

Carina Wechtl

Strategisches Immobilien- und Facility Management in Kommunen

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Strategisches Immobilien- und Facility Management in Kommunen

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Magistra (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe

eingereicht bei
FH Kufstein Tirol
Studiengang „Facility Management“



Diplomarbeitsbetreuer
Mag. Peter Prischl

Zweitbegutachter
Hellmut Alde

von
Carina Wechtl
0310067008

Krems-Angern, 25. Mai 2007

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit bzw. die klar gekennzeichneten Teile selbständig verfasst und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Diplomarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.

Krems-Angern, Mai 2007

Carina Wechtl

Vorwort der Verfasserin

Die intensive Beschäftigung mit dem kommunalen Immobilien- und Facility Management hat mir viel Freude bereitet, da ich mich auf viele Details ohne Einschränkung konzentrieren konnte. Ich musste allerdings erkennen, dass dieses Thema sehr umfangreich ist und ich mich dadurch nur in ausgewählten Bereichen vertiefen konnte. Viele meiner Ideen fanden bisher noch keine Anwendung in der Praxis und so möchte ich Goethes Sätze über „seine Iphigenie“ ergänzt wissen um die Hoffnung, dass sich Nachfolger finden und die Arbeit in der Praxis fortgesetzt wird.

... So eine Arbeit wird eigentlich nie fertig, man muss sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das möglichste getan hat.

Johann Wolfgang Goethe: Italienische Reise, Eintrag zum 16. März 1787

Die vorliegende Arbeit war nur durch die große Unterstützung vieler Vertreter des kommunalen Immobilienmanagements möglich. Sie haben mir ihre Zeit zur Verfügung gestellt und meine Fragen geduldig und ausführlich beantwortet und so im engeren Sinn zur Erstellung meiner Diplomarbeit beigetragen und im weiteren Sinn zur Verbesserung des kommunalen Immobilien- und Facility Managements.

Besonderer Dank gilt meiner Familie, die mich bei meiner Ausbildung stets unterstützt hat und mir den notwendigen Halt gegeben hat. Bedanken möchte ich mich auch bei meinen Freunden für das Verständnis, das sie während meiner Studienzeit aufbringen mussten. Ferner gilt mein Dank all jenen, die mich bei der Erstellung dieser Diplomarbeit großartig unterstützt haben.

Ebenfalls bedanke ich mich bei meinem Erstbetreuer Mag. Peter Prischl für das entgegengebrachte Vertrauen und die guten Ratschläge während des Forschungsprozesses. Auch meinem Erstbegutachter Hellmut Alde, der mir viele inhaltliche Anregungen gab, danke ich sehr herzlich.

Meine Diplomarbeit widme ich jenen Personen die immer sehr stolz auf mich waren und den erfolgreichen Abschluss meines Studiums gerne miterlebt hätten.

Krems-Angern, Mai 2007

Carina Wechtl

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung.....	II
Vorwort der Verfasserin.....	III
Inhaltsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	IX
Zusammenfassung.....	X
Abstract.....	XI
1 Einführung in das Thema.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
2 Ausgangslage und Rahmenbedingungen.....	6
2.1 Begriffe.....	6
2.2 Aufgaben des kommunalen Immobilien- und Facility Managements.....	7
2.3 Immobilienportfolio von Kommunen.....	11
2.4 Problemkaleidoskop der Kommunen.....	13
3. Betriebswirtschaftliche Handlungsfelder im Immobilien- und Facility Management.....	15
3.1 Immobilienstrategie.....	15
3.1.1 Entwicklung eines Zielsystems und deren Umsetzung.....	16
3.1.2 Lebenszyklusorientierte Basisstrategien.....	18
3.2 Organisations- und Managementmodelle.....	23
3.2.1 Organisationsmodelle und -formen.....	23
3.2.2 Leistungsbeziehungen zwischen Immobilienmanagement und Nutzer.....	26
3.2.3 Rechts- und Betriebsformen.....	31
3.3 Immobiliensteuerung und -controlling.....	34
3.3.1 Entwicklung eines lebenszyklusorientierten Immobiliencontrolling-Systems.....	34
3.3.2 Lebenszyklusübergreifende Instrumente eines Immobiliencontrollings.....	38

