

Glossar

Tilman Reisbeck und Lars Bernhard Schöne

Die Definitionen des Glossars wurden, insofern nicht anders gekennzeichnet, in Anlehnung an einschlägige Lexika und Fachliteratur zusammengetragen.

Ablauforganisation	Summe der Maßnahmen zur Regelung von Arbeitsabläufen durch Arbeits- oder Verfahrensanweisungen. Sie beinhaltet im Sinne eines Regelkreises die Prozesse der Planung, Abstimmung, Entscheidung, den Soll-Ist-Vergleich, die Abweichungsanalyse, das Vorschlagen / Abstimmen und Entscheiden von Anpassungsmaßnahmen zur Steuerung des Ist-Ablaufes zur Erreichung der festgelegten Ziele (Diederichs 1998).
Anlagen-Contracting	→Energieliefer-Contracting.
Aufbauorganisation	Durch die Aufbauorganisation werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeiter in einem Unternehmen oder der Projektbeteiligten festgelegt. Grundsätze hierfür sind eine eindeutige Schnittstellenabgrenzung, die Festlegung von Weisungs-, Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen sowie Informationspflichten, die Ausgewogenheit von Leistung und Vergütung und die Bestimmung von Haftungs- und Gewährleistungsansprüchen (Diederichs 1998).
Baukosten	Nicht eindeutig abgegrenzter Begriff für die Kosten von Bauleistungen aus der Sicht des Auftraggebers.
Baunutzungskosten	

Bauunterhaltungskosten	Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Soll-Zustandes an Gebäuden und dazugehörigen Anlagen, jedoch ohne Reinigung und Pflege der Verkehrs- und Grünflächen und ohne Wartung und Inspektion der haus- und betriebstechnischen Anlagen.
Benchmark	Auch: „Milestone“. Herausragender Punkt in der Unternehmensentwicklung, bei dessen Erreichen z.B. über eine weitere Kapitalzufuhr entschieden wird.
Bestandsbewertung	Überprüfung von u.a. Gesamtzustand, Gebäudetechnik, Funktionalität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit als Entscheidungsgrundlage für Käufer bzw. Investoren, Eigentümer und Verkäufer von Immobilien. Sie bildet die Basis zur kurz-, mittel und langfristigen Planung der Kauf- bzw. Verkaufsstrategie, Entwicklungsmaßnahmen oder einer gezielten Instandhaltung (Schöne 2002).
Break-Even-Point	Gewinnschwelle. Gibt die Absatzmenge an, bei der die Erlöse gerade die Summe der fixen und variablen Kosten decken.
Business Plan	Geschäftsplan eines Unternehmens, in dem die Vorhaben, die Ziele und die Wege, um diese zu erreichen, aufgeführt und quantifiziert werden. Bausteine eines Business Plans sind: Präsentation der Geschäftsidee, ein Umsatz-, Ausgaben- und Investitionsplan, eine Rentabilitätsvorschau sowie eine erste Personalplanung.
Case Szenarios	Im Zusammenhang mit der Prüfung einer potenziellen Beteiligung werden verschiedene Fallstudien durchgespielt: Ein pessimistic case szenario für eine negative Entwicklung, ein optimistic case szenario für eine günstige Entwicklung und ein most likely case szenario für die am wahrscheinlichsten gehaltene Entwicklung.
Change Management	Change Management ist Management des geplanten organisatorischen Wandels, als nachhaltige Veränderung unter Berücksichtigung der Zielpluralität, die immer vorhanden ist, und der besonderen Schwierigkeiten der Gestaltung hoch komplexer und vernetzter sozialer Systeme.
Contracting	Eine Investition, wird nicht vom Nutzer selbst, sondern von einem Dritten (Contractor oder Contracting-Geber) durchgeführt. Dieser übernimmt für den Contracting-Nehmer die Planung,

