MA-Thesis / Master

Carsten Wichmann

Entwicklung eines Strategiemodells für das Flächenmanagement in non-property-Unternehmen

Diplom.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2012 Diplom.de
ISBN: 9783842829602

https://www.diplom.de/document/229185

Carsten Wichmann

Entwicklung eines Strategiemodells für das Flächenmanagement in non-property-Unternehmen

Diplom.de

MA-Thesis / Master

Carsten Wichmann

Entwicklung eines Strategiemodells für das Flächenmanagement in non-property-Unternehmen

Diplom.de

Carsten Wichmann
Entwicklung eines Strategiemodells für das Flächenmanagement in non-property-Unternehmen

ISBN: 978-3-8428-2960-2
Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2012
Zugl. Hochschule Wismar, Wismar, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
http://www.diplomica.de, Hamburg 2012

Kurzfassung

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung der Märkte, dem technischen Fortschritt und der gesellschaftlichen Veränderungen sind die Marktveränderungen bzw. -anforderungen sehr dynamische und komplexe Prozesse, auf die die Unternehmen immer schneller reagieren müssen. Eine nachhaltige Positionierung der Unternehmen am Markt ist somit oberste Direktive für die Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung.

Die Strategieentwicklung und die anschließende Strategieumsetzung in dem Primärprozess sind in der direkten Verbindung mit den Sekundärprozessen des Unternehmens zu betrachten. Beide Prozesse sind voneinander abhängig - und zwar unabhängig davon, ob die Sekundärprozesse innerhalb oder außerhalb des Unternehmens angesiedelt sind.

Als markante Sekundärprozesse rücken das Corporate Real Estate Management (CREM) und das Facility Management (FM) seit 10 - 15 Jahren immer stärker in den strategischen Unternehmensplanungsprozess. Aufgrund der Komplexität der Immobilien, der damit einhergehenden langen Bindungszeit und der gebundenen Kosten werden Aspekte wie die Bereitstellung von Flächen, die Infrastruktur und die damit einhergehende Organisation und Durchführung der Bewirtschaftung zur Managementaufgabe.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Flächenmanagement in non–property–Unternehmen[1]. Grundgedanke der Arbeit ist, dass die Fläche[2] für jeden Wirtschaftszweig – ob Produktion, Verwaltung, Handel oder Heilen und Pflegen etc. - die Basis für die Durchführung des Primärprozesses darstellt. Die „Fläche" stellt somit eine unverzichtbare Ressource für nahezu jedes Unternehmen und jeden Betrieb dar. Aus dieser Betrachtungsweise resultiert die strategische Managementaufgabe, durch alle Instanzen des CREM/FM die bestmögliche Flächenstrategie für das Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Das Flächenmanagement ist hierbei in direkter Beziehungsebene mit der Unternehmensplanung des Primärgeschäftes zu betrachten.

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines Strategiemodells für das Flächenmanagement. Hierbei sind die Einflussfaktoren für non-property-Unternehmen zu definieren und am Beispiel der Büroimmobilien exemplarisch anzuwenden.

[1] Unter non-property-Unternehmen werden alle Unternehmen verstanden, deren Primärleistung nicht das Immobiliengeschäft und alle damit verbundenen spezifischen Leistungen ist.
[2] Unter Fläche ist die Gesamtheit aller betrieblich notwendigen Flächen gemeint, die ein Unternehmen zur Durchführung ihres Leistungserstellungsprozesses benötigt.

Abstract

With advancing globalisation, technical progress and a changing social environment, the changes and requirements on the market are very dynamic and complex processes to which companies have to respond increasingly promptly. Maintaining their positions on the market on a long-term basis is therefore the top priority for companies in their corporate strategy and in corporate planning.

The development and subsequent implementation of the strategy in the primary process are directly interrelated with the company's secondary processes. Primary and secondary processes depend on each other irrespective of whether the secondary processes are handled inside or outside the company.

As an outstanding secondary process Corporate Real Estate Management (CREM) and Facility Management (FM) have become increasingly important in strategic corporate planning over the years. Considering their costs, complexity and long-term nature, the provision, organisation and management of space and infrastructure have become a top-level task.

The paper examines space management in non-property companies[3]. The fundamental idea is that space[4] is the very basis for implementing the primary process in all economic sectors, no matter whether production, administration, trade or health and patient care. Thus space is an indispensable and inevitable resource for virtually all companies and operations. From this approach originates the strategic management task of developing and implementing the optimum space strategy for the company at all CREM/FM levels. In this context space management needs to be seen as directly interrelated with corporate planning of primary processes.

The goal of the paper is to develop a strategy model for the space management. Here are the factors for non-property-companies to define and to use the real estate office, for example.