4	Empirische Untersuchung österreichischer Kommunen	43
4.1	Forschungsdesign	43
4.1.1	Untersuchungsmethodik.....	43
4.1.2	Selektion der Mitwirkenden	45
4.2	Status quo im kommunalen Immobilien- und Facility Management.....	47
4.2.1	Strategische Ausrichtung und Merkmale im Immobilienmanagement.....	47
4.2.2	Führung und Steuerung im operativen Immobilienmanagement.....	54
5	Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines strategischen Immobilien- und Facility Managements in Kommunen	59
5.1	Personalmanagement.....	59
5.1.1	Personal-Zielsetzung	60
5.1.2	Personal-Planung.....	60
5.1.3	Personal-Entwicklung	62
5.1.4	Personal-Einsatz	63
5.2	Organisationsgestaltung	65
5.2.1	Effektive Gestaltung der Organisation.....	65
5.2.2	Wahl der Organisationsform	67
5.2.3	Interkommunale Zusammenarbeit.....	67
5.3	Immobiliensteuerungsinstrumente	68
5.3.1	Kennzahlen.....	69
5.3.2	Benchmarking	72
5.4	Verrechnungspreissystem.....	74
5.4.1	Funktionsweise des Verrechnungspreissystems.....	74
5.4.2	Ermittlung von Verrechnungspreisen.....	76
5.5	Datenmanagement – IT Unterstützung	76
5.5.1	Elemente der IT Unterstützung	77
5.5.2	Einführung einer IT Unterstützung	79
5.6	Umsetzungsmanagement.....	81
5.6.1	Widerstände.....	81
5.6.2	Verhaltensorientiertes Veränderungskonzept nach Lewin.....	82
6.	Schlusswort	84
	Literaturverzeichnis.....	85
	Anhang	A1

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Aufbau und Gang der Untersuchung der Diplomarbeit	5
Abb.2: Begriffsverständnis der Diplomarbeit: Gemeinde, Stadt, Kommune	7
Abb.3: Abgrenzung zwischen Immobilienmanagement, Facility Management und Gebäudemanagement	10
Abb.4: Lebenszyklusphasen im Immobilien- und Facility Management (zyklische Betrachtung).....	11
Abb.5: Typisches Immobilienportfolio von Kommunen	12
Abb.6: Problemerkaleidoskop	13
Abb.7: Struktur des strategischen Zielsystems im Immobilienmanagement	17
Abb.8: Strategische Alternativen zur Gestaltung der Leistungstiefe in der Immobilienbereitstellung.....	20
Abb.9: Matrix zur Strategiefindung der Immobilienbewirtschaftung.....	21
Abb.10: Dezentrale Organisationslösung bei Aufspaltung der Immobilienfunktion.....	23
Abb.11: Zentrale Organisationslösung bei vollumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion	25
Abb.12: Organisatorische Marktlösung im Immobilienmanagement	26
Abb.13: Leistungsbeziehungen im Eigentümer-Modell	27
Abb.14: Leistungsbeziehungen im Mieter-Vermieter-Modell.....	29
Abb.15: Leistungen im Management-Modell (als Eigentümer-Modell)	30
Abb.16: personalistische versus kapitalistische Kapitalstruktur – Auswirkungen in der Praxis ..	33
Abb.17: Aufbau einer lebenszyklusorientierten Immobiliencontrolling Konzeption.....	35
Abb.18: Zyklenübergreifende Koordinations- und Informationsfunktion des Immobilien- Investitionscontrolling	39
Abb.19: Informationsbedarf im Lebenszyklus.....	40
Abb. 20: Informationen und deren Anwendung im Lebenszyklus	41
Abb.21: Strukturen und Inhalte einer zentralen Immobiliendatenbank	42
Abb.22: Eingeladene und teilgenommene Kommunen an der empirischen Untersuchung (nach Bundesländern)	44
Abb.23: Immobilienbestand in Abhängigkeit der Einwohnerzahl.....	46
Abb.24: Eigentümer des kommunalen Immobilienbestands.....	47
Abb.25: Verantwortung für das kommunale Immobilienmanagement.....	48
Abb.26: Einbindung in die kommunale Organisation.....	49