	<p>Finanzierung, Errichtung und Betrieb der Anlage. Contracting ist dem Leasing ähnlich, jedoch weitreichender. Im Gegensatz zum Leasing (befristete Überlassung eines Gebrauchsgegenstandes gegen Zahlung von Raten) ist hier die Aufrechterhaltung der Gebrauchseigenschaften Bestandteil. Varianten sind: →Anlagen-Contracting, →Einspar-Contracting, →Energiliefer-Contracting, →Performance-Contracting etc. Ein einheitliches Verständnis der Begriffe existiert derzeit nicht – ein erster Entwurf für eine DIN-Norm (DIN 8930 Teil 5) wurde wieder zurückgezogen.</p>
Corporate Real Estate Management (CRE)	<p>Corporate Real Estate Management ist die ökonomische Betrachtung der betrieblichen Immobilien. Dazu zählen die Entwicklung, Planung, Errichtung, Bewirtschaftung und Verwertung im Zusammenhang mit Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie.</p>
Cost- und Service-Center	<p>Zentraler Servicebereich der Verwaltung, der praktisch wie ein Unternehmen geführt wird (→KLR) und ausschließlich interne Leistungen erbringt, seine Kosten jedoch nicht durch eigene Erlöse decken kann.</p>
Doppik	<p>Kaufmännisches Rechnungswesen, bei dem Leistungen und Zahlungen auf getrennten Konten verbucht werden, im Gegensatz zur →Kameralistik der öffentlichen Verwaltung.</p>
Due Diligence	<p>Untersuchung, Prüfung und Bewertung eines potenziellen Beteiligungsunternehmens hinsichtlich betriebswirtschaftlicher, steuer- und rechtlicher Aspekte als Grundlage für eine Investmententscheidung. Ziel ist es, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden, die Einfluss auf die zukünftige Geschäftstätigkeit darstellen</p>
Eigenbetrieb	<p>Er ist eine juristische Rechtsform für Verwaltungsteile, die wie Unternehmen arbeiten. Im Unterschied zum →Regiebetrieb stellt der Eigenbetrieb eine deutlich von der Verwaltung abgesetzte, selbständige Unterorganisation mit eigenen Organen (Werkleitung und Werkausschuss), einem →Sondervermögen sowie einer haushaltsrechtlich selbständigen Wirtschaftsführung (GuV, Wirtschafts-, Erfolgs-, Stellen- und Finanzplan) dar, das nicht der →Kameralistik unterliegt. Eigenbetriebe können wie Ämter nur stellvertretend für ihren Träger handeln – die Haftung verbleibt bei</p>

	diesem (keine eigene Rechtspersönlichkeit).
Einspar-Contracting	<p>Der Contractor garantiert durch seine Investitionen eine Einsparung an Energie- und Betriebskosten und erhält Teile des Geldwertes der Einsparung als Entgelt (Contracting-Rate).</p> <p>Diese Form des →Contracting bietet sich für Bereiche an, in denen eine hohe Verbrauchsminde- rung erreichbar ist – im Bereich Beleuchtung, Klima, Heizung, Pumpen, Druckluft oder elektrische Antriebe. Es lohnt sich insbesondere bei größeren Objekten mit hohem Einsparpotenzial, das die nötigen Investitionen übertrifft.</p>
Einzelkosten	Einzelkosten sind direkt zurechenbare, d.h. dem zu produzierenden Stück bzw. der zu erbringenden Leistung verursachungsgerecht zuzuordnende Kosten (→Gemeinkosten).
Energieliefer-Contracting	<p>Auch: Anlagen-Contracting. Der Contractor plant, finanziert, realisiert oder erweitert eine Energieerzeugungsanlage auf Basis von Langfristverträgen. Die Refinanzierung erfolgt über den Grundpreis für die Vorhaltungskosten sowie einen verbrauchsabhängigen Leistungspreis gemäß Energielieferungsvertrag. Die Nutzer erhalten die Energie zur üblichen Kostenbelastung.</p> <p>Contracting-Nehmer sind entweder der Gebäudeeigentümer, der die Kosten an die Mieter weiterreicht, oder die Mieter selbst, die den Preis der gewerblichen Wärmelieferung in Form von verbrauchsabhängigen Heizkosten direkt an den Contractor bezahlen. Die Anlage ist für die gesamte Betriebsdauer entweder Eigentum des Contractors oder von ihm gepachtet.</p> <p>Dies ist die häufigste Form des →Contracting.</p>
Exit	<p>Ausstieg eines Investors aus einer Beteiligung durch Veräußerung seines Anteils im Wege von:</p> <p>→Buy Back, →Trade Sale, →Secondary Purchase oder →Going Public.</p>
Facility Management (FM)	

	sicht dafür zu sorgen, dass durch die Gebäudebewirtschaftung mit technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Prozessen die Nutzeraktivitäten mit sich im Zeitablauf ändernden Anforderungen bestmöglich unterstützt werden (Diederichs 1999).
Feasibility Study	Durchführbarkeitsstudie. Analyse der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit eines Projektes.
Flächenmanagement	Es umfasst die Bestandsaufnahme der vorhandenen Flächen in Hinsicht auf Struktur, Zusammensetzung und Belegung sowie die Ermittlung des optimalen Flächenbestandes. Durch die Bereitstellung von Informationen über Flächenarten und -strukturen in Zahlen (m ²) und Grafiken werden, unter Berücksichtigung der einzelnen Kostenträger, Maßnahmen identifiziert und eingeleitet, die der Erhöhung der Flächenproduktivität dienen (Schöne 2002).
Fürsorgepflicht	Fürsorgepflicht ist eine Pflicht des Dienstherrn gegenüber den Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes, die ihre Grundlage in dem gegenseitigen Dienst- und Treueverhältnis hat. Der Dienstherr hat im Rahmen des gegenseitigen Dienst- und Treueverhältnisses für das Wohl des Beamten und seiner Familie, auch für die Zeit nach Beendigung des Beamtenverhältnisses zu sorgen. Er schützt ihn in seiner amtlichen Tätigkeit und in seiner Stellung als Beamter (vgl. § 79, BBG – Bundesbeamtengesetz). Sie ist daher viel weitreichender als die Fürsorgepflicht eines Arbeitgebers in der freien Wirtschaft.
Gebäudemanagement (GM)	Es umfasst die Gesamtheit aller technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Dienstleistungen zum Unterhalt von Gebäuden und Liegenschaften mit dem Ziel der Kostenreduzierung und -transparenz sowie der Aufrechterhaltung und Optimierung aller Funktionen (DIN 32736).
Gebietskörperschaft	→Körperschaft.
Gemeinkosten	Kostenarten, die dem Produkt bzw. der Leistung nicht direkt zugeordnet werden können. Gemeinkosten werden in der →Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) auf die einzelnen Kostenstellen anteilig über Schlüssel verteilt (→Einzelkosten).
Insourcing	

