

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	15
Tabellenverzeichnis.....	21
Abkürzungsverzeichnis.....	23
1. Einleitung.....	27
1.1. Problemstellung.....	27
1.2 Gang der Untersuchung.....	32
1.3 Einordnung der Arbeit in bisherige Forschungsergebnisse.....	36
2. Organisatorische Grundlagen für das Immobilien-Prozessmanagement.....	43
2.1 Ziele und Aufgaben der immobilienbezogenen Organisation.....	43
2.2 Aufbauorganisation – ausgewählte Modelle der Leitungsorganisation ...	49
2.2.1 Funktionale Organisation.....	50
2.2.1.1 Allgemeingültige Grundlagen.....	50
2.2.1.2 Immobilienwirtschaftliche Implikationen.....	51
2.2.2 Objektorientierte Organisation.....	53
2.2.2.1 Allgemeingültige Grundlagen.....	53
2.2.2.2 Immobilienwirtschaftliche Implikationen.....	55
2.2.3 Matrixorganisation.....	57
2.2.3.1 Allgemeingültige Grundlagen.....	57
2.2.3.2 Immobilienwirtschaftliche Implikationen.....	58
2.3 Ablauforganisation.....	60
2.3.1 Allgemeingültige Grundlagen.....	60
2.3.2 Immobilienwirtschaftliche Implikationen.....	63
2.4 Prozessorganisation und -management.....	65
2.4.1 Umfang des Prozessmanagements.....	66
2.4.2 Prozessorientierung.....	69
2.4.3 Struktur der Prozessorganisation.....	77
2.4.4 Arten von Geschäftsprozessen.....	79
2.4.5 Leistungs- und Optimierungsparameter des Prozessmanagements.....	85
2.4.6 Gestaltung von Geschäftsprozessen.....	95
2.4.6.1 Identifikation von Geschäftsprozessen.....	95
2.4.6.2 Modellierung von Geschäftsprozessen.....	96
2.4.6.3 Implementierung von Geschäftsprozessen.....	105
2.4.6.4 Evaluierung von Geschäftsprozessen.....	112
2.5 Organisatorische Veränderungsmethoden.....	117
2.5.1 Spezielle Verbesserungsansätze.....	118
2.5.2 Übergreifende Verbesserungskonzepte.....	120

2.5.2.1 Business Process Reengineering (BPR).....	122
2.5.2.1.1 Vorstudie – Feststellung des Reengineeringbedarfs	126
2.5.2.1.2 Makrophase – Reengineering der Geschäftsprozesse	128
2.5.2.1.3 Mikrophase – Implementierung des Redesigns	128
2.5.2.2 Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung (KAIZEN).....	130
3. Gestaltung betrieblicher Immobilienprozesse	135
3.1 Identifikation von Immobilienprozessen	136
3.1.1 Unternehmensspezifische Identifikation	137
3.1.2 Lebenszyklusorientierter Ansatz	139
3.2 Modellierung von Immobilienprozessen	141
3.2.1 Immobilienspezifische Strukturierung von Prozessen	141
3.2.2 Entwicklung von Immobilienprozessen	144
3.2.3 Darstellung von Immobilienprozessen	149
3.2.3.1 Wertschöpfungskettendiagramm (WKD).....	151
3.2.3.2 Semantisches Objektmodell (SOM) – Interaktions- und Vorgangs-Ereignis-Schema.....	153
3.2.3.2.1 Interaktionsmodell	154
3.2.3.2.2 Aufgabensystem.....	156
3.2.3.3 Petri-Netze	159
3.2.3.4 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	162
3.2.3.5 Vorgangskettendiagramm / eEPK in Spalten.....	170
3.2.3.6 Arbeitsablaufdiagramm	174
3.2.4 Ableitung eines immobilienbezogenen Prozessmodells	177
3.2.5 Immobilienbezogene Prozessmodelle der Praxis	180
3.3 Implementierung von Immobilienprozessen	188
3.3.1 Aspekt Human-Resource	188
3.3.2 Aspekt Technik	189
3.4 Evaluierung von Immobilienprozessen	192
3.4.1 Immobilienbezogene Prozessperformance-Messung und -Analyse	192
3.4.1.1 Kundenzufriedenheit	192
3.4.1.2 Prozessqualität	195
3.4.1.3 Prozesszeit	198
3.4.1.4 Prozesskosten.....	205
3.4.2 Immobilien-Prozessbenchmarking	213
3.4.2.1 Definitions-/Planungsphase.....	216
3.4.2.2 Analysephase	217

