 55 % der Unternehmen großer Nachholbedarf. Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen werden bisher erst von 21 % der Unternehmen ernsthaft durchgeführt.
- In der Projektentwicklung zeigt sich der große Nachholbedarf insbesondere auch in der großen Diskrepanz zwischen der Bedeutung der Tätigkeiten und dem entsprechenden Input in ihrer Durchführung.

**Öffentlicher Sektor liegt auf dem Niveau des Prozessmanagements hinter Privatwirtschaft zurück**

- Die Ausprägung der einzelnen Prozess-Elemente, wie Prozess-Kennzahlen, Prozess-Verantwortliche, Leistungsvereinbarungen, IT etc., ist im öffentlichen Sektor durchschnittlich 15 % niedriger als in der Privatwirtschaft. Das Prozess-Benchmarking ist sogar 39 % niedriger ausgeprägt.
- Die unterschiedlichen Niveaus bestätigen die Vermutung, dass der häufig eingeschlagene Weg der Privatisierung des Prozessmanagements die Effizienz des Immobilienmanagements der öffentlichen Hand steigert.

**Potenzial von Immobilien-Prozess-Optimierungen ist nach wie vor sehr groß**

- 65 % der Unternehmen planen die Durchführung von immobilienbezogenen Optimierungsprojekten. Knapp 20 % von ihnen haben die Realisierung bereits definitiv beschlossen.
- In erst 50 % der Immobilienbereiche/-Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren spür- und messbare Veränderungen im Rahmen von Optimierungsprojekten (durchschnittlich knapp fünf Projekte) stattgefunden. Es scheint, dass die eine Hälfte der Unternehmen ein aktives und mit den Management-Konzepten fortgeschrittenes Optimierungsmanagement betreibt, während sich die andere Hälfte hiervon stark distanziert.
- Insgesamt haben 52 % der Unternehmen bereits mind. ein Management-Konzept im Immobilienbereich angewandt. Insofern ist die Anwendung von Management-Konzepten für den Immobilienbereich ein sehr interessantes Thema mit weiterhin großer Praxis-Relevanz. Lean Management<sup>1</sup> wurde bereits bei 30 % der befragten Unternehmen durchgeführt und stellt damit das am häufigsten angewandte Management-Konzept in der Immobilienwirtschaft dar.
- In 97 % der Fälle wird ein aktives Prozessmanagement als geeignet angesehen, die angestrebten immobilienwirtschaftlichen Ziele zu erreichen.

**Outsourcing-Maßnahmen immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen weitgehend abgeschlossen**

- Über 70 % der Unternehmen planen keine weiteren Outsourcing-Maßnahmen.
- Abgesehen von der Bauausführung der Projektentwicklung sowie dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement ist der Anteil ausgelagerter immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen deutlich unter 10 %.
- An-/Verkauf und An-/Vermietung ist grundsätzlich nicht von Outsourcing-Maßnahmen betroffen (<4 %).

---

<sup>1</sup> Management-Konzept, gekennzeichnet durch flache Hierarchien, zeitkritischem Management und Entwicklung von der funktionalen Organisation zur Geschäftsprozessoptimierung.

## 2 Grundlagen der Untersuchung

### 2.1 Problemstellung

Empirischen Untersuchungen<sup>2</sup> sowie Einschätzungen von Fachleuten zufolge wird die betriebswirtschaftliche Seite des Immobilienmanagements in Deutschland bislang stark vernachlässigt. Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen im Allgemeinen und die Immobilienwirtschaft im Besonderen wird dies jedoch allmählich anders.

In deutschen Großunternehmen wird die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen belastet durch zu hohe immobilienbezogene Eigentumsquoten, ineffiziente Immobilienbestände sowie fehlende Immobilieninformations- und Planungssysteme. Im öffentlichen Sektor belasten Instandhaltungsstaus, viel zu große Immobilienbestände sowie Ineffizienzen in der Flächennutzung und Gebäudebewirtschaftung die ohnehin angespannte Haushaltslage. Einer effektiven Lösung dieser Probleme steht häufig mangelndes Prozessmanagement im Umgang mit den Immobilien durch die Eigentümer und Nutzer im Weg.

Ein eigenständiger Wirtschaftszweig der Immobilienwirtschaft, in dem sich Unternehmen in ihrem Kerngeschäft mit der Bewirtschaftung von Immobilien befassen, befindet sich in Deutschland gerade erst im Entstehen. Die meisten dieser Unternehmen in Form von Immobilienaktiengesellschaften oder Fondsgesellschaften wurden erst vor wenigen Jahren aus Konzernen oder öffentlichen Verwaltungen verselbstständigt oder befinden sich kurz davor. Die Mehrzahl der deutschen Immobilienunternehmen haben deshalb noch mit den Folgen verkrusteter Strukturen und organisatorischer Insellösungen zu kämpfen.

Öffentliches wie privates Immobilienmanagement wird gegenwärtig erschwert von einem sehr problematischen Marktumfeld an den inländischen Immobilienmärkten. Fallende Immobilienpreise und wachsende Leerstandsdaten erschweren die Vermietung und den Verkauf von zur Verwertung anstehenden Immobilienflächen. Zudem nimmt der Wettbewerbsdruck an den Märkten für Immobiliendienstleistungen insbesondere in den Bereichen Facility Management und Investment durch eine steigende Zahl an Anbietern ständig zu. Erfolgreiche Marktaktivitäten erfordern deshalb mehr denn je effiziente Prozesse im Immobilienmanagement.

Die Notwendigkeit zur Restrukturierung des Immobiliengeschäfts in allen Bereichen ist selbstverständlich nicht an den Entscheidungsträgern in den Unternehmen vorbeigegangen. Empirische Befragungsergebnisse<sup>3</sup> belegen, dass sich viele deutsche Immobilienunternehmen (-bereiche) in einer Phase der organisatorischen Neuorientierung befinden. Die Restrukturierung immobilienwirtschaftlicher Geschäftsfelder sowie die notwendige Anpassung der Unternehmensprozesse wird dabei als wichtigste Herausforderung betrachtet.

---

<sup>2</sup> Vgl. H. Gondring, Handbuch Immobilienwirtschaft, 2001, S. 3-21; K.-W. Schulte, Immobilienökonomie, 2000, S. 99ff.



Auch wenn bereits eine Anzahl an Projekten durchgeführt wurde, ist die deutsche Immobilienwirtschaft im internationalen Vergleich und vor allem im Vergleich zu anderen Branchen im Hinblick auf Restrukturierungs- und Prozessoptimierungserfolge noch weit zurück. In diesem Zusammenhang sind produzierende Unternehmen insbesondere der Automobilbranche zu nennen, bei denen die Erhebung und der Vergleich von Prozess-Kosten, -Zeiten und -Qualitäten der Produktionsbereiche mittlerweile zum Standard gehört und als Voraussetzung für erfolgreiches Bestehen am Markt bezeichnet werden kann. Die Porsche AG hat es beispielsweise schon vor 10 Jahren geschafft, durch Reengineering und Restrukturierung ihre Produktionskosten und -zeiten sowie Mitarbeiterressourcen im Produktionsbereich um jeweils mehr als 30 % zu reduzieren und vom Rekordverlust im Geschäftsjahr 1992/93 innerhalb von kurzer Zeit in die Gewinnzone zu gelangen<sup>4</sup>. Wie die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, existiert in der deutschen Immobilienwirtschaft ein entsprechender Rückstand, der darauf schließen lässt, dass es hier für die Branche noch ein massives Verbesserungspotenzial zu heben gilt.

Damit befindet sich die Immobilienwirtschaft in Deutschland in guter Gesellschaft. Auch im Bereich der Finanzdienstleistungen werden gegenwärtig Überlegungen angestellt, wie insbesondere industrielle Managementkonzepte (TQM, JiT, Lean Production etc.) zur Effizienzsteigerung beitragen können. Ausgangspunkt der unter dem Titel „Industrialisierung des Finanzdienstleistungssektors“ zusammengefassten Aktivitäten in Forschung und Praxis sind empirische Ergebnisse, nach denen die Prozesseffizienz in Banken weit hinter der in Industrieunternehmen zurückbleibt.

## 2.2 Ziel der Studie

Für die vorliegende Studie ergibt sich entsprechend das Ziel, den Status Quo des Immobilien-Prozessmanagements und das Verhalten bei Optimierungen in deutschen Großunternehmen<sup>5</sup> festzustellen und eventuelle Zusammenhänge sowie Entwicklungstendenzen aufzuzeigen. Daraus ergeben sich für die Untersuchung zwei Teilziele:

1. In der vorliegenden Studie soll zunächst geklärt werden, ob die Voraussetzungen für eine effiziente Optimierung des Immobilienmanagements vorhanden sind. Insbesondere ist zu untersuchen, ob die internen Arbeitsabläufe und Strukturen – resp. Geschäftsprozesse – eindeutig identifiziert und dokumentiert werden, um deren Effizienz vergleichen und bewerten zu können.

Des weiteren soll aufgezeigt werden, welche Elemente derzeit und zukünftig die Leistungsfähigkeit von Immobilien-Prozessen bestimmen. Dabei sollen Prozesse als eine wiederholbare Folge von Tätigkeiten (Aktivitäten, Aufgaben) verstanden werden, die Kundenwert (intern und extern) schaffen und logisch und zeitlich durch ein Prozessbeginn und -ende abgrenzbar sind. Als

---

<sup>3</sup> Vgl. A Pfnür, Corporate Real Estate 2002

<sup>4</sup> Vgl. W. Wiedeking, Reengineering und Restrukturierung am Beispiel der Porsche AG, 1995

<sup>5</sup> Große deutsche Non-Property-Companies, große Property-Companies (bzw. ausgelagerte Immobilienbereiche) und große öffentliche Immobiliengesellschaften. Weitere Informationen vgl. Grundgesamtheit und Untersuchungsgruppe.

Kernprozesse werden Prozesse bezeichnet, die einen direkten Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens leisten, wohingegen die Subprozesse die Kernprozesse unterstützen.

Auf Basis eines lebenszyklusorientierten Ansatzes ergeben sich somit für die Untersuchung nachfolgende immobilienbezogene Kernprozesse.

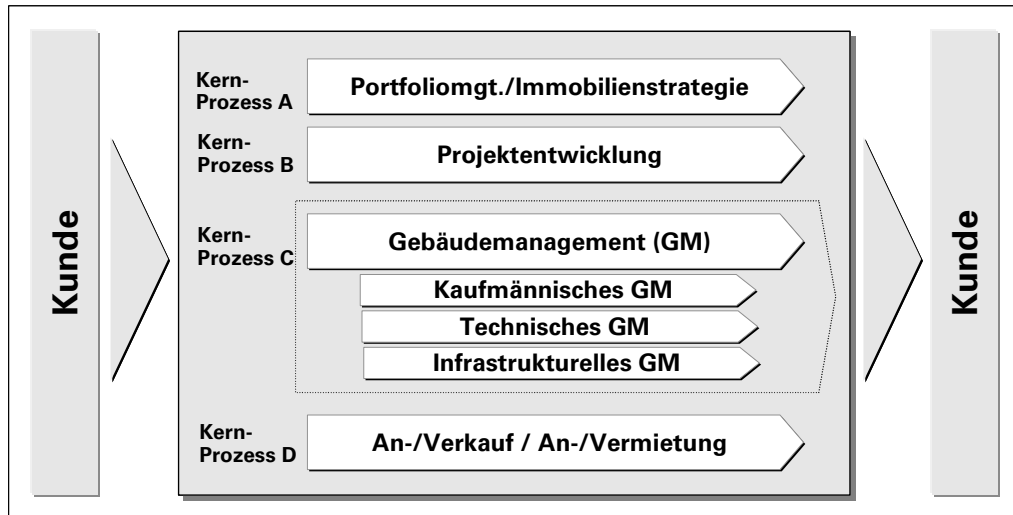


Abbildung 1: Immobilien-Kernprozesse für Untersuchung

- Darüber hinaus soll untersucht werden, inwiefern bisherige Optimierungen von Immobilien-Prozessen i.S. von Restrukturierungsaktivitäten umgesetzt wurden. Hierzu soll einerseits die Ausprägung von typischen Kennzahlen, wie Projektanzahl, -laufzeiten und Ressourcenaufwendungen, erhoben werden, andererseits das grundsätzliche Vorgehen in Bezug auf die Zielsetzung (kontinuierliche oder dramatische Verbesserungen), den Durchführungsansatz (Top-Down oder Bottom-up) und die Auswirkung auf Mitarbeiter u.a. aufgezeigt werden. Dabei soll auch überprüft werden, ob bereits Konzepte zur Planung und Durchführung von Optimierungen resp. Management-Konzepten im Immobilienbereich zum Einsatz gekommen sind.

Abschließend sollen die Erfolgsfaktoren von Optimierungen dargestellt und die Zukunft bzw. Entwicklungstendenzen von Prozessoptimierungen eingestuft werden.

## 2.3 Einordnung des Untersuchungsthemas

Jedes der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass es entweder eigene oder fremde Immobilien verwaltet resp. „managed“. Bei den Property-Companies (Private Eigen- und Fremdverwaltungen) und Public-Companies (Öffentliche Liegenschaftsverwaltungen) stellt das Immobilien-Management das Kerngeschäft des Unternehmens dar, wohingegen bei den Non-Property-Companies (Industrie, Dienstleistung, Handel u.a.) ein immobilienfremdes Kerngeschäft existiert und die Immobilienaktivitäten als Bereich bzw. Abteilung gebündelt sind. Ein solches Management von Immobilien (Real Estate Management bzw. bei Non-Property-Companies auch Corporate Real Estate Management) lässt sich weiter in die Bereiche strategisches Management und operatives Management differenzieren. Dabei regelt das strategische Management das langfristige Unternehmensverhalten und entsprechende Planungen und das operative Management die alltäglichen Immobilienaktivitäten wie Beschaffen, Betreuen und Verwerten von Immobilien.

Sämtliche Tätigkeiten des strategischen und operativen Managements können allerdings nur erfolgreich und wettbewerbsfähig durchgeführt werden, wenn sie intern präzise geregelt werden. Eine solche interne Regelung bzw. Organisation erfolgt durch die Aufbau- und Ablauf- bzw. Prozess-Organisation. Die Aufbau-Organisation ist dabei dafür zuständig, Aufgaben bestimmten Stellen zuzuordnen sowie hierarchische Beziehungen, Weisungsbefugnisse und die Zuordnung von Sachmitteln und Berechtigungen für Informationen zu regeln. Dadurch können die zentralen Abläufe von Tätigkeiten resp. Prozessen eines Unternehmens abgegrenzt werden.

Im Gegensatz zur Aufbau-Organisation ist die Prozess-Organisation insbesondere für die sinnvolle Ausgestaltung von Aufgaben mit logischen Folgebeziehungen zuständig. Der häufig in der Organisationslehre synonym verwendete Begriff der Ablauf-Organisation umfasst im Kern die gleichen Bereiche wie die Prozess-Organisation, ist inhaltlich allerdings nicht ganz so umfassend. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Prozess-Organisation verwendet. Die Prozess-Organisation bestimmt die zeitliche und räumliche Durchführung der Aufgaben und legt fest, was (Verrichtung) zu tun ist und woran (Objekt) es zu tun ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie und mit welcher Intensität die Immobilien-Prozesse in der Praxis ausgeprägt sind und inwiefern bisher Veränderungen i.S. von Restrukturierungen stattgefunden haben bzw. zukünftig stattfinden werden. Diese Fragen spiegeln die beiden zuvor erläuterten Ziele der Untersuchung wider.

Die beschriebene Aufbau- und Prozess-Organisation eines Unternehmens kann durch unterschiedliche Formen angepasst und verbessert werden. Dabei kann der Einsatz eines sogenannten Management-Konzeptes im Bereich der Planung und Steuerung häufig unterstützend wirken. Zu den Management-Konzepten zählen beispielsweise Business Process Reengineering (BPR), Lean Management, Total Quality Management (TQM) und KAIZEN. Diese und weitere Management-Konzepte vertreten in der Regel umfassende Ansätze zur Veränderung der Prozess-Organisation mit entsprechenden Konsequenzen für die Aufbau-Organisation. Dabei kann z.B. ein

sehr radikal orientierter Veränderungs-Ansatz (BPR, alle Abläufe werden neu gestaltet, ohne sich an Vorhandenem zu orientieren) oder ein primär auf Qualität (TQM) bzw. Kosten und Zeiten (Lean Management) fokussierter Ansatz verfolgt werden.

Das Immobilien-Management mit dem internen Regel-System der Aufbau- und Prozess-Organisation ist zusammenfassend in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

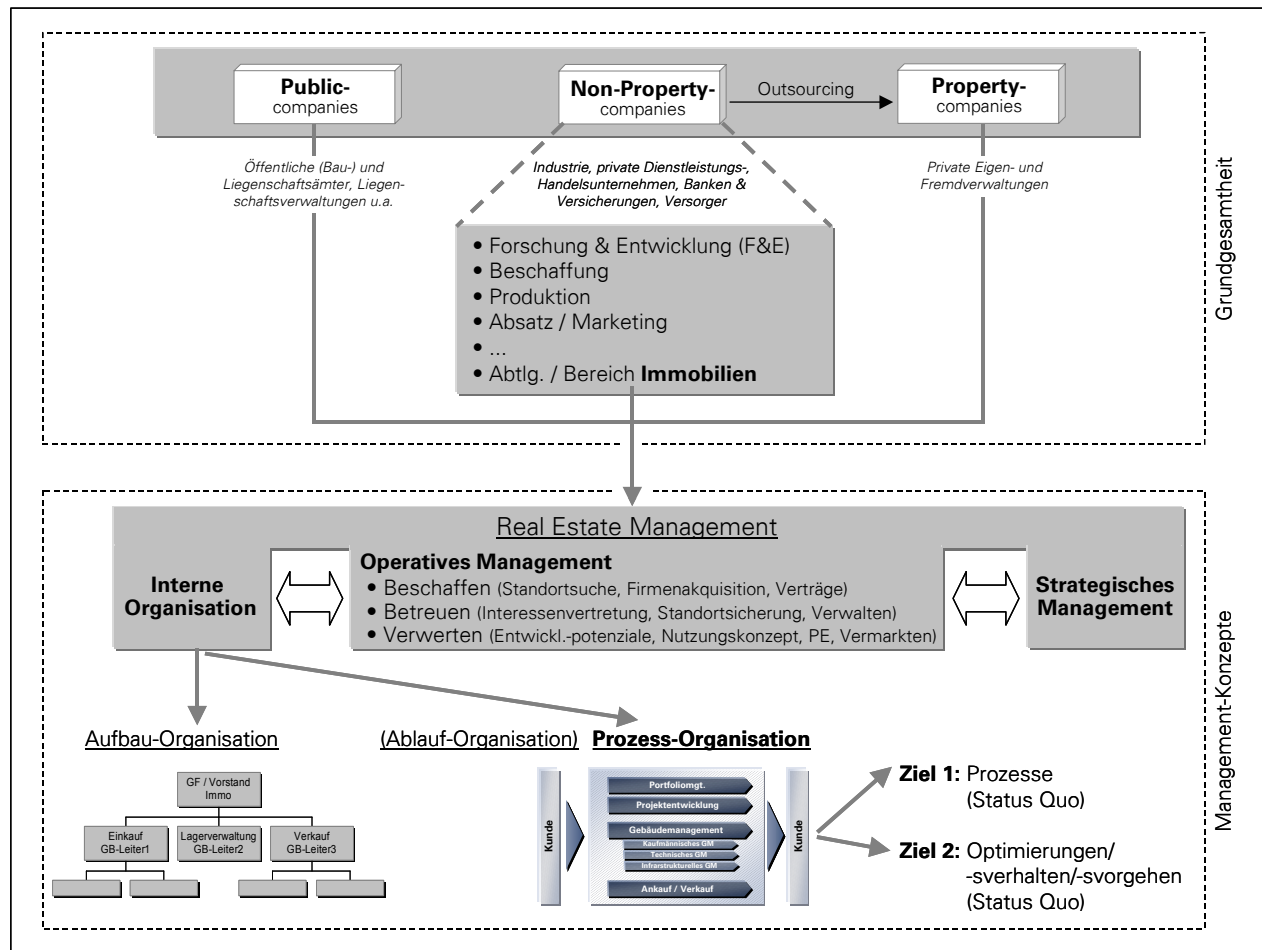


Abbildung 2: Einordnung des Untersuchungsthemas und Ziele

Diese Erhebung fokussiert folglich das Prozess- und Optimierungsmanagement für die Immobilienwirtschaft zur Steigerung der internen (organisatorischen) Performance. Sie baut somit auf vorangegangenen Studien<sup>6</sup> auf, welche insbesondere die strategische Bedeutung des Immobilienmanagements für Unternehmen behandelt.