[3] All companies whose primary achievement is not the dealings in real estate and all specific achievements linked with it are understood by non-property companies.
[4] Under space is meant the totality of all operationally necessary spaces which a company needs for the realisation of its achievement production process.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung I
Abstract II
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VII
Abkürzungsverzeichnis VIII
1. Einführung 1
1.1 Abgrenzung 3
1.2 Problemstellung und Zielsetzung 3
1.3 Aufbau der Arbeit 5
2. Modell und Funktionen des CREM 7
2.1 Status quo 7
2.2 CREM-Modell 11
2.2.1 Strategisches Management auf Portfolio- Teilportfolioebene 14
2.2.2 Taktisches Management auf Objektebene 14
2.2.3 Operatives Management auf Objektebene 14
2.3 Funktionen im CREM 15
2.3.1 Portfolio Management 15
2.3.2 Asset und Property Management 15
2.3.3 Facility Management 16
2.4 Zusammenfassung 18
3. Strategien und Wertmanagement des CREM 20
3.1 Strategiemodell 20
3.2 Strategiespektrum 26
3.2.1 Basisstrategie Immobilien-Bereitstellung 29
3.2.2 Basisstrategie Immobilien-Bewirtschaftung 33
3.2.3 Basisstrategie Immobilien-Verwertung 34
3.3 Wertmanagement 35
3.4 Zusammenfassung 42
4. CREM-Strategieprozessmodell 45
5. Flächenmanagement 55
5.1 Managementebenen im Flächenmanagement 57
5.1.1 strategisches Flächenmanagement 57
5.1.2 taktisches Flächenmanagement 60
5.1.3 operatives Flächenmanagement 60
5.2 Normen und Richtlinien 61
5.3 Strategieprozess Flächenmanagement 65

5.3.1 Strategieprozess FLM - Stufe 1. Analyse 66
5.3.2 Strategieprozess FLM - Stufe 2. Wertmanagement 70
5.3.3 Strategieprozess FLM - Stufe 3. Nutzungsmanagement 72
5.3.4 Strategieprozess FLM - Stufe 4. Strategieformulierung 74
5.3.5 Strategieprozess FLM - Stufe 5. Umsetzung 94
5.3.6 Strategieprozess FLM - Stufe 6. Erfolgskontrolle und Anpassung 94
5.4 Zusammenfassung 94
6. Zusammenfassung und Ausblick 96
Literatur und Quellenverzeichnis 103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lebenszyklus nach GEFMA 4
Abbildung 2: Aufbau und Gang der Arbeit 6
Abbildung 3: Aspekte im CREM 7
Abbildung 4: Immobilienbestände der DAX-Unternehmen 2007 10
Abbildung 5: REM-Modell 12
Abbildung 6: CREM-Modell 13
Abbildung 7: FM-Modell nach DIN EN 15221 17
Abbildung 8: Bezug zwischen Unternehmensstrategie und Immobilienstrategie 21
Abbildung 9: Strategiemodell für das Immobilienmanagement 23
Abbildung 10: Anwendung des Strategiemodells 25
Abbildung 11: Struktur eines strategischen Zielsystems im CREM 27
Abbildung 12: Prozess der Zielbildung und -operationalisierung im CREM 28
Abbildung 13: Strategiespektrum im Immobilienmanagement 28
Abbildung 14: Evaluierung der Bereitstellungsalternativen 32
Abbildung 15: Leistungstiefe der Bewirtschaftung 33
Abbildung 16: Kriterien der Verwertungsalternativen 34
Abbildung 17: Vier Bausteine des Wertmanagement 36
Abbildung 18: beispielhaftes wertorientiertes Zielsystem 36
Abbildung 19: Immobilienspezifisches Wertsteigerungsmodell 37
Abbildung 20: Werttreibermodell im CREM 38
Abbildung 21: Positionierung der strategischen Werttreiber der CREM GmbH 39
Abbildung 22: beispielhafte Bewertung eines Werthebels 40
Abbildung 23: schematische Verknüpfung Werttreiber und BSC 41
Abbildung 24: Ursache-Wirkung-Kette der BSC Facility Management 41
Abbildung 25: Projektvorgehen Entwicklung und Umsetzung Immobilienstrategie 46
Abbildung 26: CREM Strategietrichter 47
Abbildung 27: CREM-Strategieprozessmodell 48
Abbildung 28: sechsstufiges Strategieprozessmodell 52
Abbildung 29: Inhalt einer Immobilienstrategie 53
Abbildung 30: Strategiezeile des CREM 53
Abbildung 31: Wert- und Nutzungsmanagement im CREM 54
Abbildung 32: Einordnung des Flächenmanagement im CREM-Modell 56
Abbildung 33: Strategieziele des Flächenmanagements 65
Abbildung 34: Kennzahlen im Flächenmanagement 66
Abbildung 35: Kennzahlen der Belegungseffizienz 67
Abbildung 36: beispielhafte Portfolio-Clusterung 71
Abbildung 37: beispielhaftes Deckblatt Masterplan-FLM 74