Abb.27: Einschätzung der Notwendigkeit kommunalen Immobilieneigentums	50
Abb.28: Projekte im kommunalen Immobilienmanagement	52
Abb.29: Strategische Steuerungsinstrumente.....	53
Abb.30: Organisatorische Verantwortung.....	54
Abb.31: Anwendung immobilienwirtschaftlicher Pläne zur Steuerung der operativen Immobilienaktivitäten	55
Abb.32: Eingriffstiefe von Verwaltung und Politik.....	56
Abb.33: Bewertung der Ziele nach ihrer Wichtigkeit und Zielerreichung für kommunal genutzte Immobilien	57
Abb.34: Bewertung der Ziele nach ihrer Wichtigkeit und Zielerreichung für nicht kommunal genutzte Immobilien	58
Abb.35: Anforderungen an eine Kennzahl.....	69
Abb.36: Stammdaten	70
Abb.37: Kennzahlengerüst für Wert, Erträge, Verbräuche und Kosten der Immobilie.....	71
Abb.38: Kernfragen des Benchmarking	72
Abb.39: Grundmodell eines Verrechnungspreissystems im Immobilien- und Facility Management.....	75
Abb.40: Kostenrichtwerte (netto) in €/m ² BGF für die Erfassung von Gebäudebestandsdaten ...	77
Abb.41: Kostenverteilung einer CAFM-Einführung	80
Abb.42: Erfolgs- und Misserfolgskriterien eines organisatorischen Wandels	81
Abb.43: Veränderungsprozess durch den Drei-Phasen-Ansatz nach Lewin.....	82
Abb.44: Aufgaben und Entscheidungsspielräume einer Kommune	A2
Abb.45: Wertschöpfungsprozess im Immobilienmanagement	A3
Abb.46: Inhalte des Immobilienmanagements.....	A4
Abb.47: Lebenszyklusphasen (lineare Darstellung) mit FM-Hauptprozessen.....	A11
Abb.48: Entwicklung vom traditionellen zum strategischen Immobilienmanagement	A12
Abb.49: Dezentrale Organisationslösung bei Zusammenfassung der Immobilienfunktion	A13
Abb.50: Zentrale Organisationslösungen bei teilumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion	A13
Abb.51: Vor- und Nachteile des Eigentümer-Modells.....	A14
Abb.52: Vor- und Nachteile des Mieter-Vermieter-Modells	A15
Abb.53: Vor- und Nachteile des Management-Modells	A15
Abb.54: Strategisches und operatives Controlling im Überblick.....	A16
Abb.55: Immobilienspezifische Kostenartenpläne	A17

Abb.56: Unterscheidung zwischen betriebsnotwendigen und betriebsneutralen Immobilien ...	A18
Abb.57: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 1).....	A22
Abb.58: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 2).....	A22
Abb.59: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 3).....	A23
Abb.60: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 4).....	A24
Abb.61: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 5).....	A25
Abb.62: Fragebogen der Online-Befragung (Screenshot, Seite 6).....	A25
Abb.63: Kriterien der Effektivität	A45
Abb.64: Systematik bei der Einführung des CAFM-Systems.....	A46

Abkürzungsverzeichnis

AfA	Absetzung für Abnutzung
BGF	Bruttogrundfläche
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
CMMS	Computerized Maintenance Management Systems
CREM	Corporate Real Estate Management
DIN	Deutsche Industrienorm
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
e.V.	eingetragener Verein
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FH	Fachhochschule
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association, Deutscher Verband für Facility Management e.V.
HNF	Hauptnutzfläche
iddiw	Institut der deutschen Immobilienwirtschaft
IT	Informationstechnologie
IPS	Instandhaltungsplanung und -steuerung
MA	Magistratsabteilung
NAA	National Archives of Australia
NGF	Nettogrundfläche
ÖNORM	Österreichisches Normungsinstitut
PREM	Public Real Estate Management
prEN	projet de norme européenne (Europäischer Norm-Entwurf)
VDI	Verein Deutscher Ingenieure

Zusammenfassung

Die Haushaltslage der Kommunen ist größtenteils angespannt. Daher steht das Immobilienvermögen, als ein wesentlicher Vermögens- und Kostenblock nun zunehmend im Blickfeld. Kommunen haben bereits teilweise erkannt, dass die zur Leistungserstellung notwendigen Immobilienbestände eine der strategischen Ressourcen einer Organisation darstellen. Ebenso wie Personal, Kapital, Technologie und Information haben Immobilien einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Organisationen.