3.4.2.3 Durchführungsphase.....	218
3.5 Zwischenergebnis und Ableitung eines Hypothesensystems	222
4. Entwicklungsstand betrieblicher Immobilienprozesse (Empirische Untersuchung).....	227
4.1 Grundlagen der empirischen Untersuchung	227
4.1.1 Zielsetzung.....	227
4.1.2 Einordnung des Untersuchungsthemas.....	229
4.1.2.1 Einordnung in den inhaltlichen Kontext	229
4.1.2.2 Einordnung in das Umfeld empirischer Arbeiten.....	231
4.1.3 Befragungskonzept	236
4.1.3.1 Konzeptioneller Aufbau	236
4.1.3.2 Grundgesamtheit und Untersuchungsgruppe	239
4.1.3.3 Inhaltlicher Aufbau.....	245
4.1.4 Auswertungskonzept.....	247
4.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	250
4.2.1 Beschreibung der Daten (Deskriptiver Teil)	252
4.2.1.1 Unternehmensprozesse in der Immobilienwirtschaft.....	252
4.2.1.1.1 Prozessrahmen/-umfeld	253
4.2.1.1.2 Prozessstrukturen	257
4.2.1.1.3 Prozessleistung	261
4.2.1.1.4 Prozesserfolgskonzepte	265
4.2.1.2 Prozessoptimierungen/-optimierungsverhalten in der Immobilienwirtschaft.....	266
4.2.1.2.1 Zielsystem	266
4.2.1.2.2 Optimierungskennzahlen.....	270
4.2.1.2.3 Optimierungserfolg	273
4.2.1.2.4 Optimierungsvorgehensmethodik	274
4.2.1.2.5 Optimierungserfolgskonzepte.....	277
4.2.2 Analyse der Daten (Induktiver Teil).....	279
4.2.2.1 Ermittlung und Analyse von Einflussfaktoren für effiziente Immobilienprozesse und -optimierungen.....	281
4.2.2.1.1 Prozesseffizienz – Ist-Situation	281
4.2.2.1.2 Prozesseffizienz – Selbsteinschätzung Teilnehmer.....	288
4.2.2.1.3 Optimierungseffizienz – Ist-Situation.....	293
4.2.2.1.4 Optimierungseffizienz – Selbsteinschätzung Teilnehmer.....	296
4.2.2.2 Operationalisierung der Einflussfaktoren für effiziente Immobilienprozesse.....	302
4.3 Zwischenergebnis.....	311

5. Optimierung betrieblicher Immobilienprozesse	317
5.1 Auswahl der zu optimierenden Immobilienprozesse.....	317
5.1.1 Qualitative Methoden zur Prozessauswahl.....	318
5.1.1.1 Wertanalyse	318
5.1.1.2 Nutzwertanalyse	319
5.1.1.3 Checklisten-Analyse.....	319
5.1.2 Quantitative Methoden zur Prozessauswahl.....	321
5.1.2.1 Prozessreport mit Soll-Ist-Analyse.....	321
5.1.2.2 Prozess-Portfolioanalyse	323
5.1.2.3 ABC-Analyse.....	325
5.1.2.4 Aktivitätenanalyse	326
5.2 Gegensätzliche Vorgehensmethoden zur Optimierung von Immobilienprozessen – Radical Change (i.S. BPR) vs. Continuous Improvement (i.S. KAIZEN)	327
5.3 Bestimmung der wirtschaftlichsten Vorgehensmethodik zur Optimierung von Immobilienprozessen	333
5.3.1 Defizite bestehender Anwendungsempfehlungen zur Vorgehensmethodik.....	333
5.3.2 Immobilien-Prozessniveau als Entscheidungsparameter für erfolgreiche Optimierungen	337
5.3.2.1 Modellerstellung und Definition relevanter Parameter	337
5.3.2.2 Modell- und Datenuntersuchung	342
5.3.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen	348
5.3.3.1 Prozess-Optimierungsmatrix	350
5.3.3.2 Prozess-Auswahlmatrix.....	354
5.3.3.3 Prozessteams und Frühwarnsystem.....	356
5.3.3.4 Alternativ-Optimierungsplan.....	357
 6. Zusammenfassung und Ausblick	 359
 Literaturverzeichnis.....	 365
Anhang 1	391
Anhang 2	411