Abbildung 38: beispielhaftes Management Summary Masterplan-FLM 75
Abbildung 39: beispielhaftes Inhaltsverzeichnis Masterplan-FLM 76
Abbildung 40: beispielhafte Ausgangslage Masterplan-FLM 77
Abbildung 41: beispielhafte Ausgangslage Masterplan-FLM 78
Abbildung 42: beispielhafte Zielsetzung Masterplan-FLM 79
Abbildung 43: beispielhafte Berechung der IST-Nutzung Masterplan-FLM 80
Abbildung 44: beispielhaftes Gebäudeschichtenmodell Masterplan-FLM 81
Abbildung 45: beispielhafte Kommunikationsanalyse Masterplan-FLM 82
Abbildung 46: beispielhaftes Funktions- und Flächenprogramm Masterplan-FLM 83
Abbildung 47: beispielhafte Gebäudeanalyse Masterplan-FLM 84
Abbildung 48: beispielhafter Lösungsansatz Masterplan-FLM 85
Abbildung 49: beispielhafte Kapazitätsprüfung FM und IT Masterplan-FLM 86
Abbildung 50: beispielhafte SOLL-Komunikationsverbindungen Masterplan-FLM 87
Abbildung 51: beispielhafte Variantenplanung im Schichtenmodell Masterplan-FLM 88
Abbildung 52: beispielhafte Variantenplanung im Schichtenmodell Masterplan-FLM 89
Abbildung 53: beispielhafte Berechung der SOLL-Nutzung Masterplan-FLM 90
Abbildung 54: beispielhaftes Umsetzungsszenario Masterplan-FLM 91
Abbildung 55: beispielhafte Aufstellung des Umsetzungsbudgets Masterplan-FLM 92
Abbildung 56: beispielhafte notwendige Entscheidungen Masterplan-FLM 93
Abbildung 57: Vorschlag zur Flächenrichtlinie 58
Abbildung 58: Effizienzmaßnahmen im Bürobereich 59
Abbildung 59: CREM-Modell 96
Abbildung 60: CREM-Strategieprozessmodell 98
Abbildung 61: Einordnung des Flächenmanagement im CREM-Modell 98
Abbildung 62: Strategieziele CREM und FLM 99

Die Abbildungen 36 bis 56 stellen inhaltlich den beispielhaften Masterplan des Flächenmanagements dar. Die Inhalte sind im Zuge dieser Master-Thesis erarbeitet worden und sollen den Strategieprozess im Flächenmanagement praxisnah untermauern. Durch die direkte Einbindung des Masterplans in den Fließtext kann auf einen Anhang verzichtet werde.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: wesentlichen Basisgrundlage für das REM-Modell 12
Tabelle 2: Unternehmensinterne (normative Ebene) Einflussfaktoren 22
Tabelle 3: Unternehmensinterne (strategische Ebene) Einflussfaktoren 22
Tabelle 4: Einflussfaktoren aus der Strategieumsetzung 23
Tabelle 5: externe Einflussfaktoren 23
Tabelle 6: Bezugspunkte A - F des Strategiemodells 24
Tabelle 7: Bezugspunkte G - H des Strategiemodells 25
Tabelle 8: Vorgehen der Strategieformulierung 26
Tabelle 9: Pro und Contra Projektentwicklung von Immobilien 29
Tabelle 10: Pro und Contra bei Kauf von Immobilien 30
Tabelle 11: Pro und Contra bei Leasing von Immobilien 31
Tabelle 12: Pro und Contra bei Leasing von Immobilien 31
Tabelle 13: Zuordnung der Werthebel, Basisstrategie und FLM 44
Tabelle 14: Inhalte FM- und Portfolio-Check 47
Tabelle 15: Bestandteile des standortspezifischen Masterplans 51
Tabelle 16: beispielhafter Auszug FLM bezogener Normen und Richtlinien 61
Tabelle 17: Verantwortlichkeiten Stufe 1. Analyse 70
Tabelle 18: Verantwortlichkeiten Stufe 2. Wertmanagement 72
Tabelle 19: Verantwortlichkeiten Stufe 3. Nutzungsmanagement 73
Tabelle 20: Verantwortlichkeiten Stufe 4. Strategieformulierung 94