<sup>6</sup> Vgl. W. Schäfers, Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, 1997; A. Pfnür, Betriebliche Immobilienökonomie, 2002

## 2.4 Befragungskonzept

### 2.4.1 Konzeptioneller Aufbau (Darstellung der Forschungsphasen)

#### Definitionsphase

1. Schritt: „Formulierung des Forschungsproblems“ durch von den Forschern selbst initiierte Forschung;  
Definition des zu untersuchenden Problems, grundlegende Strukturierung des Problems, Festlegung von Zielen der Untersuchung.

#### Designphase

2. Schritt: „Expertengespräche“; Führen von Gesprächen mit potentiellen Teilnehmern, Maklern, Journalisten, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern, um das Befragungskonzept zu verfeinern, abzusichern und Hinweise auf die Relevanz einzelner abzufragender Variablen zu erhalten.
3. Schritt: Erstellung eines strukturierten Fragebogens mit überwiegend geschlossenen Fragen. 13 Seiten Umfang, Beantwortungszeit ca. 40-50 Minuten.
4. Schritt: „Definition der Erhebungsmethodik“; als geeignete Erhebungsmethode wurde die Kombination aus einer umfangreichen schriftlichen Befragung anhand eines Fragebogen mit Vorab-Telefon-Interviews ausgewählt. Nachfolgende Argumente sprechen aus Sicht der Verfasser – bei der vorliegenden Untersuchungsthematik – für die Durchführung einer schriftlichen Befragung:

- *Komplexität der Befragungsthemen*

Die Bewertung der grundsätzlich komplexen Fragen mit qualitativen und quantitativen Anteilen erfordert eine gewisse Überlegungszeit bzw. internen Abstimmungsbedarf.

Ohne schriftliche Fixierung erfordert die objektive Beantwortung eine erheblich höhere Konzentration / Anstrengung bzw. ist nicht möglich (ermittelt durch Pre-Tests), sodass von einer telefonischen Befragung abgesehen wurde.

- *Belastbarkeit der Zielgruppe*

Großer Umfang von Fragen, teilweise zwei zu beantwortende Spalten je Frage (z.B. Soll und Ist).

- *Sensibilität der Informationen*

Es handelt sich bei einigen Fragen um sehr sensible Aussagen (z.B. Leistungseinstufungen), sodass nur durch die Abwesenheit des Interviewers ein objektives Antwortverhalten sichergestellt werden kann.

Um ggf. Nachteile der schriftlichen Befragung (unpersönliche Ansprache, geringe Rücklaufquoten, fehlende Möglichkeit auf Befragte einzugehen) zu vermeiden, wurden vom Verfasser Vorab-Telefon-Interviews geführt. Dadurch konnten die geeigneten Unternehmen und entsprechende Ansprechpartner identifiziert, Hintergrundinformationen gegeben, die Bereitschaft zur Beteiligung an der Umfrage befragt und ggf. Fragen beantwortet werden.

Des Weiteren wurden bei ausgewählten Unternehmen Interviews vor Ort durchgeführt, um noch Zusatz-Informationen zum Untersuchungsbereich zu erhalten.

5. Schritt: „Definition des Messzeitpunktes“; einmalige Messung; als Durchführungszeitraum wurde der Mai und Juni 2003 gewählt (vor den Schul-/Sommerferien) und „Definition der Untersuchungsform“ → Felduntersuchung
6. Schritt: „Definition der Grundgesamtheit und Erhebungsart“; als Grundgesamtheit der Befragung wurden alle privatwirtschaftlichen deutschen Non-property-companies mit mehr als 8.000 beschäftigten Mitarbeitern, die großen deutschen Property-companies und die großen öffentlichen Immobilienunternehmen ausgewählt. Es wurde eine Vollerhebung durchgeführt.

#### **Durchführungsphase**

7. Schritt: „Datenerhebung“; telefonische Vorab-Kurz-Interviews; Versand der Fragebögen. Anschließend telefonische Nachfassaktion bei den Beteiligten ohne Antwort.
8. Schritt: „Datenerfassung“ in anonymisierter Form in das Statistik-Programm SPSS, Version 11.5.1.

#### **Analysephase**

9. Schritt: „Datenanalyse“; Univariate Analyse der Grunddaten

#### **Abschlussphase**

10. Schritt: „Publikation“; Interpretation der Ergebnisse, Erstellung und Veröffentlichung eines Abschlussberichtes.

## 2.4.2 Zeitlicher Ablauf

Das gesamte Forschungsprojekt umfasste einen Zeitraum von 15 Monaten: Juli 2002 bis November 2003. Der zeitliche Ablauf der einzelnen Arbeitsblöcke ist nachfolgend dargestellt:

Juli	– September 2002	Festlegung von Untersuchungsgebiet, -methode und Befragungsumfang, explorative Interviews mit späteren Befragungsteilnehmern
Oktober	– Dezember 2002	Ermittlung der Ansprechpartner in den Unternehmen, Erstellung eines Fragebogenentwurfs
Januar	– April 2003	Intensive Tests und Evaluation des Fragebogens, inkl. selektiver Interviews vor Ort
Mai	– Juli 2003	Durchführung der Vorab-Kurz-Interviews, schriftliche Erhebung und telefonische Nachfassaktion; Durchführung selektiver Interviews vor Ort
August	– September 2003	Auswertung der Untersuchungsergebnisse
Oktober	– November 2003	Abfassung und Versand des Abschlussberichtes

## 2.4.3 Beteiligte Institutionen

An der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie sind maßgeblich die folgenden zwei Institutionen beteiligt gewesen:

### **Universität Hamburg**

Institut für Öffentliche Wirtschaft  
und Personalwirtschaftslehre  
Bereich Immobilienmanagement

Fabian Heyden, Dr. Andreas Pfnür

### **CoreNet Global**

Immobilienfachverband  
German Chapter,  
Frankfurt am Main

Martin Eberhardt

Für die Konstruktion und Durchführung sind die Verfasser der Studie verantwortlich. Die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) hat die Durchführung der Studie finanziell unterstützt. Fabian Heyden dankt der Firma BearingPoint GmbH für die zeitweilige Reduzierung des bestehenden Arbeitsverhältnisses sowie Herrn Wulf Reclam für die hilfreiche Unterstützung bei der praxisorientierten Konzeption des Fragebogens und entsprechend fachlicher Diskussionen.

## 2.4.4 Grundgesamtheit und Untersuchungsgruppe

Gemäß der zuvor beschriebenen Zielsetzung der empirischen Erhebung besteht die Grundgesamtheit aus drei Gruppen, die sich alle auf den deutschen Markt beziehen: alle privatwirtschaftlichen Großunternehmen, sowie alle großen spezialisierten privatwirtschaftlichen und öffentlichen Immobilienunternehmen/-gesellschaften.

Den mengenmäßig größten Anteil bildet dabei die erste Gruppe der privatwirtschaftlichen Großunternehmen. Diese sogenannten großen Non-Property-Companies sind Unternehmen diverser Branchen, die sich zwar im Kerngeschäft nicht mit Immobilien beschäftigen, jedoch über einen Immobilienbestand verfügen und diesen zu verwalten resp. „zu managen“ haben. Zur Bestimmung der Größe des Unternehmens wurde der Indikator „Anzahl der Arbeitsplätze“ gewählt, da dieser gegenüber anderen Indikatoren, wie Bilanzsumme oder Umsatzvolumen, als am geeignetsten erscheint, auf den Umfang bewirtschafteter Immobilien und entsprechender immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen schließen zu können.

In diesem Zusammenhang wird ein Großunternehmen als ein Unternehmen mit mehr als 8.000 Beschäftigten definiert. Bei dieser Gruppe sollte eine weitgehende Deckung mit der Untersuchungsgruppe der in 2002 durchgeführten Befragung „Corporate Real Estate“<sup>7</sup> geschaffen werden, bei der zu erkennen war, dass zum Untersuchungszeitpunkt bei über 60 % der Unternehmen die Themen der internen Organisation (grundlegende Veränderung der Ablauf- und Aufbauorganisation, Restrukturierung der Konzerngeschäftsfelder) die größte Herausforderung bildet. Zur Identifikation der Unternehmen wurde auf veröffentlichte Unternehmenslisten der Zeitung „Die Welt“ zurückgegriffen, die jährlich eine Liste der 500 größten Unternehmen in Deutschland (Top 500) und eine Liste der größten deutschen Banken und Versicherungen bereitstellt.<sup>8</sup> Gemäß der Mitarbeitergrenze wurden die relevanten Großunternehmen herausgefiltert und um Verflechtungen bereinigt, sodass sich für das Jahr 2001 eine Anzahl von 255 Konzernverbänden und Unternehmen mit mehr als 8.000 Mitarbeitern ergibt.

Viele dieser großen Konzerne bzw. Unternehmen haben allerdings ihre Immobilientätigkeiten ausgelagert und/oder eine eigene Immobilien-Tochter resp. -Unternehmen gegründet. Folglich beinhaltet die o.g. Anzahl der Konzerne und Unternehmen neben den großen Non-Property-Companies auch die entsprechend ausgelagerten großen privatwirtschaftlichen Immobilien-Töchter bzw. -Unternehmen, welche die zweite Gruppe der Untersuchung darstellen. Diese Property-Companies wurden vollzählig – d.h. unabhängig von ihrer Mitarbeiter-Anzahl – berücksichtigt. Zur Vervollständigung wurde zudem ein Abgleich mit dem deutschen Immobilienindex DIX vorgenommen.

---

<sup>7</sup> Vgl. A Pfnür, Corporate Real Estate 2002

<sup>8</sup> Unternehmenslisten direkt über „Die Welt“ Zentrale auf Anfrage erhältlich, bzw. im Internet unter: <http://www.welt.de/extra/service/121509.html> (Stand: 02/2003)



Die dritte Gruppe wird durch die großen deutschen öffentlichen Immobilien-Unternehmen/-Gesellschaften gebildet. Hierzu zählen die nach Mitarbeitern und Flächen bedeutendsten Immobilienverwaltungen der großen Städte bzw. Länder. Sie stellen mit einer Anzahl von 14 mengenmäßig die kleinste Gruppe der Untersuchung dar, sind jedoch für einen Vergleich zwischen privatwirtschaftlicher und öffentlicher Sicht notwendig.

Insgesamt handelt es sich bei den drei genannten Gruppen um 278 Konzernverbünde und Unternehmen, die im Rahmen der Vorab-Telefon-Interviews befragt wurden. 22 Unternehmen waren nicht für die Befragung geeignet, da sie über keinen eigenständigen Immobilienbereich bzw. über eine sehr geringe Anzahl von Immobilien-Mitarbeitern verfügen. Somit ergibt sich eine **Grundgesamtheit von 256 Konzernverbänden und Unternehmen**, denen nach telefonischer Absprache der Fragebogen zugesandt wurde.

Von den 256 Konzernverbänden und Unternehmen schickten 111 Teilnehmer den Fragebogen zurück. 8 Fragebögen waren nicht auswertbar (zum Teil nur eine ausgefüllte Seite), sodass insgesamt **103 auswertbare Fragebögen** verbleiben.

Folglich ergibt sich eine erfreulich hohe **Rücklaufquote von 40,2 %**, welche trotz des 13-Seiten-Umfangs des Fragebogens deutlich über dem Durchschnitt von ca. 15-20 % vergleichbarer Befragungen liegt. Dieses spiegelt die hohe Bedeutung, die dem Thema in der Praxis beigemessen wird, wider. Lediglich 14 % (n=37) lehnten eine Teilnahme aus strukturellen, prinzipiellen oder ähnlichen Gründen ab. Die restlichen 42 % (n=108) der Befragten waren der Befragung gegenüber positiv eingestellt, waren aber aufgrund zeitlicher Ressourcen oder eines zwischenzeitlich veränderten Umfeldes an einer Teilnahme verhindert.

In Bezug auf die Branche des befragten Konzerns bzw. Unternehmens ergibt sich aus der Frage 21 des Fragebogens folgende Teilnehmerstruktur.

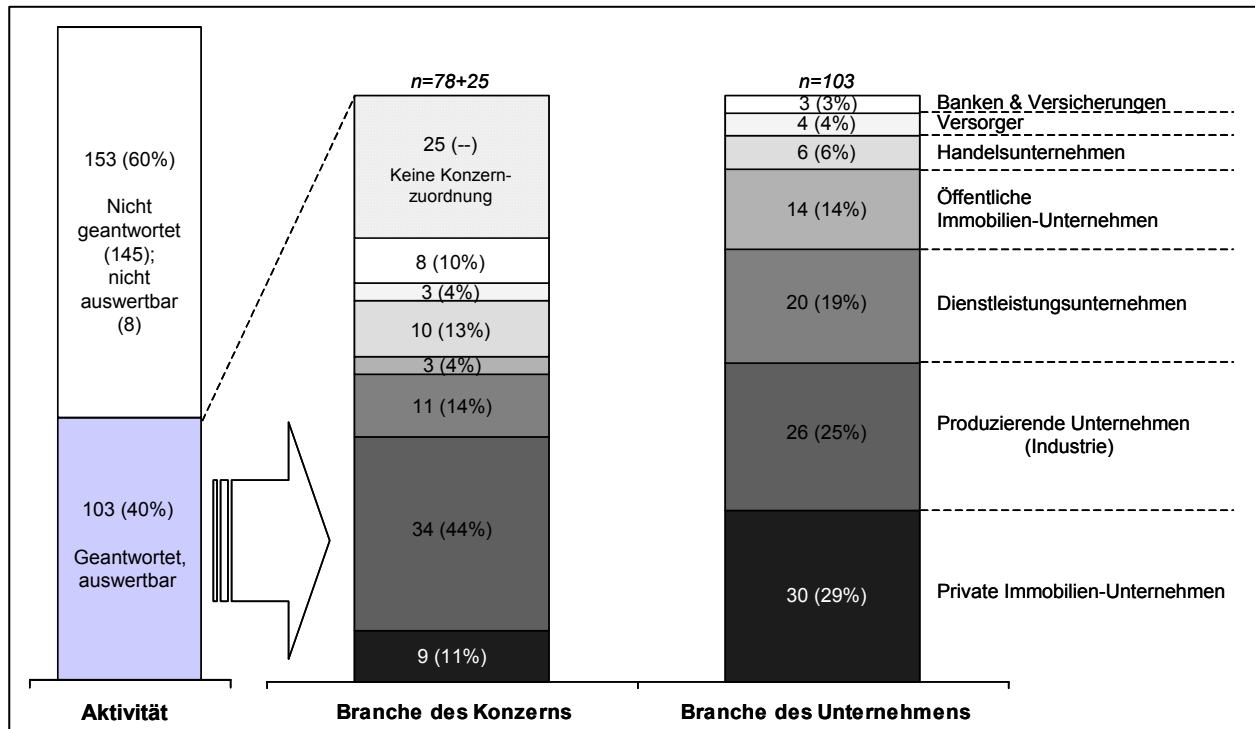


Abbildung 3: Struktur der Teilnehmer nach Branchen

Unter Berücksichtigung der Intensität des Immobiliengeschäftes und der Eigentumssituation wurden die Branchenangaben zu den bereits beschriebenen drei heterogenen Gruppen Non-Property, Property und Public zusammengefasst.

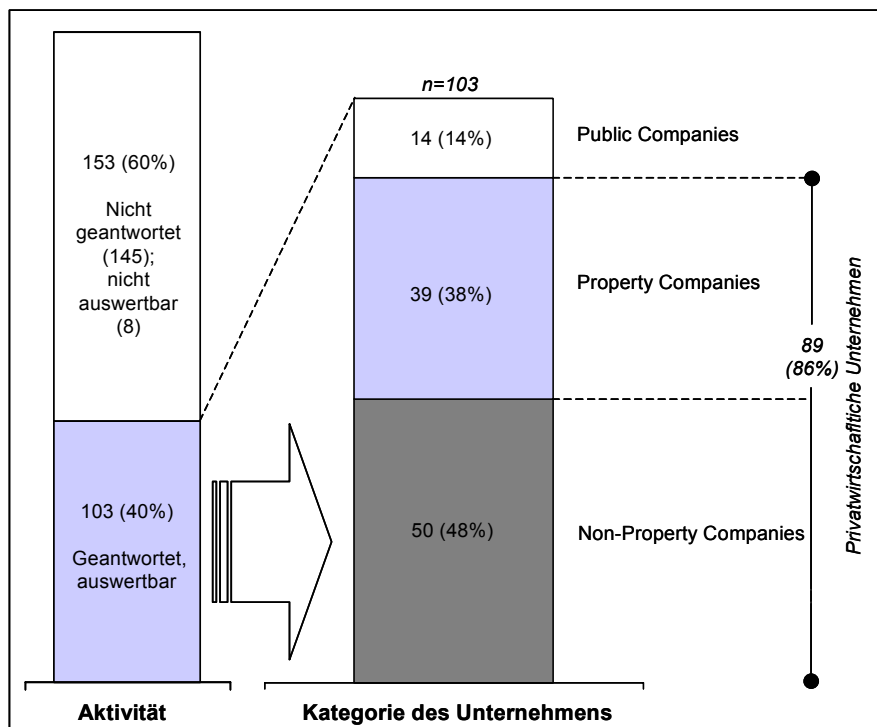


Abbildung 4: Struktur der Teilnehmer nach Sub-Gruppen (Non-Property, Property, Public)

Zu den Non-Property-Companies zählen die Branchen Produzierendes Gewerbe, Dienstleistungsunternehmen, Handelsunternehmen, Versorger, Banken und Versicherungen.

Unternehmen der Branche Privates Immobilien-Unternehmen sowie eigenständige Immobilien-Tochter-Unternehmen bilden die Gruppe Property-Companies<sup>9</sup>.

Zu den Public-Companies zählt die Branche Öffentliches Immobilien-Unternehmen. Anhand der Abbildung 4 wird noch einmal verdeutlicht, dass der Schwerpunkt der durchgeführten empirischen Erhebung den privatwirtschaftlichen Sektor (86 %) betrifft.

Die Aktualität und Bedeutung der Untersuchung werden auch durch die Positionen der Teilnehmer belegt; 58 % der Teilnehmer gehören der 1. bzw. 2. Ebene an. Dieser große Anteil des obersten und oberen Managements wird auch bei der Betrachtung der Unternehmens-Position bestätigt. Folglich ist sehr positiv zu vermerken, dass die mit dem obersten bzw. oberen Management geführten Vorab-Telefon-Interviews eine Beantwortung des Fragebogens auf weitgehend gleicher Ebene bewirkt haben und die Fragebögen nicht „einfach“ anderen Ebenen zur Bearbeitung weitergeleitet wurden. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung der Teilnehmer-Positionen im Detail.