Das Immobilien- und Facility Management beschränkt sich bisher oft auf eine passive und reaktive Bestandsverwaltung. Daraus resultieren eine Vielzahl an Problemen: vielerorts sind an der Betreuung einer Immobilie mehrere Ämter involviert, die Zuständigkeiten sind also zersplittert. Ein zentrales Immobilien- und Facility Management gibt es nur in Einzelfällen. Auch betriebswirtschaftliches Management Know-how und adäquate Strategieansätze fehlen.

Ein umfassendes Konzept für den Umgang mit kommunalen Immobilien ist also dringend notwendig. Es muss geeignet sein, die reine Verwaltung der Liegenschaften durch ein aktives, strategisches Immobilienmanagement mit effizienter Bewirtschaftung von benötigten sowie der optimierten Verwertung von nicht (mehr) benötigten Immobilien und Flächen abzulösen.

Durch die genannten Probleme ist die Kritik an die öffentliche Hand sehr groß und der Handlungsdruck steigt. Obwohl es an theoretischen geeigneten Konzepten für das kosten- und wertorientierte Management öffentlicher Immobilienbestände nicht mangelt, werden nur wenig Veränderungen innerhalb der traditionellen Verwaltungsstrukturen vorgenommen.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es daher den Kommunen Handlungsempfehlungen für die Optimierung der Immobilienstrategie, der Organisation und dem Management sowie der Immobiliensteuerung zu geben. Die zentrale Forschungsfrage lautet: „Wie kann das kommunale Immobilien- und Facility Management verbessert werden?“ Um diese Frage beantworten zu können wurde eine empirische Untersuchung in allen Kommunen Österreichs mit mehr als 10.000 Einwohnern durchgeführt, zusätzlich wurden die Immobilienverantwortlichen ausgewählter Kommunen in einem vertiefenden Interview befragt.

Aus dem ermittelten Status Quo und den Ergebnissen der vertiefenden Interviews ergaben sich die fünf wichtigsten Handlungsfelder: Personalmanagement, Organisationsgestaltung, Immobiliensteuerung und -controlling, Verrechnungspreissystem und Datenmanagement/IT Unterstützung. Diese Diplomarbeit liefert einen Beitrag zur Weiterentwicklung des kommunalen Immobilien- und Facility Managements und richtet sich primär an die Immobilienverantwortlichen der Kommunen.

Abstract

The budget of political communities is in many cases stretched. That is why the real estate, today attracts more attention than ever before as a main asset as well as origin of costs. Some communities have already realized that for their services the necessary real estate represents the strategic resource of an organisation. Just like personnel, financial recourses, technology and information, real estate plays a significant part in the success of an organisation.

Until now the real estate- and facility management constrains itself at a passive and reactive administration of assets. This approach leads to a variety of problems: often the administration of one facility involves various departments and responsibilities, so competencies are split. A centralized real estate- and facility management exists only in a few exceptions. Furthermore one notes an absence of business management know-how and adequate strategy approaches.

Therefore a new concept covering the administration of community real estate is essential and more than urgent. It has to be apt to displace the mere administration of real estate with a strategic facility management that evokes an efficient use of needed real estate as well as the liquidation of (yet) no longer needed buildings and spaces.

For the problems mentioned above criticism against the public authorities reaches high levels and the pressure to move rises. While there is no lack of suitable theoretical concepts for a cost- and value management of public real estate, very few changes in traditional administration structures are implemented.

Therefore the main objective of this thesis is to offer recommendations of action to the public authorities of communities in order to optimize the real estate strategy, the organisational structure, the management and the controlling of facilities. The main question of this thesis is: “How can the communal public real estate- and facility management be improved?” To answer this question an empiric research was conducted in all communities in Austria with more than 10,000 inhabitants. Additionally executives for real estate in carefully elected communities were interviewed to get a deeper insight in the topic.

The results of the found existing situation and the results of the interviews revealed the five most important places for action: human resource management, organisational structure, controlling of real estate, the system of accounting and prices and the management of data (with the help of computer programs).