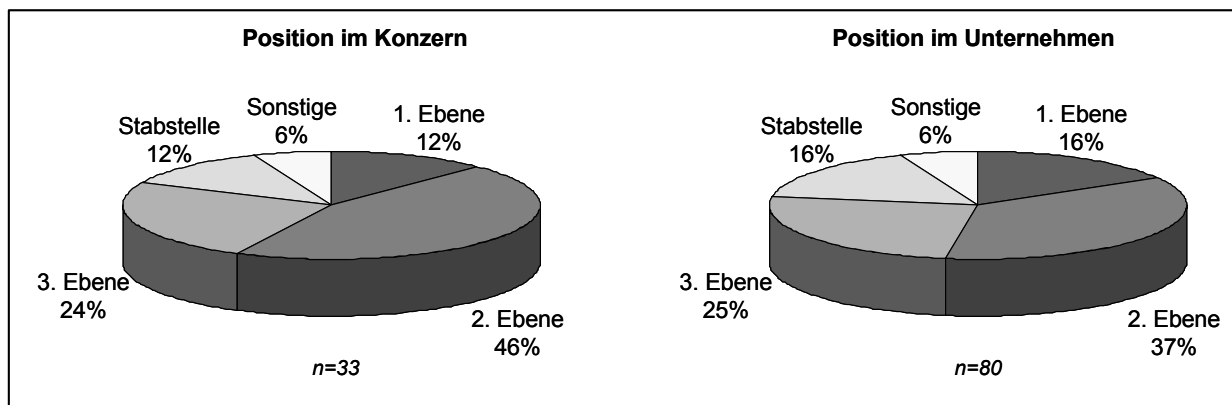


Abbildung 5: Struktur der Teilnehmer nach Position

<sup>9</sup> gem. Auswahl Frage 19 des Fragebogens (s. Anlage)

## 2.4.5 Inhaltlicher Aufbau

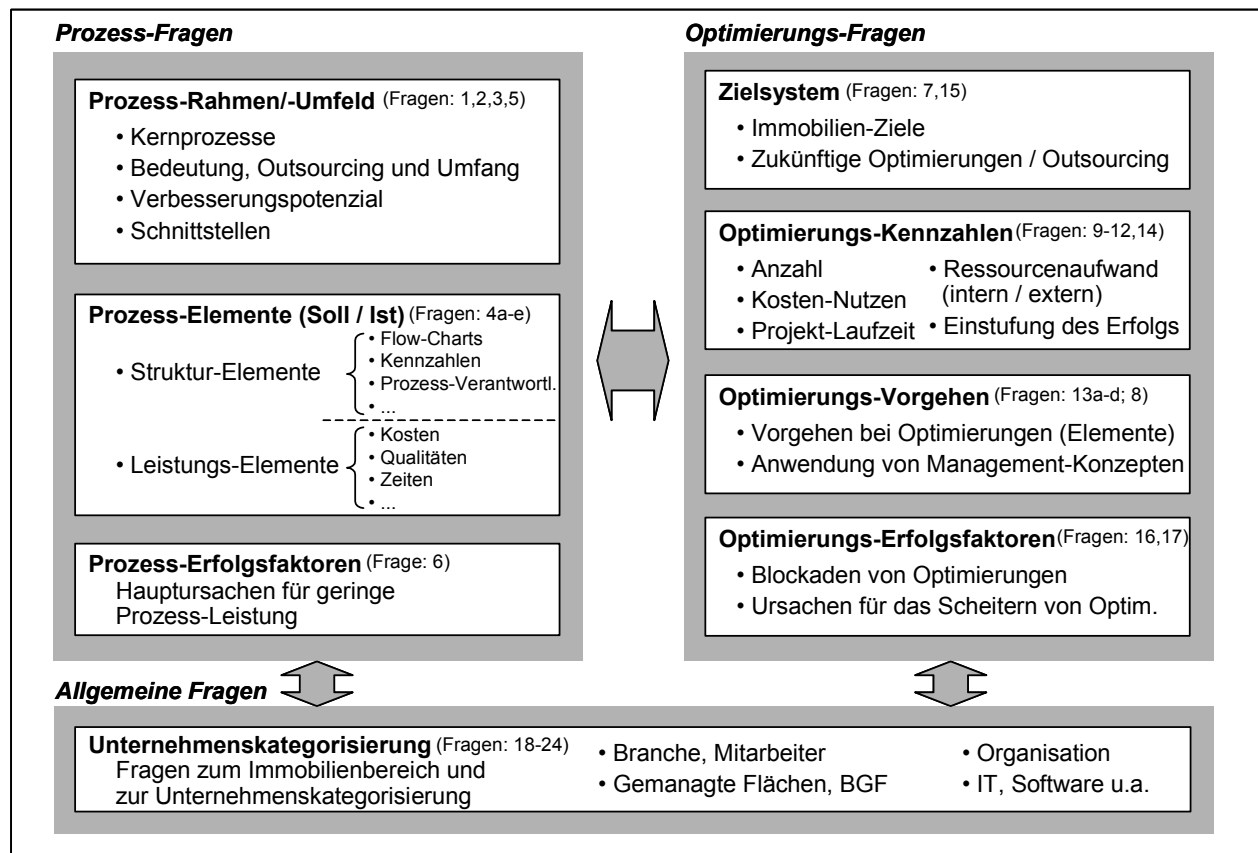


Abbildung 6: Inhaltlicher Aufbau der Untersuchung

Die durchgeführte empirische Erhebung besteht aus drei Blöcken: Prozess-Fragen, Optimierungs-Fragen und Allgemeine Fragen.

1. Im Rahmen der Prozess-Fragen sollte der Status Quo über das betriebliche Immobilien-Prozessmanagement erhoben werden. Hierzu wurden zunächst Fragen zum Prozess-Umfeld bzw. -Rahmen gestellt. Dabei wurden Bewertungen der durchgeführten und ausgelagerten Immobilien-Tätigkeiten, sowie eine Einstufung der Verbesserungspotenziale und Schnittstellen erhoben.

Darüber hinaus wurde die grundsätzlich erforderliche (Soll) und derzeitig vorhandene (Ist) Ausprägung der Prozess-Struktur und -Leistungs-Elemente erfragt. Dieser Fragenkomplex schließt mit der Bewertung der Prozess-Erfolgsfaktoren bzw. den Hauptursachen für geringe Prozess-Leistung.

2. Die Optimierungs-Fragen dienten dem Ziel zu erkennen, inwiefern sich die befragten Unternehmen mit ihren bisher durchgeführten Optimierungen / Verbesserungen auf einem „strukturierten Verbesserungsweg“ befinden. Hierbei wurden einerseits Fragen zu den Immobilien-Zielen und den geplanten Immobilien-Aktivitäten gestellt, andererseits auch konkrete Optimierungs-Kennzahlen, wie Anzahl der letzten Optimierungen, Projekt-Laufzeiten und Ressourcenaufwand, erhoben. Des weiteren wurde das Vorgehen bei dem letzten Optimierungsprojekt detailliert untersucht, da durch Vorgespräche diesbezüglich eine große Heterogenität festgestellt wurde. Analog zum ersten Fragenkomplex wurden die kritischen Erfolgsfaktoren der Optimierungen i.S. von Blockaden und Ursachen für das Scheitern von Optimierungen ermittelt.
  
3. Der letzte Fragenkomplex i.S. allgemeiner Fragen diente zur Unternehmenskategorisierung. Die teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten, eine Einstufung in Bezug auf die Branche, Mitarbeitergröße, gemanagte Flächen etc. vorzunehmen, sodass bei Bedarf eine Zusammenfassung zu homogenen Gruppen vorgenommen werden kann.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Unternehmensprozesse in der Immobilienwirtschaft

Die Kernprozesse Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung stellen die immobilienbezogenen Kernprozesse der empirischen Untersuchung dar. Sie wurden im Rahmen einer Vorstudie durch Kontakte zu Unternehmen ermittelt und umfassen lebenszyklusorientiert die wesentlichen Immobilien-Abläufe. In Frage 1 sollten die Teilnehmer in freie Felder immobilienbezogene Kernprozesse eintragen, die bereits in ihrem Unternehmen/Konzern definiert wurden. Die Ergebnisse der Vorstudie können bestätigt werden, da 70 % der Teilnehmer ausschließlich bzw. überwiegend die o.g. Kernprozesse (teilweise mit leicht abweichenden Bezeichnungen bzw. auf abweichender Ebene – z.B. Ankauf als Kernprozess) genannt haben.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Frage 1 des Fragebogens z.T. noch weitere (selten vorhandene) Kernprozesse von den Teilnehmern genannt. Eine Übersicht der genannten immobilienbezogenen Kernprozesse zeigt die folgende Abbildung.

	Häufig vorhandene Kernprozesse		Selten vorhandene Kernprozesse
ca. 70 % der Fälle	Portfoliomanagement	ca. 30 % der Fälle	Flächenrecycling
	Projektentwicklung		Akquisition
	Gebäudemanagement (i.d. Regel Trennung in kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles GM)		Bau-/Immobilien-Beratung
	An-/Verkauf / An-/Vermietung		Sale & Lease Back
	Optimierung		
			Ressourcenmanagement

Abbildung 7: Immobilien-Kernprozesse der befragten Unternehmen

##### 3.1.1 Prozess-Rahmen/-Umfeld

Die der Befragung zugrunde liegenden Kernprozesse (Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung) können weiter „heruntergebrochen“ bzw. in ihre Subprozesse oder Tätigkeiten zerlegt werden. Als Subprozesse des Kernprozesses „Portfoliomanagement / Immobilienstrategie“ werden z.B. Datensammlung-/aktualisierung, Portfolio-Bewertung-/Analyse, Portfolio-Steuerung und Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen verstanden. Diese wurden bei Frage 2 in Bezug auf den Umfang bzw. die Durchdringung für das Unternehmen von den Teilnehmern eingestuft.<sup>10</sup>

**Hinweis:** Den nachfolgenden Abbildungen liegt grundsätzlich eine Skalierung von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) zugrunde!

<sup>10</sup> Hinweis zu den nachfolgenden Grafiken: Die Anzahl der teilgenommenen Unternehmen kann je Frage variieren. Einige Unternehmen sind nur in ausgewählten Tätigkeitsbereichen aktiv am Markt vertreten (z.B. nur im Gebäudemanagement), sodass sich – bezogen auf die gesamte Untersuchungsgruppe – je Frage unterschiedliche Häufigkeiten von Antworten ergeben. Folglich wurden die Häufigkeiten bei den Grafiken als Spanne  $n = (\text{Wert mit geringster Anzahl Antworten}) - (\text{Wert mit größter Anzahl Antworten})$  angegeben.

Frage 2: Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen / Konzern und in welchem Umfang (i.S. von Durchdringung) werden diese bei Ihnen durchgeführt bzw. sind bereits ausgelagert?

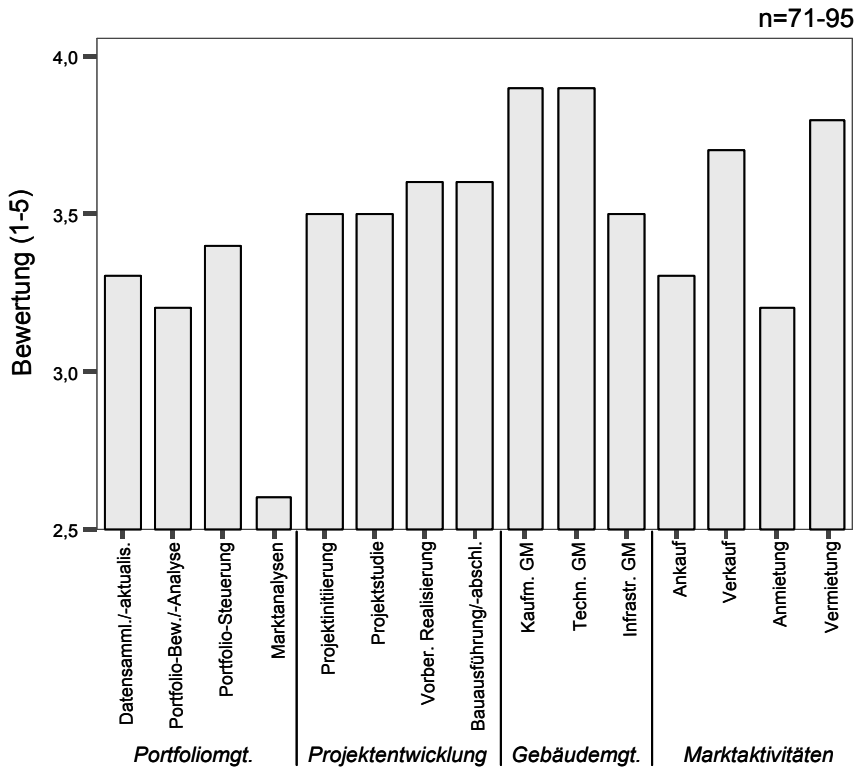


Abbildung 8: Umfang / Durchdringung von Immobilien-Subprozessen (Frage 2)

Hierbei zeigt sich, dass das kaufmännische und technische Gebäudemanagement bei den befragten Unternehmen durchschnittlich die größten internen Ressourcen bindet. Dieses ist besonders vor dem Hintergrund interessant, dass das technische Gebäudemanagement den zweit bedeutendsten ausgelagerten Bereich darstellt (vgl. Abbildung 11).

Auffallend bei den Marktaktivitäten ist, dass der Verkauf und die Vermietung von Immobilien in größerem Umfang durchgeführt wird, als der Ankauf und die Anmietung. Dieses Ergebnis bestätigt sich auch bei der Betrachtung der zuvor erwähnten Subgruppenverteilung (Non-Property, Property, Public).

In Bezug auf das Portfoliomanagement ist festzustellen, dass 55 % der Unternehmen keine intensive Datensammlung und -aktualisierung durchführen und auch nur 21 % Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen betreiben. Dieses zeigt einen großen Nachholbedarf an.

Die Bewertung der Tätigkeiten nach Bedeutung einerseits und nach Umfang bzw. Durchdringung andererseits zeigt folgende Abbildung.

Frage 2: Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen / Konzern und in welchem Umfang (i.S. von Durchdringung) werden diese bei Ihnen durchgeführt bzw. sind bereits ausgelagert?

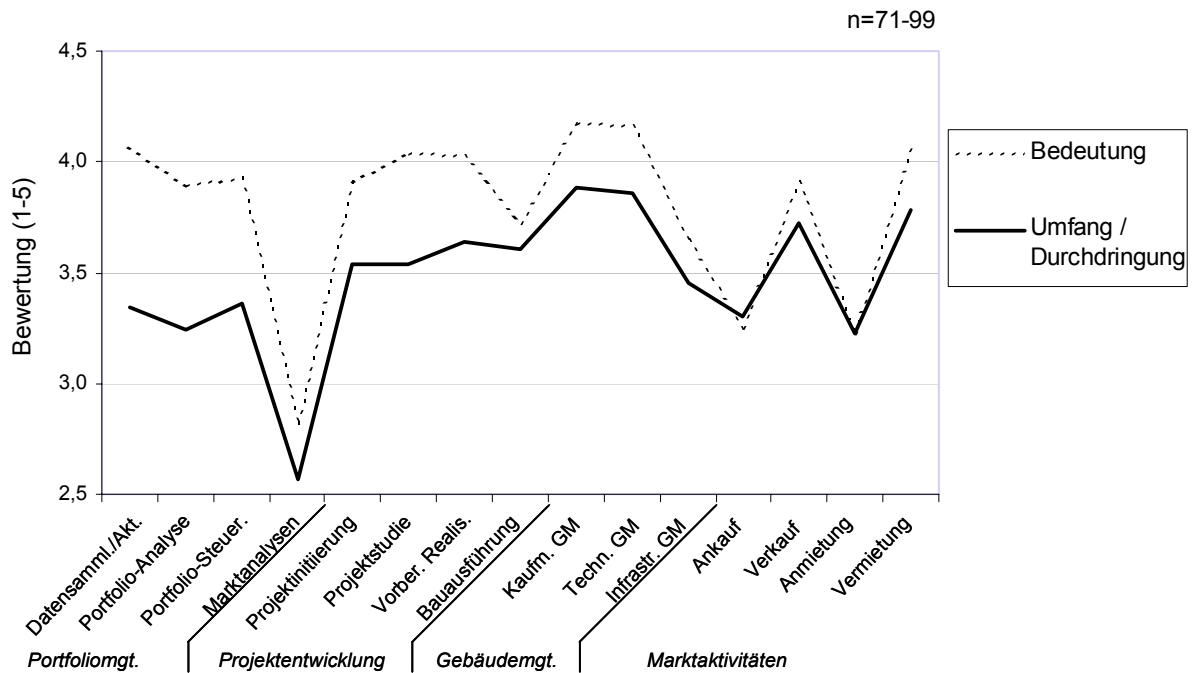


Abbildung 9: Bedeutung und Umfang/Durchdringung von Immobilien-Subprozessen (Frage 2)

Es zeigt sich, dass insbesondere beim Portfoliomanagement eine große Abweichung zwischen der Bedeutung und dem Umfang bzw. Durchdringung der Tätigkeiten besteht. Folglich erscheint es für die Unternehmen notwendig, die Tätigkeiten im Bereich des Portfoliomanagements zu intensivieren. Dass gerade in diesem Bereich auch entsprechendes Potenzial vorhanden ist, zeigt die folgende Abbildung der Analyse von Verbesserungspotenzialen. Insgesamt bewerten sogar 39 % der Unternehmen das Verbesserungspotenzial im Portfoliomanagement als groß oder sehr groß.



Frage 3: Welche der nachfolgenden Aufgaben verfügen in Ihrem Unternehmen / Konzern über welches Verbesserungs-Potenzial?

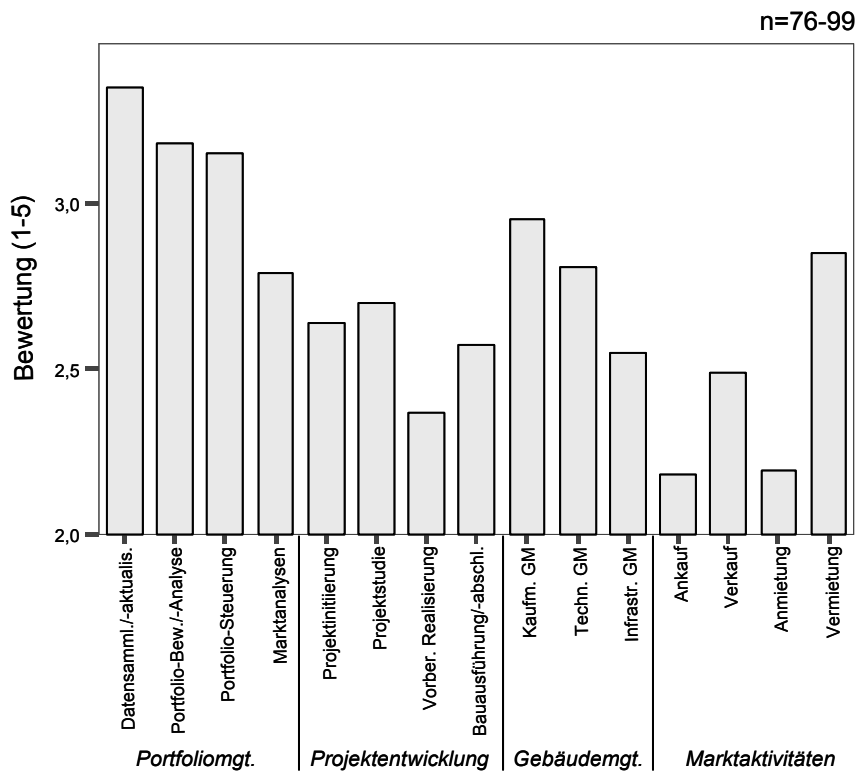


Abbildung 10: Verbesserungspotenzial von Immobilien-Subprozessen (Frage 3)

Keine Bedeutung wurde hingegen von den befragten Unternehmen zugemessen, Teile des Portfoliomanagements oder der Marktaktivitäten (An-/Verkauf und An-/Vermietung) auszulagern (Bedeutung <4 %). An dieser Stelle dominiert vielmehr das technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement, welches bereits zu großen Teilen ausgelagert wurde, dennoch – unter Berücksichtigung der gesamten immobilienbezogenen Tätigkeiten – zum großen Umfang von (den anderen) Unternehmen selbst durchgeführt wird (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 11).

Frage 2: Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen / Konzern und in welchem Umfang (i.S. von Durchdringung) werden diese bei Ihnen durchgeführt bzw. sind bereits ausgelagert (Outsourcing)?

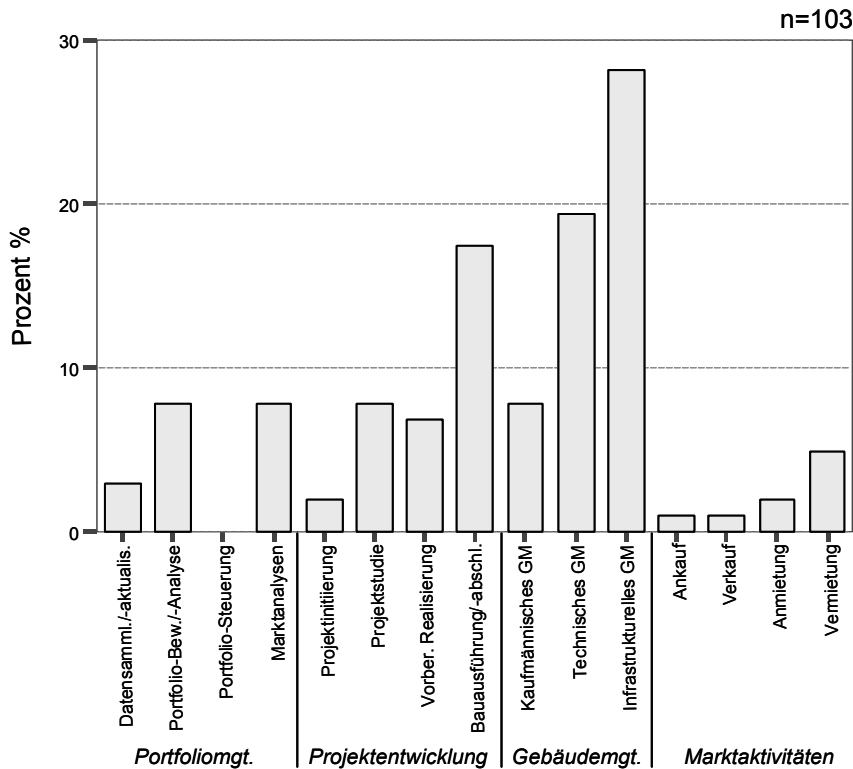


Abbildung 11: Ausgelagerte Immobilien-Subprozesse (Outsourcing, Frage 2)

### 3.1.2 Prozess-Elemente

Die betrachteten Immobilien-Prozesse wurden in Prozess-Struktur-Elemente und Prozess-Leistungselemente gegliedert<sup>11</sup>.

Zu den Prozess-Struktur-Elementen zählen neben den Prozess-Dokumentationen (z.B. grafische Prozessdarstellungen, Tätigkeitsbeschreibungen) auch die Human-Ressource-„Seite“ (z.B. Prozess-Verantwortliche, Prozess-Teams, Schulung), IT-Unterstützung und Prozess-Kennzahlen, -Messung und -Benchmarking. Diese Elemente geben Auskunft darüber, inwiefern überhaupt die Prozess-Strukturen innerhalb der befragten Unternehmen entwickelt sind. Bei der Befragung sollten die Teilnehmer einerseits die ideale Soll-Ausprägung der Elemente für ein effektives und effizientes Immobilien-Prozessmanagement einstufen, andererseits die derzeitige Ist-Ausprägung dieser Elemente in ihrem Unternehmen bewerten. Die folgende Abbildung zeigt den entsprechenden Vergleich zwischen der Soll- und Ist-Ausprägung der Prozess-Struktur-Elemente.

<sup>11</sup> Vgl. Gaitanides / Scholz / Vrohling / Raster, 1994, S. 37ff

Frage 4a: Wie sollten Ihres Erachtens nach die nachfolgenden Elemente für ein effektives und effizientes Immobilien-Prozessmanagement ausgeprägt sein und wie sind diese Elemente in Ihrem Unternehmen ausgeprägt/realisiert?

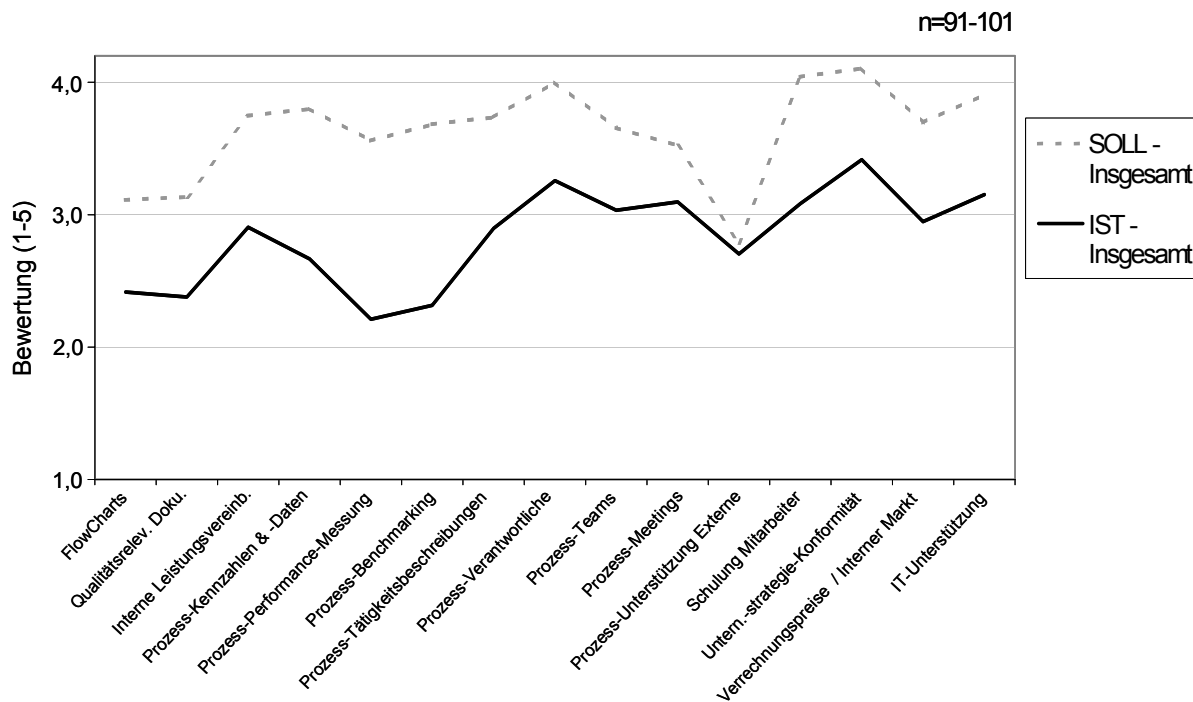


Abbildung 12: Vergleich Soll-Ist-Ausprägung von Immobilien-Prozess-Struktur-Elementen (Frage 4a)

Die größte Diskrepanz zwischen der Soll- und Ist-Ausprägung der Elemente besteht bei den „Prozess-Kennzahlen und -Daten“, der „Prozess-Performance-Messung“ und beim „Prozess-Benchmarking“. Diese Elemente sind geeignete Indikatoren für ein hohes Niveau des Prozessmanagements. Bei strukturierterer Vorgehensweise wäre eine hohe Ausprägung von Prozess-Tätigkeitsbeschreibungen, Ablaufdiagrammen (Flow-Charts) und Prozess-Verantwortlichen Voraussetzung für eine Prozess-Performance-Messung oder ein -Benchmarking. Folglich zeigt die o.g. Diskrepanz, dass der überwiegende Teil der befragten Unternehmen noch recht weit entfernt ist von professionalisierten Immobilien-Prozess-Struktur-Elementen. Dieses bestätigen die Häufigkeitsanalysen, die zeigen, dass 64 % der Unternehmen weder Prozess-Performance-Messungen noch Prozess-Benchmarking durchführen und in 47 % der Fälle Prozess-Kennzahlen sogar vollständig fehlen. Erst 30 % der Unternehmen verfügen über prozessbezogene Tätigkeitsbeschreibungen und nur 22 % nutzen grafische Prozessdarstellungen bzw. Ablaufdiagramme (Flow-Charts).

Eine Ausnahme bildet die Prozess-Unterstützung durch Externe. Hier ist zu erkennen, dass die Soll-Ausprägung schon derzeit erfüllt ist. Aus Sicht der Unternehmen erscheint es dementsprechend nicht notwendig, die Unterstützung/Beratung durch Externe zukünftig zu intensivieren. Dies ist jedoch stark zu hinterfragen, da ein Vergleich von Bedeutung, Umfang und Verbesserungspotenzial (vgl. 3.2.3 Optimierungs-Vorgehensmethodik) zeigt, dass viele Optimierungen innerhalb der Unternehmen bislang nicht strukturiert verlaufen. Ggf. könnte der Rat bzw. die Unterstützung von Externen die Strukturen verbessern.

Verfeinert man den oben dargestellten Verlauf der Ist-Ausprägung der Prozess-Struktur-Elemente von allen Teilnehmern auf die Subgruppen Non-Property, Property und Public, so ist interessanterweise festzustellen, dass es sich um drei unterschiedliche Prozess-Niveaus handelt. Dabei verfügen die Property-Companies derzeit über das höchste, die Non-Property-Companies über das mittlere und die Public-Companies mit deutlichem Abstand über das niedrigste Immobilien-Prozess-Niveau. Im Vergleich zur Privatwirtschaft (Non-Property und Property) ist die Ausprägung der einzelnen Prozess-Elemente im öffentlichen Sektor (Public) um durchschnittlich 15 %, beim Prozess-Benchmarking sogar um 39 % niedriger. Dieses Ergebnis überrascht, da gerade die befragten Public-Companies sich auf die Immobilien-tätigkeiten spezialisiert haben und es – im Gegensatz zu den Non-Property-Companies – als Kerngeschäft betreiben. Die Immobilien-Professionalisierung der Non-Property-Companies scheint folglich schon positiv vorangeschritten zu sein. Der häufig eingeschlagene Weg zur Privatisierung erscheint somit erfolgreich und sinnvoll zu sein. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Verlauf der Subgruppen-Ergebnisse.

*Frage 4a: Wie sollten Ihres Erachtens nach die nachfolgenden Elemente für ein effektives und effizientes Immobilien-Prozessmanagement ausgeprägt sein und wie sind diese Elemente in Ihrem Unternehmen ausgeprägt/realisiert?*

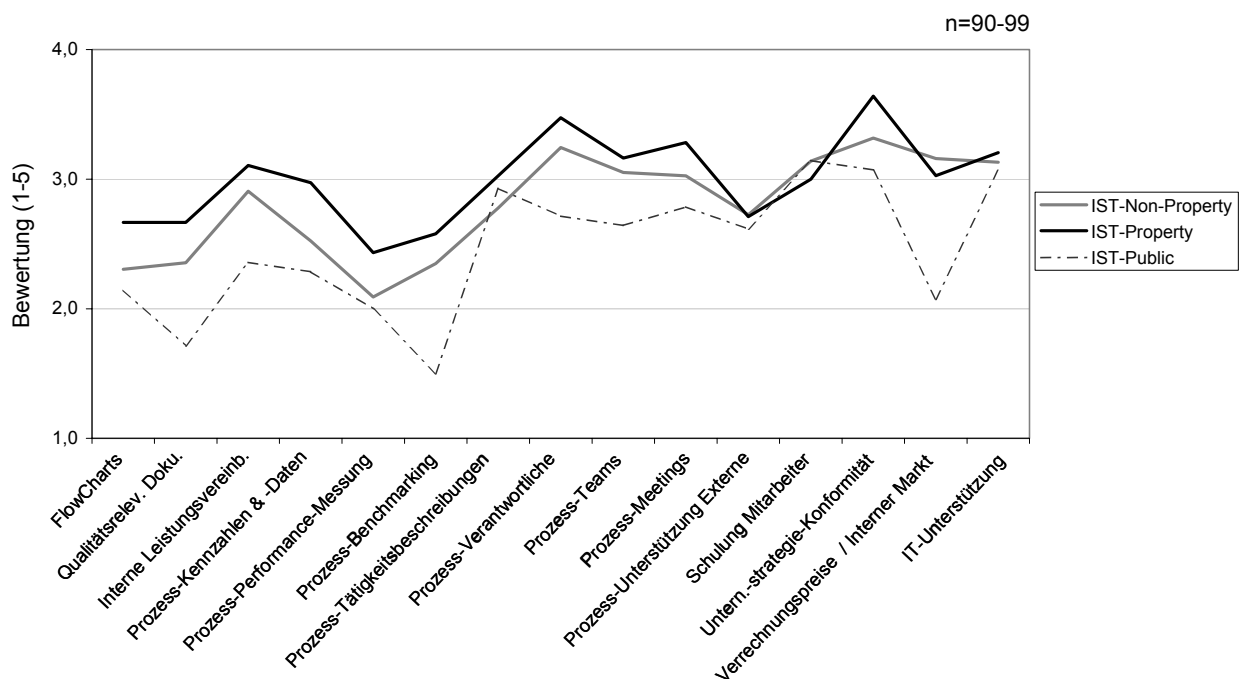


Abbildung 13: Ist-Ausprägung Immobilien-Prozessmanagement (Frage 4a)

Neben den Prozess-Struktur-Elementen müssen laut Gaitanides / Scholz / Vrohling auch die Prozess-Leistungs-Elemente bei einer Prozess-Analyse betrachtet werden. Hierzu zählen die aus Literatur und Praxis anerkannten und bewährten Prozess-Leistungs-Elemente:

- Kosten
- Qualitäten
- Zeiten
- Mitarbeiterzufriedenheit (interne Kundenzufriedenheit)
- Kundenzufriedenheit (externe Kundenzufriedenheit)

In Frage 4b-e des Fragebogens wurden die Teilnehmer gebeten, diese Prozess-Leistungs-Elemente in Bezug auf Ihre Immobilien-Kernprozesse [Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und Marktaktivitäten (An-/Verkauf und An-/Vermietung)] zu bewerten resp. einzustufen. Auf diese Weise wurde eine Struktur der Leistungs-Elemente erkannt, die auch bei der Subgruppenbetrachtung (Non-Property, Property, Public) Relevanz behält:

**Kosten > Qualitäten > Zeiten**

Diese bewertungsbezogene Struktur resp. Reihenfolge zeigt sehr eindrücklich folgende Abbildung.

*Frage 4b-e: Wie bewerten Sie Ihr Portfolio-Management, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung in Bezug auf die Leistungskennziffern Kosten-, Qualitäts-, Zeitmanagement, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit.*

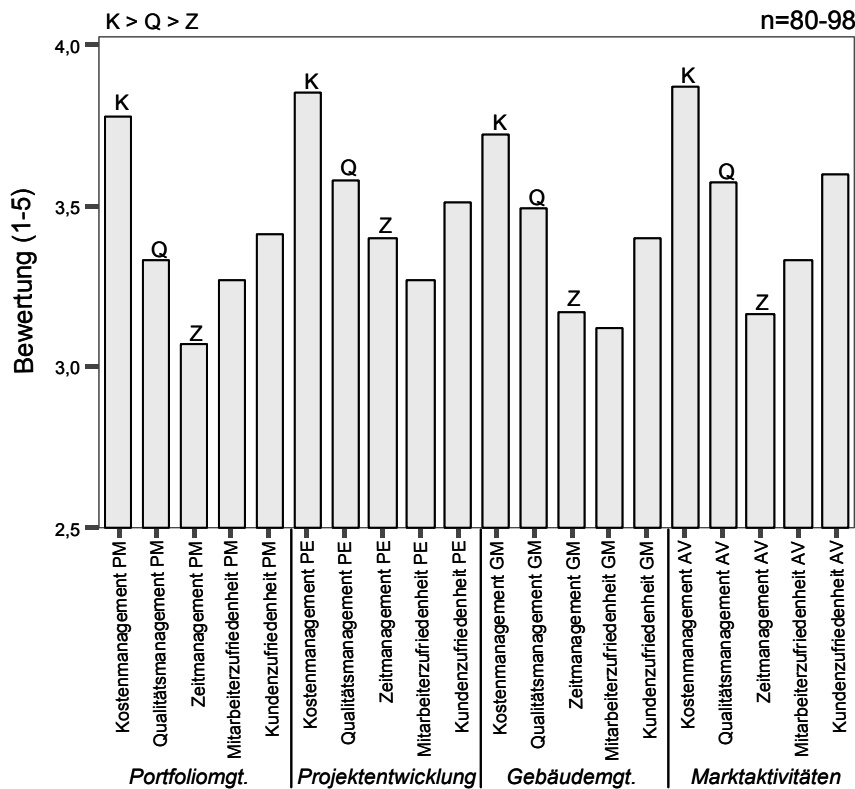


Abbildung 14: Ist-Ausprägung Immobilien-Prozessmanagement – Leistung (Frage 4b-e)

Die Struktur („Kosten > Qualitäten > Zeiten“) ergibt sich auch aus der Befragung der „idealen Soll-Ausprägung“ der Prozess-Leistungs-Elemente; allerdings auf einem erwartungsgemäß höheren Niveau. Sie ist insbesondere in Bezug auf die Soll-Ausprägung zu hinterfragen. Wie können die Prozess-Leistungs-Elemente am effektivsten und effizientesten erhöht werden? Welche Soll-Ausprägung ist geeignet, die gesetzten Ziele zu erreichen? Ein reiner Fokus auf das Kostenmanagement – wie die Auswertung zeigt – wird bei vielen (neueren) Management-Konzepten nicht als der „Schlüssel zum Erfolg“ betrachtet. So bildet die unternehmensübergreifende Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessqualität den Fokus resp. das Ziel beim Total Quality Management, woraus auch ein optimiertes Kosten- und Zeitmanagement resultiert. Das Business Reengineering

zielt hingegen darauf ab, alle drei Leistungs-Elemente gleichzeitig mit grundsätzlich gleicher Gewichtung zu realisieren.

### 3.1.3 Prozess-Erfolgsfaktoren

Zur Klärung der Frage, welches die Faktoren sind, die den Erfolg resp. eine hohe Prozess-Leistung determinieren, wurden in Frage 6 die Hauptursachen für geringe Prozess-Leistung erhoben. Es zeigt sich anhand der folgenden Abbildung 15, dass die Hauptursachen die interne Organisation betreffen. Hierauf lässt einerseits die größte Ausprägung der „internen Abstimmungsprobleme“ (von 47 % der Unternehmen hoch eingestuft) und die sehr große Ausprägung der „falschen Zuordnung von Kompetenzen und der Aufgaben-Verantwortung“ (37 %) schließen. Andererseits sind in erst 48 % der Unternehmen Prozess-Verantwortliche bestimmt und ein entsprechendes Prozess-Verständnis bei den Mitarbeitern überwiegend noch nicht vorhanden, welches entsprechend negativ die Prozess-Leistung beeinflusst. Themen wie „Fehlende IT-Unterstützung“, „Fehlende Unterstützung durch Externe“ oder unzureichende Prozess-Dokumentationen werden als relativ unbedeutend eingestuft.

Insgesamt decken sich diese Ergebnisse mit den im Rahmen der Befragung „Corporate Real Estate 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements“<sup>12</sup> ermittelten Herausforderungen deutscher Großunternehmen. Dort dominierten die Themen „Grundlegende Veränderung der Ablauf- und Aufbauorganisation“ und „Restrukturierung der Konzerngeschäftsfelder“, die beide ebenfalls die interne Organisation betreffen.

*Frage 6: Welches sind Ihres Erachtens die grundsätzlichen Hauptursachen für eine geringe Prozess-Leistung? (eigene Erfahrung oder Einschätzung)*

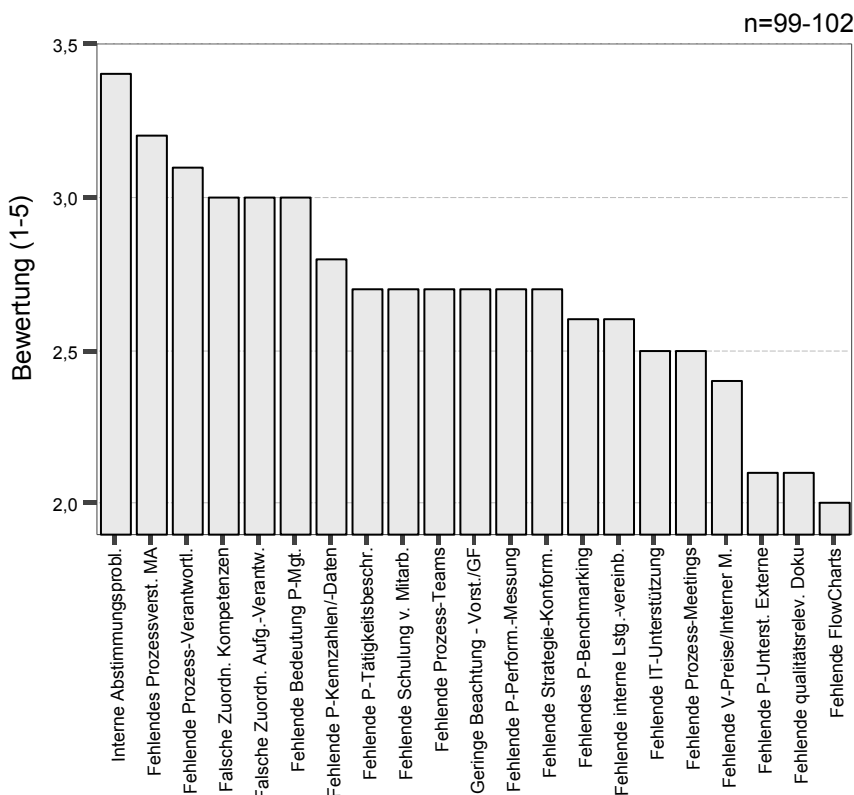


Abbildung 15: Hauptursachen für geringe Prozess-Leistung (Frage 6)

<sup>12</sup> Vgl. A. Pfnür, Corporate Real Estate, 2002

### 3.1.4 Zusammenfassung Unternehmensprozesse

Die wichtigsten Ergebnisse von Immobilien-Prozessen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement (kaufm., techn., infrastr.) und An-/Verkauf / An-/Vermietung stellen die wesentlichen immobilienbezogenen Kernprozesse dar, die bei 70 % der befragten Teilnehmer ausschließlich bzw. überwiegend definiert sind.
- Die größte Bindung interner Ressourcen (Zeiten und Mitarbeiter) findet durch das kaufmännische und technische Gebäudemanagement statt.
- Verkauf und Vermietung sind erheblich bedeutender und werden in erheblich größerem Umfang durchgeführt als Ankauf und Anmietung.
- Bei den Tätigkeiten im Portfoliomanagement besteht noch großer Nachholbedarf, insbesondere im Bereich der Datensammlung und -aktualisierung (47 %). Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen werden bisher kaum durchgeführt (21 %) und die ihnen zugemessene außergewöhnlich niedrige Bedeutung überrascht vor dem Hintergrund der Relevanz aktueller und marktfähiger Immobilien-Daten. Dieses wird durch ein entsprechend großes Verbesserungspotenzial bekräftigt.
- Das größte Potenzial für Verbesserungen bietet das Portfoliomanagement (39 %), das kaufmännische Gebäudemanagement und die Vermietung von Immobilien.
- Outsourcing fand bislang am häufigsten im technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement statt (20-30 %), obwohl diese Prozesse gleichzeitig auch große interne Ressourcen (bei den anderen Unternehmen) binden. Die gesamte Bauausführung und -abschluss der Projektentwicklung wurde von knapp 20 % der Unternehmen vollständig ausgelagert.
- Der überwiegende Teil der Unternehmen (64 %) ist noch recht weit entfernt von professionalisierten Immobilien-Prozess-Strukturen. So erheben viele Unternehmen bisher noch keine Prozess-Kennzahlen/-Daten (47 %) und können demzufolge auch noch keine Prozess-Performance-Messung und kein Prozess-Benchmarking durchführen.
- Non-Property-Companies brauchen sich bei den Prozess-Strukturen nicht hinter den Property- oder Public-Companies „zu verstecken“. Das fast identische Niveau der Immobilien-Prozess-Strukturen zwischen Property- und Non-Property-Companies überrascht, da die Non-Property-Companies Immobilienmanagement nicht als Kerngeschäft betreiben. Auffallend ist, dass die Prozess-Strukturen bei den Public-Unternehmen mit Abstand am niedrigsten ausgeprägt sind.
- Die Unternehmen beabsichtigen, die Unterstützung durch Externe/Berater zukünftig nicht zu intensivieren, eher zu reduzieren.