This thesis contributes to the advancement of the public community real estate and facility management and is primarily addressed at the executives responsible for this area in the administration of communities.

1 Einführung in das Thema

„There is evidence that public real estate is one of the most underutilized local resources in many cities across the world.“¹ Dieses prägnante Zitat stammt aus einer Studie der Weltbank zum öffentlichen Immobilienmanagement.

1.1 Problemstellung

Das Immobilien- und Facility Management hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, da die Immobilienbesitzer das Produktivitäts- und Einsparungspotential im Immobilienbereich erkannt haben. Facility Management ist allerdings kein Allheilmittel bei liegenschaftsbezogenen Kostenproblemen sondern eine Management-Methode, die vielfach vorhandene Instrumente der Betriebswirtschaftslehre professionell auf den Bereich der Liegenschaften anwendet. Es identifiziert und realisiert das in der Regel bestehende Produktivitäts- und Einsparungspotential, darüber hinaus optimiert es die zu erbringenden Leistungen. Für die langfristige Akzeptanz des Facility Managements reicht das Propagieren von Einsparungspotentialen allerdings nicht aus. Dazu ist das frühzeitige Aufzeigen von Nutzenpotenzialen erforderlich.²

Auch das Immobilienvermögen der Kommunen (die öffentliche Hand zählt zu den größten Immobilieneigentümern des Landes) gewinnt zunehmend an Bedeutung.³ Grund sind die noch immer sehr hoch geschätzten kommunalen Defizite,⁴ auf die die öffentliche Hand meist mit Steuererhöhungen oder Leistungskürzungen reagiert. Aufgrund der angespannten Haushaltslage steht das Immobilienvermögen als ein wesentlicher Vermögens- und Kostenblock nun im Blickfeld.

Kommunen haben teilweise bereits verstanden, dass die zur Leistungserstellung notwendigen Immobilienbestände eine ihrer strategischen Ressourcen sind. Ebenso wie Personal, Kapital, Technologie und Information haben Immobilien einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Organisationen.⁵ Für Kommunen sind Immobilien ein Teil ihrer Infrastruktur neben Energieversorgung, Verkehrssituation, Telekommunikation, Einrichtungen des Erziehungs-, Forschungs-, Gesundheits-, Fürsorgewesens und Ähnlichen. Sie sind ein bedeutender Faktor im Wettbewerb

¹ Kaganova, O., Nayyar-Stone, R. (2000), S.325

² Vgl. Ehrenheim, F. (2003), S.1

³ Vgl. Straßheimer, P. (1998), S.861

⁴ Vgl. Müller, M, Kaven, B. (2007), S.15

⁵ Vgl. Straßheimer, P. (1998), S.861

mit anderen Kommunen und können ausschlaggebend für die Ansiedelung neuer Unternehmen oder den Zuzug neuer Bürger sein.⁶

Gründe für das bisher oft auf eine passive und reaktive Bestandsverwaltung beschränkte Immobilienmanagement sind vielfältig.⁷ Vielerorts sind an der Betreuung einer Immobilie mehrere Ämter involviert, was zu einer Zersplitterung der Zuständigkeiten und Verantwortungen führt. Die Aufgaben und Schnittstellen sind nicht ausreichend definiert oder die Verantwortungen und Handlungsbereiche überschneiden sich.⁸ Ein zentrales Immobilien- und Facility Management gibt es nur in Einzelfällen.⁹ Zudem fehlt die Bereitschaft zu wirtschaftlichem Verhalten, da beispielsweise der Stellenabbau in der öffentlichen Hand nicht zu einem adäquaten Abbau der beanspruchten Fläche führt.¹⁰

Die Defizite in der Liegenschaftsverwaltung lassen sich durch das Fehlen von notwendigem betriebswirtschaftlichen Management Know-how begründen. Zudem mangelt es an adäquaten Strategieansätzen.¹¹

Ein umfassendes Konzept für den Umgang mit kommunalen Immobilien ist dringend notwendig. Es muss geeignet sein, die reine Verwaltung der Liegenschaften durch ein aktives, strategisches Immobilienmanagement mit effizienter Bewirtschaftung von benötigten sowie der optimierten Verwertung von nicht (mehr) benötigten Immobilien und Flächen abzulösen.¹²