- Die Prozess-Leistungs-Elemente sind durchschnittlich in der Reihenfolge „Kosten > Qualitäten > Zeiten“ ausgeprägt; sodass das Kostenmanagement vergleichsweise weiter entwickelt ist als das Qualitäts- und Zeitmanagement. Auch zukünftig liegt der Fokus auf dem Kostenmanagement (Soll-Ausprägung). Die Kundenzufriedenheit wird grundsätzlich höher als die Mitarbeiterzufriedenheit eingeschätzt.
- Bedeutend für die Höhe der Prozess-Leistung ist der interne Organisationsgrad. Reibungslose interne Abstimmungen und korrekte Zuordnungen von Kompetenzen und Aufgaben-Verantwortung sind die kritischen Schlüsselfaktoren für Prozess-Erfolg. IT und Unterstützung durch Externe sind in diesem Zusammenhang eher unbedeutend.

### **3.2 Prozessoptimierungen / -optimierungsverhalten in der Immobilienwirtschaft**

Dieses Kapitel zielt darauf ab, einerseits darzustellen, welche Arten von Optimierungen in der Immobilienwirtschaft bisher stattgefunden haben und andererseits zu erläutern, inwiefern sich die befragten Unternehmen mit ihren bisher durchgeführten Optimierungen / Verbesserungen auf einem „strukturierten Verbesserungsweg“ befinden; d.h. werden auch wirklich die Prozesse optimiert, die für das Unternehmen die größte Bedeutung haben?

Zunächst wird dazu das Zielsystem der Unternehmen beleuchtet und danach konkrete Optimierungskennzahlen, wie Anzahl Optimierungen, Projektlaufzeiten, Ressourcenaufwand, verglichen. Danach wird das Vorgehen von Optimierungen analysiert und abschließend die kritischen Erfolgsfaktoren der Optimierungen i.S. von Blockaden und Ursachen für das Scheitern von Optimierungen aufgezeigt.



### 3.2.1 Zielsystem

Zur Betrachtung des Zielsystems wurde in Frage 7 nach den Immobilien-Zielen und der Bedeutung des Prozessmanagements zur Zielerreichung gefragt.

Frage 7: Welche Ziele – die die Basis für Optimierungen bilden – verfolgt Ihr Immobilienmanagement in welchem Umfang und inwiefern kann ein Prozessmanagement zur Verwirklichung dieser Ziele beitragen?

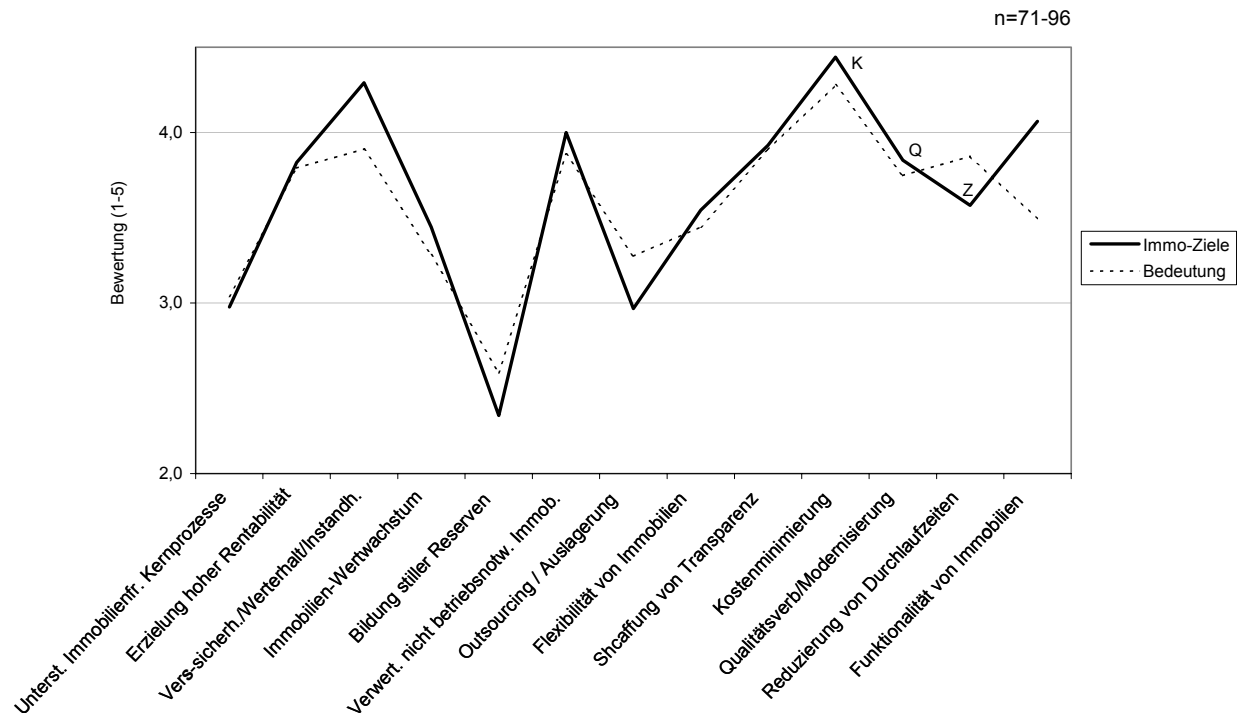


Abbildung 16: Immobilien-Ziele und Bedeutung des Prozessmanagements zur Zielerreichung (Frage7)

Herausragendes strukturelles Ziel der befragten Unternehmen ist die „Versorgungssicherheit / Werterhaltung / Instandhaltung“ von Immobilien, welches auch bei der differenzierteren Subgruppen-Analyse bestehen bleibt. In Bezug auf die Leistung ist dieses Ziel gepaart mit dem Leistungsziel der Kostenminimierung. Die zuvor analysierte Struktur von „Kosten > Qualitäten > Zeiten“ spiegelt sich auch hier in den Zielen wider. Ein weiteres bedeutendes Ziel bildet die Verwertung der nicht-betriebsnotwendigen Immobilien, welches bei den Public-Companies am höchsten ausgeprägt ist, gefolgt von den Non-Property- und Property-Companies.

Auffallend ist, dass von den Teilnehmern die Bedeutung des Prozessmanagements zur Immobilien-Ziel-Erreichung als sehr groß und fast identisch mit den Ausprägungen der Immobilien-Ziele eingestuft wurde. Dies zeigt, dass das Immobilien-Prozessmanagement (in 97 % der Fälle) sehr gut geeignet ist, dazu beizutragen, die wesentlichen o.g. Immobilien-Ziele über den Weg der Kostenminimierung zu erreichen.

Um festzustellen, welche Management-Konzepte resp. Methoden zur Zielerreichung bislang im Immobilienbereich eingesetzt, geplant oder nicht geplant wurden, diente Frage 8. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 17, wobei zu erkennen ist, dass das Management-Konzept „Lean Management“ eine herausragende Stellung bei der Anwendung einnimmt. Lean Management wurde bereits bei 30 % der befragten Unternehmen durchgeführt und stellt damit das am häufigsten angewandte Management-Konzept in der Immobilienwirtschaft dar. Der bisherige Einsatz von anderen Management-Konzepten, wie Total Quality Management (TQM), Business Prozess Reengineering (BPR), KAIZEN bzw. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder Change Management, liegt hingegen jeweils bei ca. 20 %.

**Frage 8: Wurde bei Ihnen bisher ein bestimmtes Management-Konzept bei einer Optimierung (bewusst und geplant) in Ihrem Immobilienbereich angewandt bzw. soll es angewendet werden?**

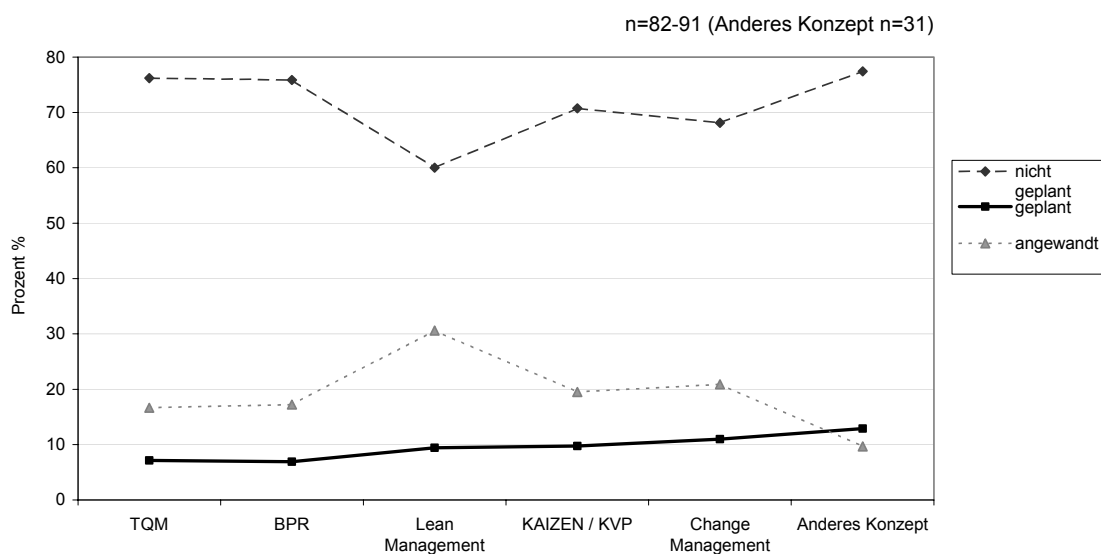


Abbildung 17: Anwendung von Management-Konzepten (Frage 8)

Bemerkenswert ist, dass insgesamt 52 % von allen Teilnehmern bereits mind. ein Management-Konzept im Immobilienbereich angewandt haben, davon 23 % zwei oder mehr. Die Anwendung von Management-Konzepten scheint folglich für den Immobilienbereich ein sehr interessantes Thema mit großer Praxis-Relevanz zu sein. Dass diese Relevanz auch zukünftig Bestand haben wird, zeigen die Ergebnisse der Planungen: 25 % der teilgenommenen Unternehmen planen den Einsatz von mind. einem Management-Konzept, davon 13 % zwei oder mehr. Diese Zahlen verdeutlichen allerdings auch, dass ein großer Anteil der Unternehmen bisher keine Management-Konzepte angewandt hat, dieses auch zukünftig nicht beabsichtigt und „nur“ nach eigener Methodik optimiert. Verstärkt wird diese Tatsache zudem durch den großen Optimierungsbedarf, der fast gleichbedeutend alle wesentlichen Immobilien-Kernprozesse betrifft. Die geplanten Optimierungs- und Outsourcing-aktivitäten werden durch folgende Abbildung dargestellt.

Frage 15: Wie schätzen Sie die zukünftigen Veränderungen (innerhalb der nächsten 2 Jahre) i.S. von Optimierungsprojekten bzw. Outsourcingaktivitäten Ihres Immobilienbereiches/-managements ein?

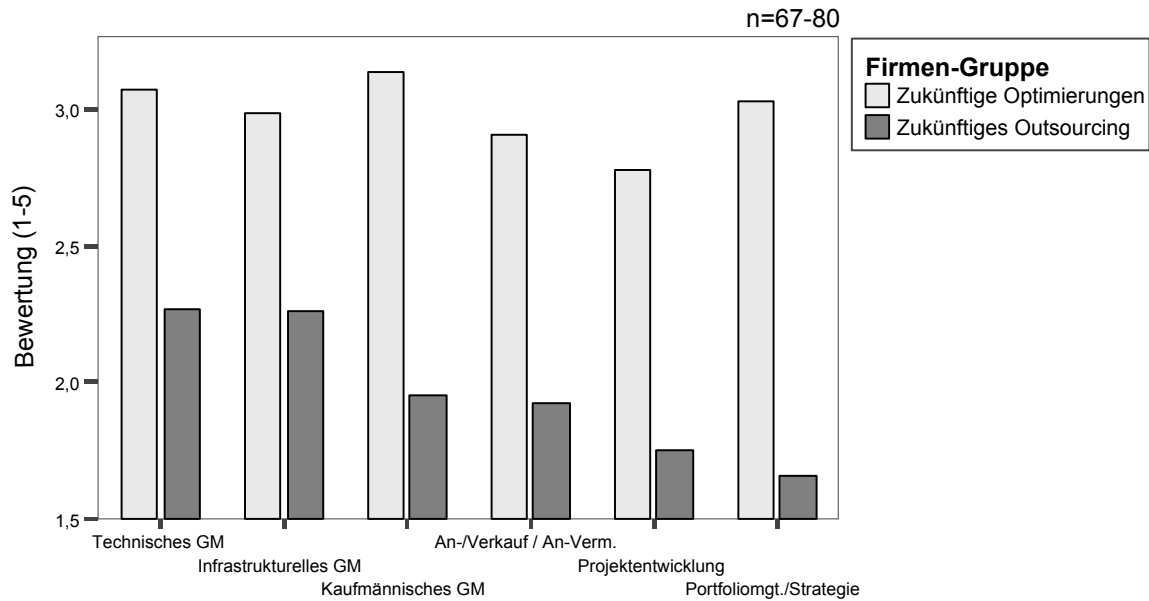


Abbildung 18: Zukünftige Optimierungen und zukünftiges Outsourcing nach Prozessen (Frage 15)

Durch Häufigkeitsanalysen kann festgestellt werden, dass 65 % (Realisierung beschlossen und konkrete Planung) der Unternehmen die Durchführung von immobilienbezogenen Optimierungsprojekten plant und 19 % von ihnen die Realisierung bereits definitiv beschlossen haben. Die entsprechende Verteilung wird noch einmal durch die nachfolgende Abbildung aufgezeigt.

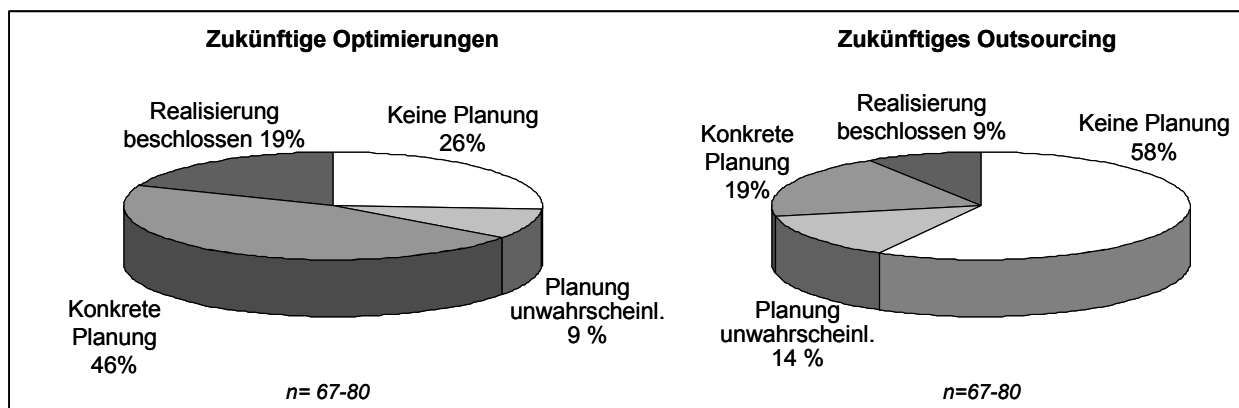


Abbildung 19: Zukünftige Optimierungen und zukünftiges Outsourcing (Frage 15)

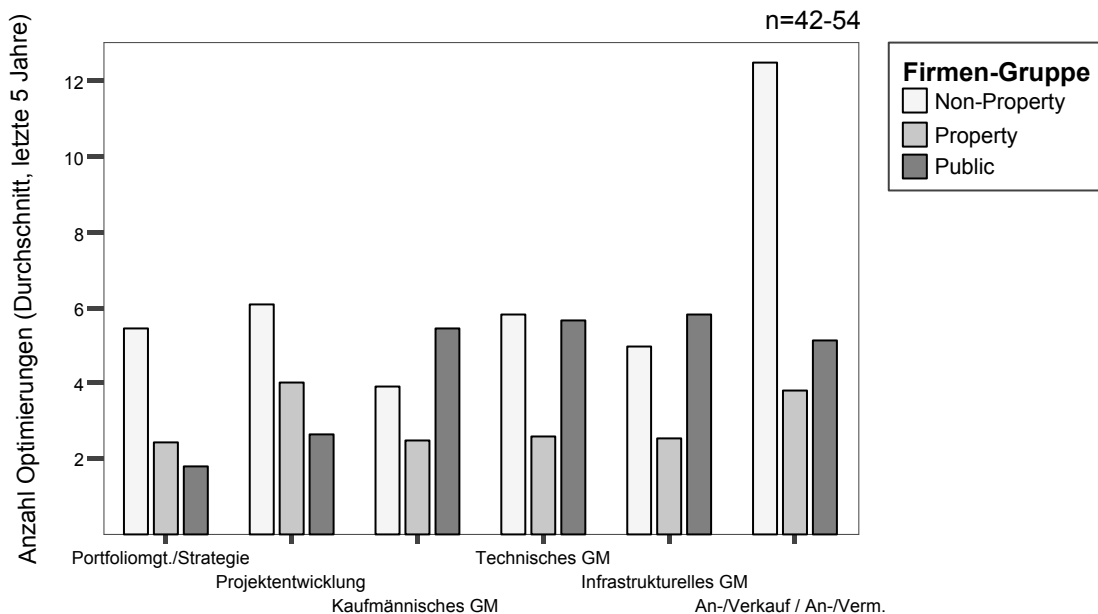
In Bezug auf das Outsourcing zeigt sich, dass 72 % der Unternehmen (Keine Planung und Planung unwahrscheinlich) nicht beabsichtigen, zukünftig weitere Outsourcing-Aktivitäten durchzuführen. Die Auslagerung immobilienwirtschaftlicher Dienstleistungen scheint somit weitgehend abgeschlossen resp. nicht relevant.

### 3.2.2 Optimierungs-Kennzahlen (Anzahl, Laufzeiten, Aufwand)

In diesem Abschnitt soll dargelegt werden, inwiefern bisher Optimierungsprojekte im Immobilienbereich durchgeführt und ausgestaltet wurden. Hierzu wurde zunächst in Frage 9 die Anzahl von Immobilien-Optimierungen in den letzten fünf Jahren erhoben. Insgesamt antworteten – je nach Kernprozess – zwischen 42 und 54 Unternehmen, d.h. rund 50 % der befragten Unternehmen. Teilweise wurde – im Falle der fehlenden Angaben – vermerkt, dass zwar kontinuierliche Verbesserungen i.S. von nicht als Projekte definierte Verbesserungen, jedoch keine größeren Projekte durchgeführt werden bzw. wurden. Hieran zeigt sich, dass erst in ca. 50 % der Immobilienbereiche / -Unternehmen in den letzten fünf Jahren spürbare und messbare Veränderungen resp. Optimierungsprojekte realisiert wurden. Durchschnittlich handelt es sich um knapp fünf durchgeführte Optimierungsprojekte, was wiederum rund einem Projekt pro Jahr entspricht. Wie auch schon bei der Struktur der Management-Konzepte deutlich wurde, betreibt die eine Hälfte der Unternehmen ein recht aktives und mit den Management-Konzepten fortgeschrittenes Optimierungsmanagement, wohingegen sich die andere Hälfte hiervon stark distanziert.

In Bezug auf die Subgruppen (Non-Property, Property, Public) ergab sich insbesondere beim Kernprozess „An-/Verkauf / An-/Vermietung“ ein signifikanter Unterschied, sodass auch die folgende Abbildung entsprechend differenziert wurde.

*Frage 9: Wie viele Optimierungen sind in Ihrem Immobilienbereich in den letzten 5 Jahren durchgeführt worden?*



*Abbildung 20: Anzahl von Optimierungen in den letzten 5 Jahren (alle Projekte, Frage 9)*

Betrachtet man die Laufzeiten der Optimierungsprojekte, so wird offensichtlich, dass die Projekte in der Projektentwicklung mit ca. 16 Monaten und im Portfoliomanagement mit ca. 13 Monaten mit Abstand am längsten dauern. Noch interessanter wird es durch die Hinzuziehung der Plan- bzw. Soll-Zeiten. Dabei zeigt der Vergleich der Plan-Zeiten mit den tatsächlichen Ist-Zeiten die größten Differenzen bei der Projektentwicklung und Portfoliomanagement. Überschreitungen von rund 70 %

(drei bis fünf Monate) erfordern insbesondere bei diesen beiden Kernprozessen zukünftig große Anpassungen der Plan-Zeiten bzw. genauere Planungen.

**Frage 11: Wie war die Projektlaufzeit für Ihr letztes Optimierungsprojekt im/in ... ?**

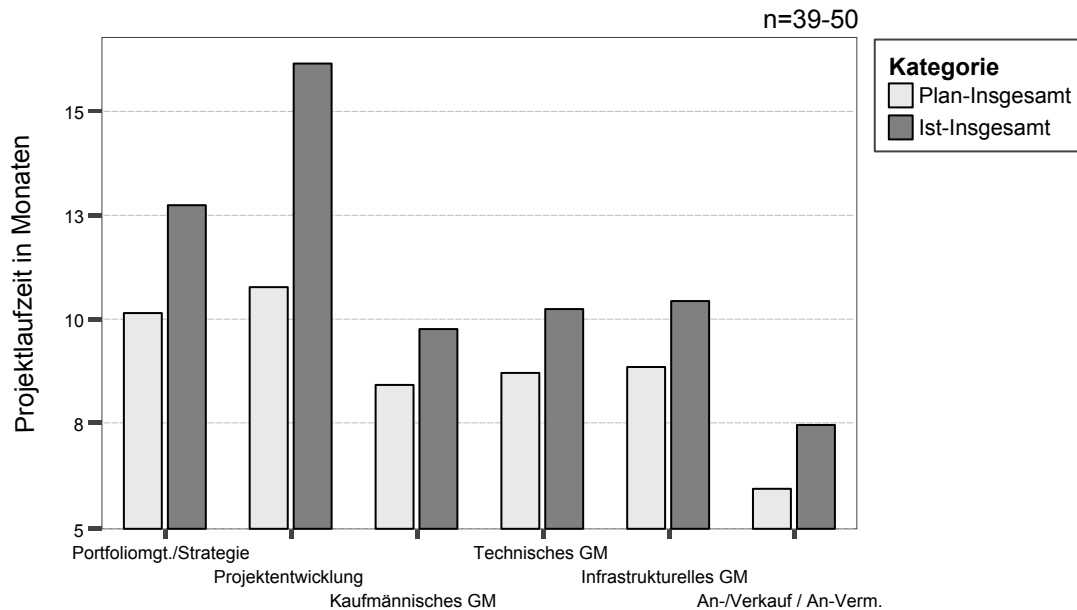


Abbildung 21: Projektlaufzeiten – Vergleich Soll- zu Ist-Laufzeit (Frage 11)

Die Analyse des Ressourcenaufwandes für Optimierungsprojekte macht deutlich, dass im kaufmännischen Gebäudemanagement bei Property-Companies die meisten Mitarbeiter an den Optimierungen beteiligt waren. Bei einer durchschnittlichen Beteiligungsintensität der Mitarbeiter von 40 % (Anteil der Projektarbeitszeit an der Gesamtarbeitszeit) und der zuvor dargestellten durchschnittlichen Projektlaufzeit von über 10 Monaten, handelt es sich hier um eine sehr intensive Ressourcenbindung und damit um die „Verpflichtung“ zu entsprechenden Verbesserungen.

**Frage 12: Wie schätzen Sie den entstandenen Ressourcenaufwand (durchschnittlich beteiligte Mitarbeiter) der letzten Optimierungsprojekte im/in ... ein?**

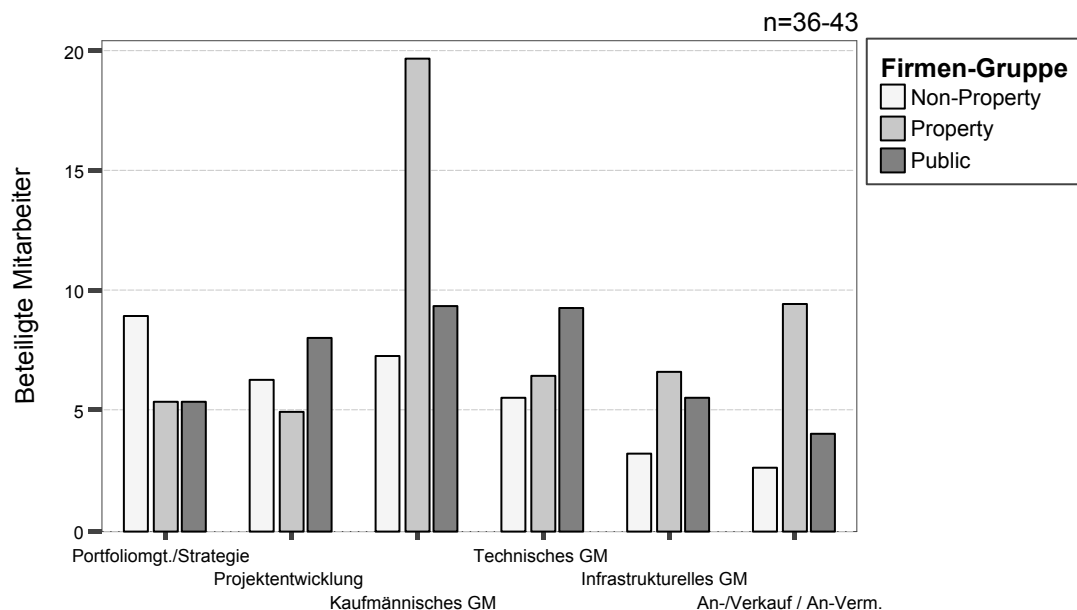


Abbildung 22: Ressourcenaufwand – Mitarbeiter (Frage 12)

Durch Frage 12 konnte zudem ermittelt werden, dass bei Property- und Public-Companies nicht nur die internen Mitarbeiter-Ressourcen am intensivsten im kaufmännischen Gebäudemanagement gebunden sind, sondern auch Aufwand durch Externe bzw. Berater. Bei Non-Property-Companies hingegen ist die Bindung der internen und externen Mitarbeiter-Ressourcen beim Portfoliomanagement am stärksten ausgeprägt.

*Frage 12: Wie schätzen Sie den entstandenen Ressourcenaufwand (externe Beratertage) der letzten Optimierungsprojekte im/in ... ein?*

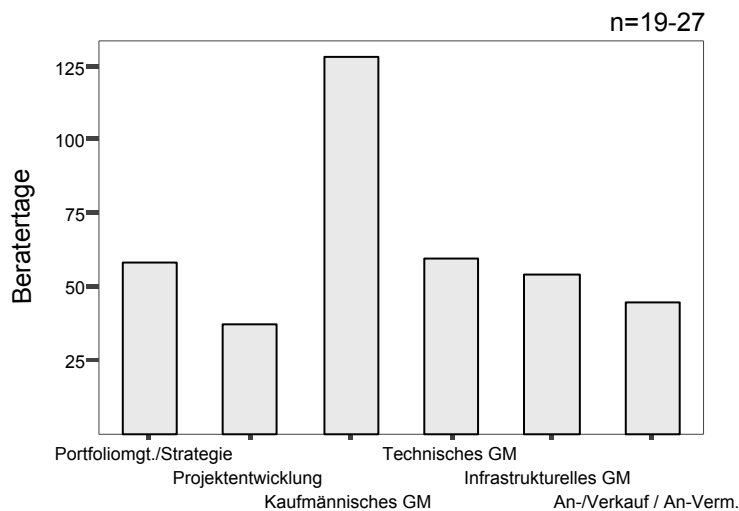


Abbildung 23: Ressourcenaufwand – Externe / Beratertage (Frage 12)

Darüber hinaus sollten die Unternehmen eine Einschätzung bzw. Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses ihrer letzten durchgeführten Optimierung vornehmen. Dabei konnte festgestellt werden, dass nur 65 % der letzten Optimierungen einen Nutzen-Vorteil aufweisen und somit ein beachtliches Drittel aller durchgeführten Optimierungen als nicht erfolgreich einzustufen ist.

### 3.2.3 Optimierungs-Vorgehensmethodik

Durch die dargestellten Fragen resp. Ergebnisse konnten die Ausprägungen der Optimierungs-Kennzahlen erhoben werden, wie Anzahl von Optimierungen, Projektlaufzeiten und Ressourcenaufwände. Aber wie wurde bei den entsprechenden Optimierungen vorgegangen? Ist eine bestimmte Methodik zu erkennen? Hierzu wurde in Frage 13 für alle Kernprozesse (Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement, An-/Verkauf / An-/Vermietung) die Struktur der letzten durchgeführten Optimierungen ermittelt. Gefragt wurde, ob es sich um eine kontinuierliche oder eine dramatische Verbesserung/Optimierung handelte, ob es eine Veränderung der Strategie gab, ob eine Orientierung an bestehenden Prozessen existierte und ob ein Bottom-up- oder Top-Down-Ansatz verfolgt wurde.

Die folgende Abbildung zeigt die durchschnittlichen Ausprägungen der Optimierungs-Strukturen für alle Teilnehmer und alle Kernprozesse.

Frage 13: Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung vorgegangen? <sup>13</sup> (Durchschnitt der Prozesse Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung)

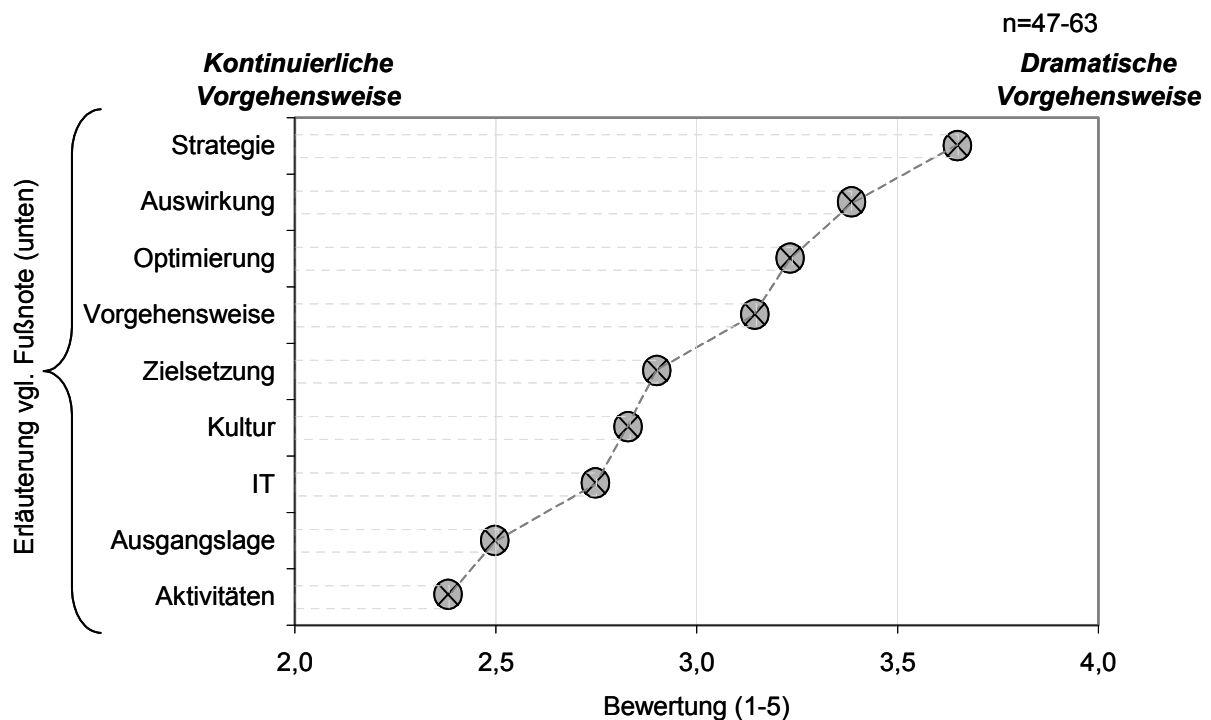


Abbildung 24: Vorgehensmethodik bei Optimierungen (Frage 13)

Deutlich wird, dass die letzten durchgeführten Optimierungen der Teilnehmer überwiegend die Strategie überprüften und ggf. veränderten, sich auf viele Mitarbeiter auswirkte und relativ große Bereiche bzw. Kernprozesse betroffen waren. Dabei handelte es sich bei 42 % der Unternehmen um einen Top-Down-Ansatz mit entsprechend zentralen Entscheidungen durch den Vorstand bzw. Geschäftsführung. In der Regel wurde auf vorhandene IT zurückgegriffen und eher der Ist-Zustand gründlich erhoben, um Ursachen für Probleme zu beseitigen, als wesentliche Fakten global zu ermitteln und grundsätzliche Alternativlösungen zu entwerfen.

Die differenzierte Analyse nach Kernprozessen zeigt, dass die Prozess-Unterschiede nicht sehr groß sind und sich die oben dargestellten Strukturen der Optimierungen wiederholen. Dieses verdeutlicht die folgende Abbildung.

<sup>13</sup> Strategie: (1) unberücksichtigt/unverändert bis (5) überprüft/evtl. verändert  
 Auswirkung: (1) auf wenige Mitarbeiter bis (5) auf viele Mitarbeiter  
 Optimierung: (1) kleine Teilbereiche bis (5) große Bereiche/Kernprozesse  
 Vorgehensweise: (1) v. Unten nach Oben (Bottom-up) bis (5) von Oben nach Unten (Top-Down-Ansatz)  
 Zielsetzung: (1) kontinuierliche Verbesserungen bis (5) dramatische Verbesserungen  
 Kultur: (1) Erhalt der Unternehmenskultur bis (5) Änderung der Unternehmenskultur  
 IT: (1) Nutzung vorhandener IT bis (5) Nutzung neuer IT/Technologien  
 Ausgangslage: (1) Orientierung an vorh. Prozessen bis (5) Grüne-Wiese-Ansatz / Alles Neu  
 Aktivitäten: (1) Gründl. Erhebung Ist-Zustand bis (5) Globale Ermittlung wesentlicher Fakten/Neuentwurf altern. Lösungen

Frage 13: Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung im Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung vorgegangen?

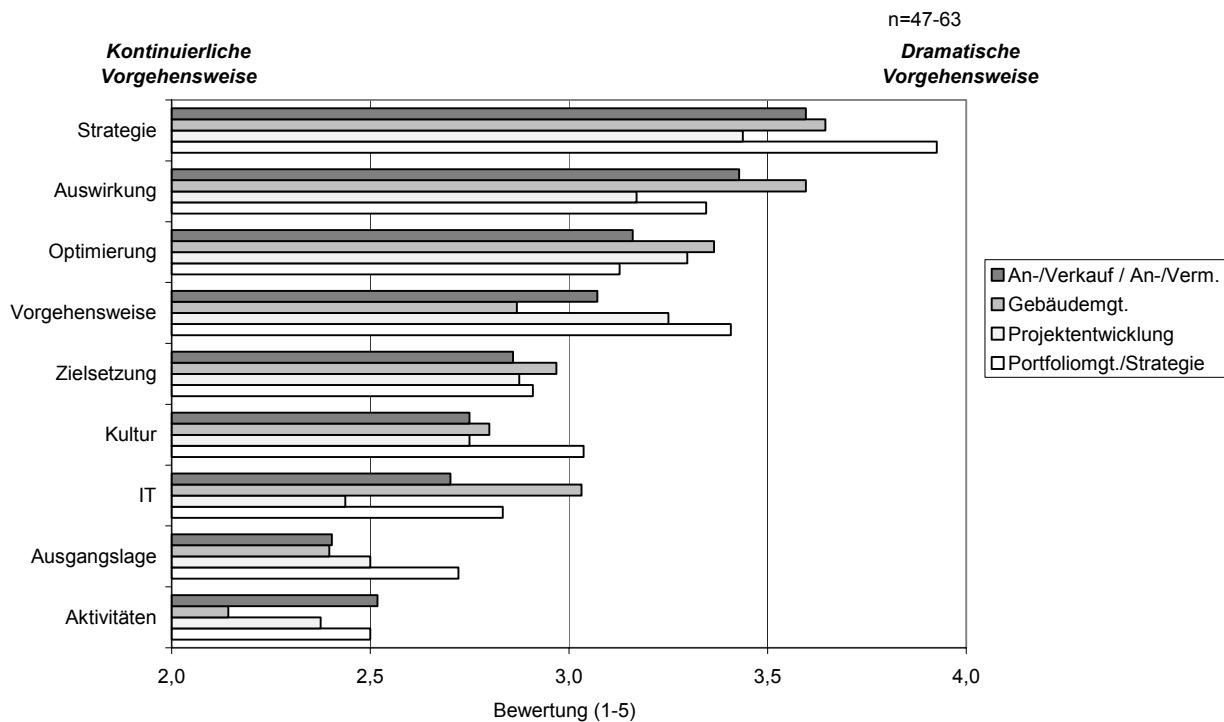


Abbildung 25: Vorgehensmethodik bei Optimierungen nach Kernprozessen (Frage 13)

Neben diesen Elementen zur Optimierung soll der folgende Untersuchungskomplex beleuchtet, inwiefern von den Teilnehmern bisher strukturiert optimiert wurde, d.h. ob wirklich diejenigen Prozesse prioritär verändert wurden, die auch die höchste Bedeutung (und ggf. den größten Umfang/Durchdringung) für das Unternehmen haben.

Der Vergleich der Ergebnisse der Fragen 2 und 3 im Bereich der Marktaktivitäten (An-/Verkauf und An-/Vermietung) zeigt, dass es sich stets um die gleiche Struktur handelt: Verkauf und Vermietung haben eine größere Bedeutung, werden in größerem Umfang durchgeführt und weisen ein größeres Verbesserungspotenzial auf als Ankauf und Anmietung. Betrachtet man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund strukturierter Optimierungsaktivitäten, so können gewisse Defizite in Bezug auf die gerichtete Vorgehensweise von Optimierungsprojekten aufgedeckt werden. Dieses soll nachfolgend kurz erläutert werden.



Fragen 2/3: Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen / Konzern, in welchem Umfang werden diese bei Ihnen durchgeführt und wie schätzen Sie das Verbesserungspotenzial ein?