1.2 Zielsetzung

Die Publikationen zum öffentlichen Immobilienmanagement sind meist deskriptiv und kritisieren die öffentliche Hand. Der Bedarf an konkreten Handlungsempfehlungen, die auf einer fundierten Ursachenanalyse beruhen, ist daher groß.¹³ Die vorliegende Diplomarbeit bietet diese Handlungsempfehlungen indem sie folgende Forschungsfrage beantwortet: „Wie kann das kommunale Immobilien- und Facility Management verbessert werden?“ Vorschläge zur Verbesserung beziehen sich auf nachstehende Fragestellungen:

- Welche Möglichkeiten haben Kommunen um ihre Immobilienstrategie zu formulieren?
- Welche Strategien müssen zwangsläufig verfolgt werden?

⁶ Vgl. Kruse, O. (2001), S.3

⁷ Vgl. Ecke, C. (2004), S.1

⁸ Vgl. Langner, M., Wiegandt, O. (2002), S.13

⁹ Vgl. Müller, M., Kaven, B. (2007), S.15

¹⁰ Vgl. Langner, M., Wiegandt, O. (2002), S.13

¹¹ Vgl. Amon, M., Pöll, E., Schäfers, W., et al (2006), S.22

¹² Vgl. Amon, M., Pöll, E., Schäfers, W., et al (2006), S.23

¹³ Vgl. Schäfers, W. (2000), S.346, Straßheimer, P. (1998), S.862

- Wie kann eine kommunale Organisation aussehen?
- Welche Instrumente stehen zur Steuerung von Immobilien zur Verfügung?

Zielgruppe dieser Diplomarbeit sind vorrangig die immobilienverantwortlichen Instanzen der Kommunalverwaltungen sowie am Thema Immobilien- und Facility Management Interessierte im gesamten Bereich der öffentlichen Hand. Zudem richtet sich diese Diplomarbeit an Beratungsunternehmen mit Ausrichtung auf Immobilien- und Facility Management für den öffentlichen Sektor und an Studenten, die sich im Rahmen des Studiums einen Überblick über die theoretischen Möglichkeiten bezüglich strategischer Ausrichtung, Gestaltung der Organisation und Anwendung von Steuerungsinstrumenten für das kommunale Immobilien- und Facility Management verschaffen wollen und den Status Quo sowie Handlungsempfehlungen nachvollziehen wollen.

Beim Leser dieser Diplomarbeit wird ein Grundverständnis des Immobilien- und Facility Managements vorausgesetzt.

1.3 Methodisches Vorgehen

Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte der einzelnen Kapitel kurz genannt:

Kapitel 2 liefert eine Einführung in das Thema indem zuerst der Begriff Kommune abgegrenzt und seine Bedeutung in dieser Diplomarbeit veranschaulicht wird. Danach werden das Aufgabenspektrum des kommunalen Immobilien- und Facility Managements dargestellt und die Begriffe Immobilienmanagement, Facility Management und Gebäudemanagement erläutert. Um die Notwendigkeit des strategischen Immobilien- und Facility Managements zu verdeutlichen wird ein für Kommunen typisches Immobilienportfolio vorgestellt. Die Darstellung kommunaler Probleme beschließt das Kapitel.

Kapitel 3 betrachtet die betrieblichen Handlungsfelder Strategie, Organisation und Controlling, die im Gesamtfokus dieser Diplomarbeit liegen. Das Handlungsfeld Strategie beschäftigt sich zuerst mit der Entwicklung eines strategischen Zielsystems und danach mit lebenszyklusorientierten Basisstrategien, die in Strategien der Immobilienbereitstellung, -bewirtschaftung, -bewertung gegliedert sind. Anschließend werden Organisations- und Managementmodelle beschrieben. Es werden die dezentrale Organisationslösung bei Aufspaltung der Immobilienfunktion, die zentrale Organisationslösung bei vollumfänglicher Zentralisation der Immobilienfunktion sowie die organisatorische Marktlösung im Immobilienmanagement beschrieben. Zudem stehen das Eigentümer-Modell, das Mieter-Vermieter-Modell und das Management-Modell zur Gestaltung der Leistungsbeziehungen zwischen Immobilienmanage-