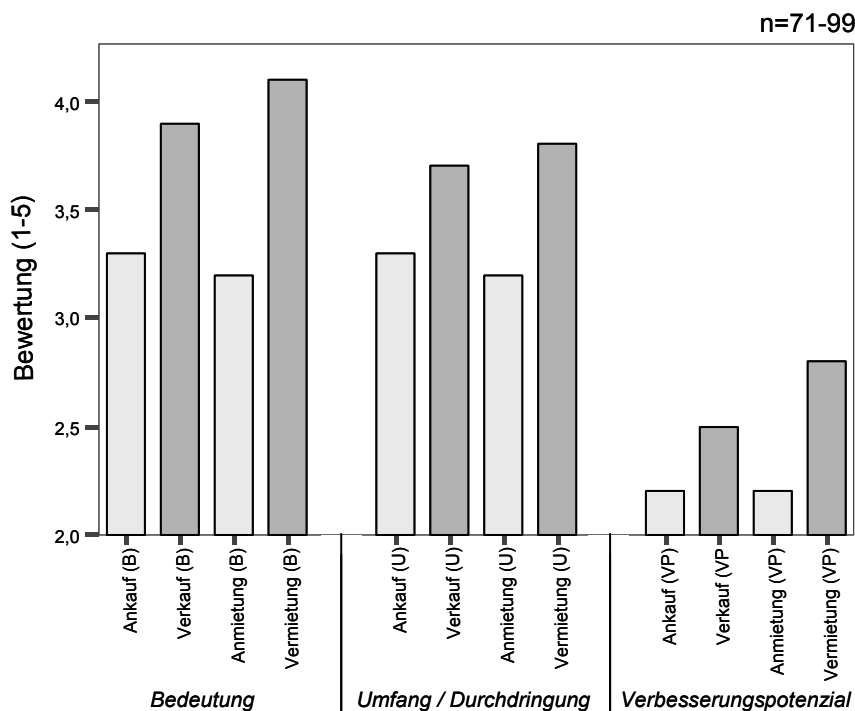


Abbildung 26: Vergleich Bedeutung, Umfang und Verbesserungspotenzial (Fragen 2 und 3)

Ein großes Verbesserungspotenzial zeigt an, dass bisher noch nicht in großem Umfang und/oder relativ erfolglos optimiert wurde. Die entsprechenden Prozesse bieten folglich einen noch recht großen Spielraum für eine wirtschaftlichere und kundenorientiertere Ausrichtung und beschreiben einen niedrigen Optimierungsgrad. Hingegen kennzeichnet ein kleines Verbesserungspotenzial einen ausgeprägten bzw. hohen Optimierungsgrad der Prozesse.

Ein strukturiertes Vorgehen bei Optimierungen aus Gesamtsicht des Unternehmens bedingt demzufolge, dass die Prozesse mit großer Bedeutung im Vergleich zu den Prozessen mit entsprechend kleiner Bedeutung ein niedrigeres Verbesserungspotenzial aufweisen.

In Bezug auf die Marktaktivitäten wurde gezeigt, dass die Bedeutung des Verkaufs und der Vermietung deutlich höher sind, als die Bedeutung des Ankaufs und der Anmietung. Strukturiertes Vorgehen bei Optimierungen bedingt somit beim Verkauf / Vermietung ein vergleichsweise niedrigeres Verbesserungspotenzial als beim Ankauf / Anmietung. Gemäß durchgeführter Untersuchung ist in der Praxis jedoch genau das Gegenteil festzustellen: das Verbesserungspotenzial ist beim Verkauf / Vermietung größer als beim Ankauf / Anmietung (vgl. Abbildung 26). Entsprechend kann gefolgert werden, dass es sich im Bereich der Marktaktivitäten bisher überwiegend noch nicht um strukturiertes Vorgehen bei Optimierungen handelt.

Der Vergleich der Portfolio-Steuerung und Marktanalysen des Portfoliomanagements, sowie des kaufmännischen und infrastrukturellen Gebäudemanagements zeigt die gleichen Verhältnisse, d.h. eine positive anstatt die erwartete negative Korrelation zwischen Bedeutung und Verbesserungspotenzial. Daraus kann ebenfalls gefolgert werden, dass viele Optimierungen innerhalb der Unternehmen noch nicht strukturiert verlaufen bzw. gemäß der eingestuften Bedeutung in betriebswirtschaftlich nicht sinnvoller Reihenfolge durchgeführt werden.

### 3.2.4 Optimierungs-Erfolgsfaktoren (Ursachen für „Blockaden“ und „Scheitern“)

Um der Frage auf den Grund zu gehen, welches die Faktoren sind, die den Erfolg und die Strukturen von Optimierungen determinieren, sollten die Teilnehmer zunächst verschiedene Blockaden für (weitere) Optimierungen bewerten. Die Frage wurde von fast allen Teilnehmern beantwortet (n=97-98), wobei sich herausstellte, dass fehlende Zeit- bzw. Personalressourcen (42 %) und andere Projekte mit höherer Priorität die größten Hemmnisse (43 %) darstellen.

Dieses ist ein sehr interessantes Ergebnis, da gerade das Prozessmanagement dazu beiträgt, die Strukturen resp. Abläufe und entsprechendes Zeit-, Qualitäts- und Kostenmanagement zu optimieren. Warum wird vor diesem Hintergrund anderen Projekten höhere Priorität zugemessen? Wird das Prozessmanagement richtig verstanden und gelebt?

*Frage 16: Was blockiert in Ihrem Unternehmen / Konzern die Durchführung von (weiteren) Immobilien-Optimierungsprojekten?*

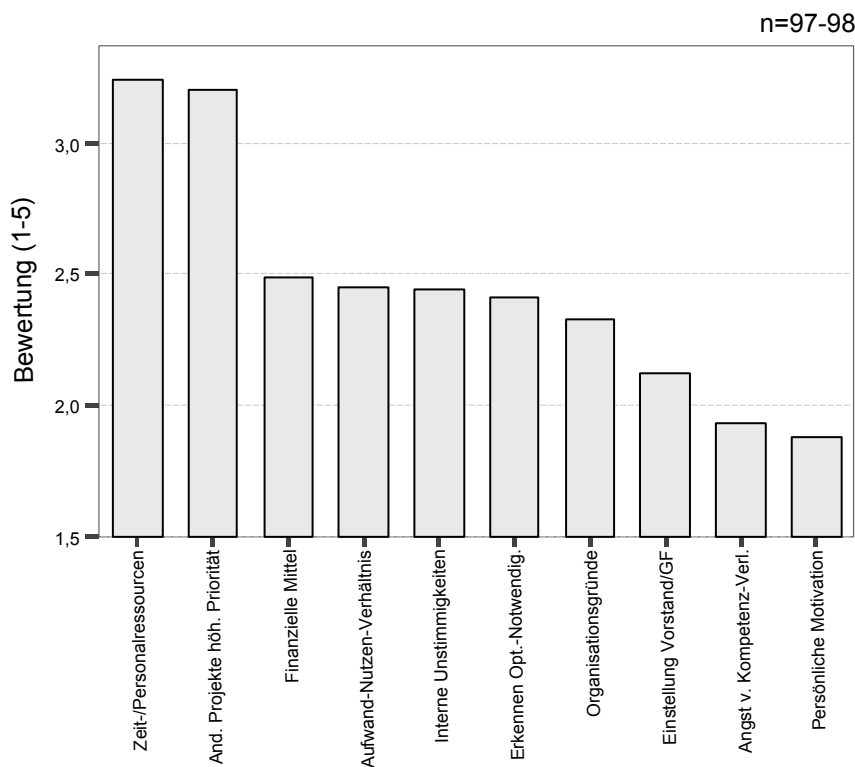


Abbildung 27: Blockaden für (weitere) Optimierungen (Frage 16)

In diesem Zusammenhang ist der Einsatz der Zeit- und Personalressourcen und die Priorisierung von internen Projekten im Immobilienbereich zu hinterfragen. Fehlende finanzielle Mittel, mangelndes

Aufwand-Nutzen-Verhältnis oder interne Unstimmigkeiten verhindern teilweise auch (weitere) Optimierungsprojekte, ohne dass sie jedoch zu den Hauptursachen zählen. Angst vor Kompetenz-Verlust oder Mangel an persönlicher Motivation sind gemäß Praxis eher selten Ursachen von Optimierungs-Blockaden.

Nachdem geklärt wurde, wodurch (weitere) Optimierungen häufig verhindert werden, sollten die Teilnehmer bei Frage 17 bewerten, welche Ursachen für das „Scheitern“ bzw. „Nicht-Gelingen“ von laufenden Optimierungen ausschlaggebend sind.

Frage 17: Was sind Ihres Erachtens die grundsätzlichen Hauptursachen für das „Scheitern“ bzw. „Nicht-Gelingen“ von Immobilien-Optimierungen? (eigene Erfahrung oder Einschätzung)

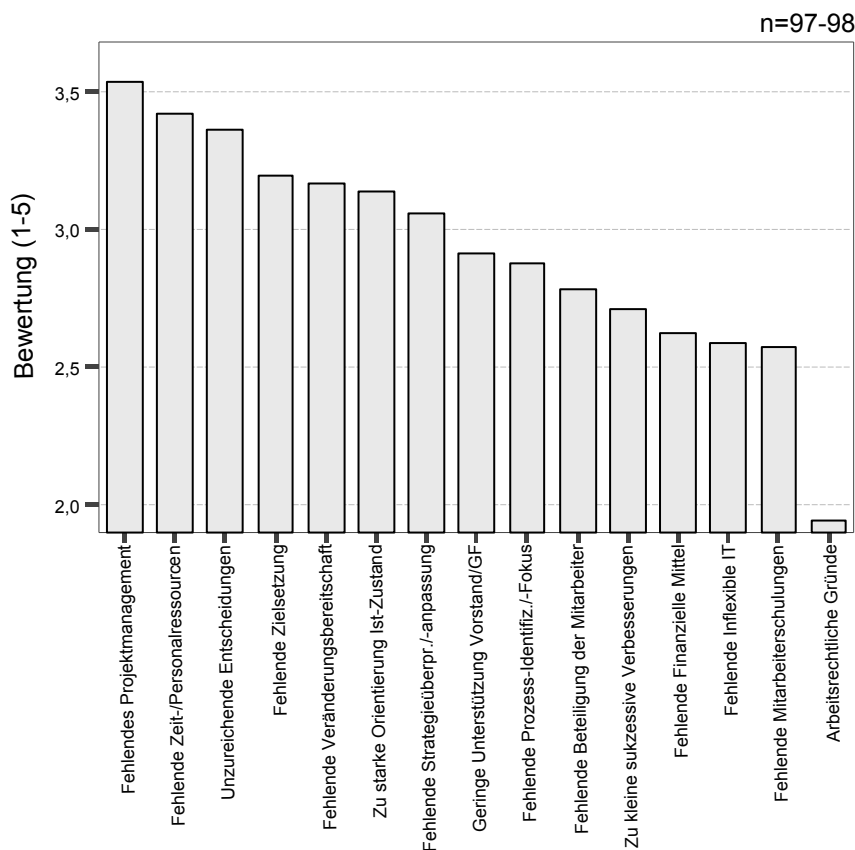


Abbildung 28: „Scheitern“ / „Nicht-Gelingen“ von Optimierungen (Frage 17)

Anhand der obigen Abbildung wird deutlich, dass fehlendes bzw. unzureichendes Projektmanagement (bei 44 % der Unternehmen) und erneut fehlende Zeit- und Personalressourcen (49 %) die Hauptursachen darstellen, die Optimierungsprojekte zum Scheitern bringen. Darüber hinaus sind auch unzureichende Entscheidungen und fehlende Zielsetzung bedeutende Ursachen. Die genannten Ursachen betreffen alle die Interne Organisation. Eine strukturierte Projektorganisation würde die Basis für ein erfolgreiches Projektmanagement bilden und sinnvollen Ressourceneinsatz sowie schnelle Entscheidungen sichern. Folglich sollte für den erfolgreichen Verlauf von Immobilien-Optimierungsprojekten der Internen Organisation besondere Aufmerksamkeit resp. Bedeutung zugemessen werden.

### 3.2.5 Zusammenfassung Prozessoptimierungen

Die wichtigsten Ergebnisse von Immobilien-Optimierungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Größte Bedeutung i.S. der immobilienbezogenen Ziele hat für alle Unternehmen – unabhängig ob Non-Property, Property oder Public – die „Versorgungssicherheit / Werterhaltung / Instandhaltung“.  
In Bezug auf die Ziel-Performance wird den Kosten, gefolgt von Qualitäten und Zeiten die höchste Bedeutung beigemessen („Kosten > Qualitäten > Zeiten“).
- Mit Hilfe des Prozessmanagements können die wesentlichen Immobilien-Ziele sehr gut erreicht werden, da die Immobilien-Ziele und die Bedeutung des Prozessmanagements zur Zielerreichung stark korrelieren (97 %).
- Insgesamt haben 52 % der Unternehmen bereits mind. ein Management-Konzept im Immobilienbereich angewandt resp. sich daran orientiert, davon 23 % sogar zwei oder mehr. Die Anwendung von Management-Konzepten scheint für die Immobilienbereiche / -Unternehmen ein sehr interessantes Thema mit derzeit und zukünftig großer Praxis-Relevanz zu sein. Lean Management wurde bereits bei 30 % der befragten Unternehmen durchgeführt und stellt damit das am häufigsten angewandte Management-Konzept in der Immobilienwirtschaft dar.
- In erst 50 % der Immobilienbereiche / -Unternehmen haben in den letzten 5 Jahren spürbare und messbare Veränderungen resp. Optimierungsprojekte (Durchschnittlich rund fünf Projekte) stattgefunden. Es scheint, dass die eine Hälfte der Unternehmen ein aktives und mit den Management-Konzepten fortgeschrittenes Optimierungsmanagement betreibt, die andere Hälfte sich hiervon stark distanziert.
- Die meisten Optimierungen wurden bei Non-Property-Companies im An-/Verkauf / An-/Vermietung durchgeführt, die wenigsten im Portfoliomanagement. Die durchschnittliche Projektlaufzeit beträgt 10 Monate; in der Projektentwicklung und Portfoliomanagement mit 16 und 13 Monaten am längsten. Bei beiden kommt es mit 70 % zu den größten Abweichungen zwischen geplanter und tatsächlicher Durchführungsdauer.
- Externe / Berater werden schwerpunktmäßig bei der Unterstützung des kaufmännischen Gebäudemanagements eingesetzt.
- Überwiegend wird bei der Optimierung im Immobilienbereich ein Top-Down-Ansatz verfolgt (42 %), wobei Strategien überprüft bzw. angepasst werden und Kernprozesse / große Bereiche betroffen sind. In der Regel wurde auf vorhandene IT zurückgegriffen und der Ist-Zustand gründlich erhoben, um Ursachen für Probleme zu beseitigen.

- Im Bereich der Marktaktivitäten (An-/Verkauf / An-/Vermietung) sowie Teilen des Portfoliomanagements und Gebäudemanagements ist bisher überwiegend nicht strukturiertes Vorgehen bei Optimierungen festzustellen. Die Entwicklungsstufe der Prozesse und die zugemessene Bedeutung für das Unternehmen korrespondieren nicht, ein betriebswirtschaftlich sinnvoller Ablauf der Optimierungen ist häufig nicht erkennbar. Es herrscht entsprechender Anpassungsbedarf.
- Für den erfolgreichen Verlauf von Immobilien-Optimierungsprojekten sollte der Internen Organisation höhere Aufmerksamkeit resp. Bedeutung zugemessen werden. Strukturiertes Projektmanagement und effizienter zeitlicher Ressourceneinsatz stellen die Schlüsselfaktoren i.S. von notwendigen Voraussetzungen dar, um die Optimierungs-Ziele zu erreichen bzw. zu übertreffen.

## 4 Literaturverzeichnis

### **Gaitanides / Scholz / Vrohlings / Raster**

Prozeßmanagement  
Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering  
München 1994

### **Gondring, Hanspeter**

Die fehlende Etablierung des Fachs Immobilienwirtschaft in der deutschen Betriebswirtschaftslehre – ein Erklärungsversuch  
in: Handbuch Immobilienwirtschaft (Gabler)  
Wiesbaden 2001

### **Pfnür, Andreas und Hedden, Nele**

Corporate Real Estate 2002  
Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements  
Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung  
Arbeitspapier No. 28, Arbeitsbereich Öffentliche Wirtschaft  
Hamburg 2002

### **Pfnür, Andreas**

Betriebliche Immobilienökonomie  
Heidelberg 2002

### **Schäfers, Wolfgang**

Strategisches Management von Unternehmensimmobilien  
Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse  
einer empirischen Untersuchung  
Schriften zur Immobilienökonomie, European Business School  
Köln 1997

### **Schulte, Karl-Werner**

Immobilienökonomie  
Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Band 1  
München 2000

### **Wiedeking, Wendelin**

Reengineering und Restrukturierung am Beispiel der Porsche AG  
in: Reengineering  
Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen  
Schmalenbach-Gesellschaft  
Stuttgart 1995

## 5 Fragebogen

### Teil A: Fragen zu Unternehmensprozessen

#### 1. Welche immobilienbezogenen Kernprozesse sind in Ihrem Unternehmen / Konzern definiert?

1.	2.	3.
4.	5.	6.

#### 2. Welche Bedeutung haben die nachfolgenden Aufgaben in Ihrem Unternehmen / Konzern und in welchem Umfang (i.S. von Durchdringung) werden diese bei Ihnen durchgeführt bzw. sind bereits ausgelagert (Outsourcing)?

<u>Bedeutung</u>					<u>Umfang / Durchdringung</u>					
sehr niedrig	mittel		sehr hoch		vergeben an Dritte (Outsourcing)	sehr gering	mittel	sehr groß	nicht relevant	
--	-	o	+	++		--	-	o	+	++
<b>Portfoliomanagement / Immobilienstrategie</b>						--	-	o	+	++
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Datensammlung / -aktualisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Portfolio-Bewertung / -Analyse (Feststellung von Liegenschafts-/Gebäude-Werten (z.B. Ertragswert), Risiken und Leistungskennziffern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Portfolio-Steuerung (Lenkung des Portfolio-Bestandes unter betriebswirtschaftlichen Aspekten; Entscheidung über Nutzung, Ankauf oder Verkauf etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Projektentwicklung</b>						--	-	o	+	++
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Projektinitiierung (Projektidee, Ableitung Anforderungen aus der Flächenplanung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Projektstudie (Finanzierungsmodell, Standortprüfung, Baurecht, Nutzungskonzept, Kostenplanung, Wirtschaftlichkeitsrechnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vorbereitung der Realisierung (Grundstückssicherung, Abschluss Finanzierung, Baugenehmigung, Vergabe Bauleistung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bauausführung und Projektabschluss (Prüfung und Abnahme, Dokumentation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gebäudemanagement</b>						--	-	o	+	++
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kaufmännisches Gebäudemanagement (z.B. Nebenkostenabrechnung, Flächenmanagement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Technisches Gebäudemanagement (z.B. Wartung, Instandhaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Infrastrukturelles Gebäudemanagement (z.B. Reinigungsdienste, Umzugsdienste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)</b>						--	-	o	+	++
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ankauf (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verkauf (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anmietung (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vermietung (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Welche der nachfolgenden Aufgaben verfügen in Ihrem Unternehmen / Konzern über welches **Verbesserungs-Potenzial**?

(geringes Verbesserungs-Potenzial = Möglichkeit, durch Maßnahmen Verbesserungen zu erzielen, ist gering;  
großes Verbesserungs-Potenzial = Möglichkeit, durch Maßnahmen Verbesserungen zu erzielen, ist groß)

	<b>Verbesserungs-Potenzial</b>					nicht relevant
	sehr gering		mittel		sehr groß	
<b>Portfoliomanagement / Immobilienstrategie</b>	--	-	o	+	++	
Datensammlung / Aktualisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portfolio-Bewertung / -Analyse (Feststellung von Liegenschafts-/Gebäude-Werten (z.B. Ertragswert), Risiken und Leistungskennziffern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portfolio-Steuerung (Lenkung des Portfolio-Bestandes unter betriebswirtschaftlichen Aspekten; Entscheidung über Nutzung, Ankauf oder Verkauf etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volks-/Immobilienwirtschaftliche Marktanalysen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Projektentwicklung</b>	--	-	o	+	++	
Projektinitiierung (Projektidee, Ableitung Anforderungen aus der Flächenplanung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektstudie (Finanzierungsmodell, Standortprüfung, Baurecht, Nutzungskonzept, Kostenplanung, Wirtschaftlichkeitsrechnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorbereitung der Realisierung (Grundstückssicherung, Abschluss Finanzierung, Baugenehmigung, Vergabe Bauleistung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bauausführung und Projektabschluss (Prüfung und Abnahme, Dokumentation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Gebäudemanagement</b>	--	-	o	+	++	
Kaufmännisches Gebäudemanagement (z.B. Nebenkostenabrechnung, Flächenmanagement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technisches Gebäudemanagement (z.B. Wartung, Instandhaltung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastrukturelles Gebäudemanagement (z.B. Reinigungsdienste, Umzugsdienste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)</b>	--	-	o	+	++	
Ankauf (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anmietung (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermietung (Konzeption, Verhandlung, Abwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



**4a. Wie sollten Ihres Erachtens nach die nachfolgenden Elemente für ein effektives und effizientes Immobilien-Prozessmanagement ausgeprägt sein und wie sind diese Elemente in Ihrem Unternehmen ausgeprägt / realisiert?**

<u>Soll-Ausprägung</u>						<u>Ist-Ausprägung</u>					
schwach / unwichtig	mittel			stark / wichtig		schwach ausgeprägt	mittel			stark ausgeprägt	nicht relevant
	--	-	o				+	++	--		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Grafische Prozessdarstellungen (FlowCharts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätsrelevante Dokumentation (z.B. ISO 9000)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Interne Leistungsvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Kennzahlen und -Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Performance-Messung (kontinuierlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(Prozess-)Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-/ Tätigkeitsbeschreibungen, Richtlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Verantwortliche(r) (process owner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Meetings (regelmäßig / monatlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Prozess-Unterstützung durch Externe (Beratung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schulung und Einarbeitung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unternehmensstrategie-Konformität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verrechnungspreise, interner Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	IT-Unterstützung (Workflow-Systeme u.a.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kostenmanagement (Wirtschaftlichkeit, Marktpreis, Miete, Nebenkosten etc.)	Ankreuzfelder siehe Frage 4b.-4e.					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätsmanagement (Wenige Fehler, wenige Abweichungen von internen/externen Vorgaben; techn. Gebäudezustand, Ausstattungsstandard etc.)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Zeitmanagement (Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit, geringe Durchlaufzeiten bei z.B. Mängelbeseitigung, Vertragsmanagement, Beschwerdemanagement; Durchlaufzeiten = Bearbeitungs-, Transfer- und Liegezeiten)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterzufriedenheit – interne Kundenzufriedenheit (Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den erhaltenen bzw. abgelieferten Ergebnissen)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kundenzufriedenheit (extern) (Zufriedenheit der Kunden / Mieter / Nutzer)						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:						



**5. Wie beurteilen Sie derzeit die Schnittstellen-Situation (Abstimmungen mit anderen Bereichen u.ä.) der nachfolgenden Prozesse?**

Schnittstellen des/der...	sehr wenige		mittel/einige		sehr viele		nicht relevant
	--	-	o	+	++		
Portfoliomanagement / Immobilienstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projektentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaufmännisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technisches Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Welches sind Ihres Erachtens die grundsätzlichen Hauptursachen für eine geringe Prozess-Leistung? (eigene Erfahrung bzw. Einschätzung)**

→ Fehlend ggf. auch im Sinne von unzureichend

	Hauptursache				
	...ist keine Hauptursache	teilweise	...ist eine Hauptursache		
	--	-	o	+	++
Geringe Beachtung durch den Vorstand / Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Abstimmungsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Prozessverständnis bei den Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Bedeutung des Prozessmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falsche Zuordnung der Aufgaben-Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falsche Zuordnung der Kompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende grafische Prozessdarstellungen (FlowCharts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende qualitätsrelevante Dokumentation (z.B. ISO 9000)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende interne Leistungsvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Kennzahlen und -Daten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Performance-Messung (kontinuierlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes (Prozess-)Benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-/ Tätigkeitsbeschreibungen, Richtlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Verantwortliche(r) (process owner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Meetings (regelmäßig / monatlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Unterstützung durch Externe (Beratung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Schulung und Einarbeitung von Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Unternehmensstrategie-Konformität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Verrechnungspreise, interner Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende IT-Unterstützung (Workflow-Systeme u.a.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil B: Fragen zu Prozessoptimierungen / -optimierungsverhalten\***

\* i.S. von Geschäftsprozessoptimierungen, Re-Organisations-, Reengineering- bzw. Verbesserungsprojekten

→ Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen unabhängig davon, ob Sie Prozessmanagement betreiben oder nicht!

**7. Welche Ziele – die die Basis für Optimierungen bilden – verfolgt Ihr Immobilienmanagement in welchem Umfang und inwiefern kann ein Prozessmanagement zur Verwirklichung dieser Ziele beitragen?**

Immobilien-Ziel					Bedeutung Prozessmgt.						
...ist kein Ziel	teilweise			...ist ein Ziel		sehr niedrig	mittel			sehr hoch	nicht relevant
--	-	o	+	++		--	-	o	+	++	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unterstützung immobilienfremder Kernprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erzielung hoher Rentabilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Versorgungssicherheit / Werterhaltung / Instandhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Immobilien-/ Wertwachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bildung stiller Reserven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Verwertung von (nicht zwingend betriebsnotwendigen) Immobilien-Objekten oder Flächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Outsourcing / Auslagerung von Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Flexibilität von Immobilien (i.S. Nutzungsveränderung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schaffung von Transparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kostenminimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätsverbesserung / Modernisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reduzierung von Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Funktionalität von Immobilien (i.S. nutzungsger. Bereitstellung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**8. Wurde bei Ihnen bisher ein bestimmtes Management-Konzept bei einer Optimierung (bewusst und geplant) in Ihrem Immobilienbereich angewandt bzw. soll es angewendet werden?**

	Konzept: ...nicht geplant    ...geplant    ...angewandt		
Total Quality Management (TQM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Business Process Reengineering (BPR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lean Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontinuierliches Verbesserungsmanagement gem. KAIZEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Change Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes Konzept:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Wie viele Optimierungen (Re-Organisations-, Reengineering- bzw. Verbesserungsprojekte) sind in Ihrem Immobilienbereich in den letzten 5 Jahren durchgeführt worden?**

	Anzahl: aller Projekte		...davon erfolgreiche Projekte
Portfoliomanagement / Immobilienstrategie	ca.	/	ca.
Projektentwicklung	ca.	/	ca.
Kaufmännisches Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
Technisches Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
Infrastrukturelles Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)	ca.	/	ca.

**10. Wie beurteilen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis für Ihr letztes Optimierungsprojekt im/in ...?**

	keine Optimierung	Kosten = Nutzen ↓					nicht relevant
		Kosten > Nutzen ↓			Kosten < Nutzen ↓		
		--	-	o	+	++	
... Portfoliomanagement / Immobilienstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... der Projektentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Kaufmännischen Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Technischen Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Infrastrukturellen Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Wie war die Projektlaufzeit für Ihr letztes Optimierungsprojekt im/in ... ?**

	Anzahl <u>geplanter</u> Monate		Anzahl <u>tatsächlicher</u> Monate
... Portfoliomanagement / Immobilienstrategie	ca.	/	ca.
... der Projektentwicklung	ca.	/	ca.
... Kaufmännischen Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
... Technischen Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
... Infrastrukturellen Gebäudemanagement	ca.	/	ca.
... An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)	ca.	/	ca.

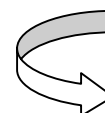
**12. Wie schätzen Sie den entstandenen Ressourcenaufwand der letzten Optimierungsprojekte im/in...ein?**

	durchschn. beteiligte Mitarbeiter (MA)		durchschn. Beteiligungs- intensität* (MA)		externe Beratertage	
... Portfoliomanagement / Immobilienstrategie	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage
... der Projektentwicklung	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage
... Kaufmännischen Gebäudemanagement	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage
... Technischen Gebäudemanagement	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage
... Infrastrukturellen Gebäudemanagement	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage
... An-/Verkauf / An-/Vermietung (Marktaktivität)	ca.	MA	ca.	%	ca.	Tage

\*Anteil Projektarbeitszeit  
an der Gesamtarbeitszeit

→ Die nachfolgenden vier Teil-Fragen beziehen sich auf die Vorgehensweise Ihres **letzten** durchgeführten und abgeschlossenen Optimierungsprojektes jeweils in den Prozessen Portfoliomanagement, Projektentwicklung, Gebäudemanagement und An-/Verkauf / An-/Vermietung.

Sollten Sie in einzelnen Prozessen keinerlei Optimierungen / Verbesserungen vorgenommen haben, überspringen Sie bitte die entsprechende Teilfrage!



**13a. Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung im „Portfoliomanagement / Immobilienstrategie“ vorgegangen?**

*Vorgehen im Portfoliomanagement / Immobilienstrategie:*

	trifft zu					
	++	+	o	+	++	
<b>Zielsetzung:</b> ...“kontinuierliche“ Verbesserungen (sukzessive Verbesserung einer vorhandenen Lösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“dramatische“ Verbesserungen (Ersatz einer vorhandenen Lösung durch eine komplett neue Lösung)
<b>Strategie:</b> ...unberücksichtigt / unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...überprüft / evtl. verändert
<b>Kultur:</b> ...Erhalt der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Änderung der Unternehmenskultur
<b>Ausgangslage:</b> ...Orientierung an bestehenden Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“Grüne-Wiese-Ansatz“/ alles Neu / „clean-sheet-of-paper-Ansatz“
<b>Vorgehen:</b> ...von „Unten“ nach „Oben“ (Bottom-up-Ansatz, Entscheidungen werden erarbeitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von „Oben“ nach „Unten“ (Top-Down-Ansatz, zentrale Entscheidungen durch Vorstand/GF Geschäftsführung)
<b>Aktivitäten:</b> ...Gründliche Erhebung des Ist-Zustandes, um Ursachen für Probleme zu beseitigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Globale Ermittlung wesentlicher Fakten, Neuentwurf alternativer Lösungen
<b>IT:</b> ...Nutzung vorhandener IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Nutzung neuer IT/Technologien
<b>Optimierung:</b> ...von kleinen Teilbereichen / Unterstützungs-Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von großen Bereichen / Kernprozess(en)
<b>Auswirkung:</b> ...auf wenige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...auf viele Mitarbeiter

**13b. Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung in der „Projektentwicklung“ vorgegangen?**

*Vorgehen in der Projektentwicklung:*

	trifft zu					
	++	+	o	+	++	
<b>Zielsetzung:</b> ...“kontinuierliche“ Verbesserungen (sukzessive Verbesserung einer vorhandenen Lösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“dramatische“ Verbesserungen (Ersatz einer vorhandenen Lösung durch eine komplett neue Lösung)
<b>Strategie:</b> ...unberücksichtigt / unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...überprüft / evtl. verändert
<b>Kultur:</b> ...Erhalt der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Änderung der Unternehmenskultur
<b>Ausgangslage:</b> ...Orientierung an bestehenden Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“Grüne-Wiese-Ansatz“/ alles Neu / „clean-sheet-of-paper-Ansatz“
<b>Vorgehen:</b> ...von „Unten“ nach „Oben“ (Bottom-up-Ansatz, Entscheidungen werden erarbeitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von „Oben“ nach „Unten“ (Top-Down-Ansatz, zentrale Entscheidungen durch Vorstand/GF)
<b>Aktivitäten:</b> ...Gründliche Erhebung des Ist-Zustandes, um Ursachen für Probleme zu beseitigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Globale Ermittlung wesentlicher Fakten, Neuentwurf alternativer Lösungen
<b>IT:</b> ...Nutzung vorhandener IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Nutzung neuer IT/Technologien
<b>Optimierung:</b> ...von kleinen Teilbereichen / Unterstützungs-Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von großen Bereichen / Kernprozess(en)
<b>Auswirkung:</b> ...auf wenige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...auf viele Mitarbeiter

**13c. Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung im „Gebäudemanagement“ vorgegangen?**

Sollte Ihr Vorgehen bei Prozess-Optimierungen im kaufmännischen (k), technischen (t) bzw. infrastrukturellen (i) Gebäudemanagement unterschiedlich sein, kreuzen Sie bitte 2 bzw. 3 Felder je Zeile an und schreiben Sie unter das jeweilige Kreuz ein „k“, „t“ bzw. „i“.

Vorgehen im Gebäudemanagement:

		trifft zu			trifft zu		
		++	+	o	+	++	
<b>Zielsetzung:</b>	...“kontinuierliche“ Verbesserungen (sukzessive Verbesserung einer vorhandenen Lösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“dramatische“ Verbesserungen (Ersatz einer vorhandenen Lösung durch eine komplett neue Lösung)
<b>Strategie:</b>	...unberücksichtigt / unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...überprüft / evtl. verändert
<b>Kultur:</b>	...Erhalt der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Änderung der Unternehmenskultur
<b>Ausgangslage:</b>	...Orientierung an bestehenden Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“Grüne-Wiese-Ansatz“/ alles Neu / „clean-sheet-of-paper-Ansatz“
<b>Vorgehen:</b>	...von „Unten“ nach „Oben“ (Bottom-up-Ansatz, Entscheidungen werden erarbeitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von „Oben“ nach „Unten“ (Top-Down-Ansatz, zentrale Entscheidungen durch Vorstand/GF)
<b>Aktivitäten:</b>	...Gründliche Erhebung des Ist-Zustandes, um Ursachen für Probleme zu beseitigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Globale Ermittlung wesentlicher Fakten, Neuentwurf alternativer Lösungen
<b>IT:</b>	...Nutzung vorhandener IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Nutzung neuer IT/Technologien
<b>Optimierung:</b>	...von kleinen Teilbereichen / Unterstützungs-Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von großen Bereichen / Kernprozess(en)
<b>Auswirkung:</b>	...auf wenige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...auf viele Mitarbeiter

**13d. Wie wurde bei Ihrer letzten Optimierung im „An-/ Verkauf / An-/Vermietung“ vorgegangen?**

Vorgehen im An-/Verkauf / An-/Vermietung:

		trifft zu			trifft zu		
		++	+	o	+	++	
<b>Zielsetzung:</b>	...“kontinuierliche“ Verbesserungen (sukzessive Verbesserung einer vorhandenen Lösung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“dramatische“ Verbesserungen (Ersatz einer vorhandenen Lösung durch eine komplett neue Lösung)
<b>Strategie:</b>	...unberücksichtigt / unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...überprüft / evtl. verändert
<b>Kultur:</b>	...Erhalt der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Änderung der Unternehmenskultur
<b>Ausgangslage:</b>	...Orientierung an bestehenden Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...“Grüne-Wiese-Ansatz“/ alles Neu / „clean-sheet-of-paper-Ansatz“
<b>Vorgehen:</b>	...von „Unten“ nach „Oben“ (Bottom-up-Ansatz, Entscheidungen werden erarbeitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von „Oben“ nach „Unten“ (Top-Down-Ansatz, zentrale Entscheidungen durch Vorstand/GF)
<b>Aktivitäten:</b>	...Gründliche Erhebung des Ist-Zustandes, um Ursachen für Probleme zu beseitigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Globale Ermittlung wesentlicher Fakten, Neuentwurf alternativer Lösungen
<b>IT:</b>	...Nutzung vorhandener IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...Nutzung neuer IT/Technologien
<b>Optimierung:</b>	...von kleinen Teilbereichen / Unterstützungs-Prozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...von großen Bereichen / Kernprozess(en)
<b>Auswirkung:</b>	...auf wenige Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	...auf viele Mitarbeiter





**16. Was blockiert in Ihrem Unternehmen / Konzern die Durchführung von (weiteren) Immobilien-Optimierungsprojekten? ((Re-)Engineering-/ Re-Organisationsprojekte)**
**Blockaden sind...**

	trifft nicht zu		teilweise		trifft voll zu	
	--	-	o	+	++	
Organisationsgründe (z.B. fehlende Verantwortlichkeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Zeitressourcen bzw. Personal-Kapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes Erkennen der Optimierungsnotwendigkeit (alles „läuft“ gut)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende finanzielle Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Unstimmigkeiten (fehlende Einigkeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prinzipielle Einstellung Geschäftsführung / Vorstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Projekte mit höherer Priorität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angst vor Verlust von Kompetenz / Ansehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichendes Aufwand-Nutzen-Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe persönliche/eigene Motivation (ggf. negative Erfahrungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiger Grund:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Was sind Ihres Erachtens die grundsätzlichen Hauptursachen für das „Scheitern“ bzw. „Nicht-Gelingen“ von Immobilien-Optimierungen? (eigene Erfahrung bzw. Einschätzung)**

→ Fehlend ggf. auch im Sinne von unzureichend

	<u>Hauptursache</u>				
	...ist keine Hauptursache		teilweise		...ist eine Hauptursache
	--	-	o	+	++
Geringe Unterstützung des Vorstandes / Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichendes Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlendes / unzureichendes Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Zeitressourcen bzw. Personal-Kapazitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende / falsche / uneindeutige Zielsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende finanzielle Mittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Veränderungsbereitschaft / Motivation der Beteiligten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Beteiligung der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Mitarbeiterschulungen bzw. Einweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Prozess-Identifizierung / Prozess-Fokussierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Strategieüberprüfung und ggf. -anpassung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende bzw. inflexible IT (Informationstechnologie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende arbeitsrechtliche Möglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu starke Orientierung am Ist-Zustand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu kleine sukzessive Verbesserungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiger Grund:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Teil C: Spezifische Fragen zum Immobilienbereich / Unternehmen****18a. Wie viel Bruttogeschossfläche (BGF) befindet sich im Management Ihres Immobilienbereiches?**

	<i>Eigennutzung</i>		<i>Fremdnutzung</i>	
<b>Eigentum</b> BGF	ca.	m <sup>2</sup>	ca.	m <sup>2</sup>
<b>Anmietung</b> BGF	ca.	m <sup>2</sup>	ca.	m <sup>2</sup>

<b>Dienstleistungen für Dritte</b> BGF (Management für externe Eigentümer)	ca.	m <sup>2</sup>
---	-----	----------------

**18b. Fragen zu Grundstücksfläche, Immobilien-Vermögen und Dienstleistung:**

→ Wie viel Grundstücksfläche befindet sich im Eigentum Ihres Unternehmens? ca. m<sup>2</sup>

→ Wie groß ist der Anteil des Immobilien-Vermögens (Bilanzwert) an der Bilanzsumme? ca. %

→ Wie viel Prozent Ihrer immobilienbezogenen Dienstleistungen verwenden Sie für interne Nutzer ( %) und für Dritte ( %)?

**19. Wie ist Ihr Immobilienbereich (Ihre Immobilien-Organisationseinheit) in den Gesamt-Konzern bzw. in das Gesamt-Unternehmen integriert?****Einordnung bei der Zentrale...**

- auf 1. Ebene (GF, Vorstand)
- auf 2. Ebene (z.B. Bereich)
- auf 3. Ebene (z.B. Abtlg.)
- als Stabstelle

**Einordnung bei Tochter-Unternehmen...**

- auf 1. Ebene (GF, Vorstand)
- auf 2. Ebene (z.B. Bereich)
- auf 3. Ebene (z.B. Abtlg.)
- als Stabstelle

Eigenständiges Immobilien-Tochter-Unternehmen

Vergeben / Outgesourct an Dritte

Name der o.g. Ebene/Stabstelle:

(=vertikale Struktur)

**20. Welche der nachfolgenden IT-Programme setzten Sie im Immobilienbereich ein bzw. beabsichtigen Sie zukünftig einzusetzen?**

<b>SAP / Sonstige Software</b>	im Einsatz		<b>Software zur Prozessmodellierung</b>	geplant		<b>Software zur Performance-Messung</b>	im Einsatz		geplant	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SAP R/3 Modul BI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ABC-Flow-Charter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cognos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SAP R/3 Modul BW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ARIS-Toolset (IDS Scheer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CorVu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SAP R/3 Modul IM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bonapart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gentia / Open Ratings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SAP R/3 Modul RE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MS Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hyperion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GES / WohnData	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MS Visio (ViFlow)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	QPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eigenentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges*:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sonstiges:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* Weitere Immobilien-Software / SAP-Module

**21. Welcher Branche ist Ihr Konzern / Unternehmen zuzuordnen?**

	Konzern	Unternehmen
Produzierendes Unternehmen (Industrie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungsunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handelsunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versorger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Banken und Versicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentliches Immobilien-Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privates Immobilien-Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Konzern / Unternehmen beschäftigt? (Gesamtanzahl)**

<i>im Gesamt-Konzern...</i>		<i>im Unternehmen...</i>		<i>im Immobilien-Bereich...</i>	
ca.	Mitarbeiter	ca.	Mitarbeiter	ca.	Mitarbeiter

**23. Wie hoch war der Gewinn Ihres Konzerns / Unternehmens im Jahr 2002 (bzw. im vergangenen Geschäftsjahr)?**

**Konzern-Gewinn** vor Steuern im letzten Geschäftsjahr (2002): Mio. EURO

**Unternehmens-Gewinn** vor Steuern im letzten Geschäftsjahr (2002): Mio. EURO

**24. Welcher Position gehören Sie in Ihrem Konzern / Unternehmen an?**

	Konzern	Unternehmen
1. Ebene (GF, Vorstand)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ebene (z.B. Bereichsleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ebene (z.B. Abteilungsleitung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabstelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sind Sie für einen bestimmten Prozess verantwortlich?

**Bitte nennen Sie uns einen Ansprechpartner für evtl. Rückfragen...**

Frau / Herr: \_\_\_\_\_

Telefon-Nr.: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

→ Wir empfehlen Ihnen, sich eine **Kopie** des **Fragebogens** anzufertigen, damit Sie ggf. Ihre Antworten mit den Ergebnissen der gesamten Untersuchung vergleichen können.

**Bitte nennen Sie uns die Form, in der Sie den Ergebnisbericht zugesandt haben möchten...** **per Post an folgende Adresse:**

Frau / Herrn: \_\_\_\_\_

Unternehmen: \_\_\_\_\_

Strasse: \_\_\_\_\_

PLZ / Ort: \_\_\_\_\_

 **per email an:**

Frau / Herrn: \_\_\_\_\_

email-Adresse: \_\_\_\_\_