	demanagement in einem zentralen Unternehmensbereich, dem so genannten „Internen Dienstleistungszentrum“ zu integrieren. Die Leistungen werden mit eigenen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen durchgeführt (→Outsourcing).
Inspektion	Maßnahme zur Feststellung und Beurteilung des Ist-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes.
Instandhaltung	Gesamtheit der Maßnahmen zur Bewahrung und Wiederherstellung des Sollzustandes sowie zur Feststellung des Ist-Zustandes. Sie umfasst gem. DIN 31051 →Wartung, →Inspektion und →Instandsetzung.
Instandsetzung	Maßnahmen zur Wiederherstellung des Soll-Zustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes (vgl. →Instandhaltung).
Jährlichkeitsprinzip	Die haushaltsrechtlichen Normen sehen vor, dass im Laufe eines Haushaltsjahres nicht verausgabte Mittel in der Regel verfallen. Sparanstrengungen werden nicht belohnt. Da im Gegenteil durch sparsames Verhalten Nachteile für die Mittelzuweisung in den folgenden Haushaltsjahren befürchtet werden müssen, ist das „Dezemberfieber“, also das Verausgaben aller noch verfügbaren Mittel zum Jahresende, die Folge.
Kameralistik	Das traditionelle Rechnungssystem der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zur →Doppik, der kaufmännischen doppelten Buchführung. Es beschränkt sich auf den Nachweis von Einnahmen und Ausgaben (Ressourcen-Input), erfasst nicht den Output (Art und Zahl der Produkte) und auch nicht Wertveränderungen durch Ressourcenverbrauch, das Vermögens oder die Effizienz der Mittelverwendung. Um Ressourcenverbrauch und Effizienz zu erfassen, wird die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) benötigt.
Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)	Teilbereich des Rechnungswesens, in dem Kosten erfasst, gespeichert, den verschiedenen Bezugsgrößen zugeordnet und für spezielle Zwecke ausgewertet werden. Zur Kostenrechnung gehören Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung.

Konzession	Verwaltungsrechtliche Erlaubnis zur Ausübung eines Gewerbes oder zum Betrieb gewerblicher Anlagen.
Leasing	Mietweises Überlassen von Investitions- und Gebrauchsgütern. Es existieren unterschiedliche Formen des Leasing nach <ul style="list-style-type: none"> • Leasinggeber: direktes / indirektes Leasing, • Leasinggut: Konsumgüter-/ Investitionsgüter-Leasing, • Leasingumfang: Anlagen-/ Einzelgüter-Leasing, • Leasingdauer: Operate-/ Finance-Leasing. • Art des Investitionsgutes: Mobilien-/ Immobilien-Leasing, • Zahlungsvereinbarung: Voll-/ Teilamortisations-Leasing.
Mietkauf	Erweiterte Form des →Leasing. Der gemietete Gegenstand wird nach Ablauf der Mietzeit käuflich erworben, wobei die bisherigen Mietzahlungen mit angerechnet werden. Alternativ wird der Mietvertrag verlängert und der Gegenstand geht nach Ablauf automatisch in das Eigentum des Mieters über.
Modernisierung	Bauliche Maßnahmen, die den Gebrauchswert der Immobilie nachhaltig erhöhen, auf Dauer verbessern oder nachhaltige Einsparungen bewirken (→Sanierung).
Muddling Through	Unsystematische Vorgehensweise, Aktionismus.
Operatives Facility Management	Taktisch-operativer Teil des Facility Management in der Nutzungsphase (→Gebäudemanagement).
Outsourcing	Unter Outsourcing versteht man die Auslagerung betrieblicher Aufgaben auf spezialisierte externe Unternehmen. Hierbei können Teil- oder Komplettauslagerungen vorgenommen werden. Die Vertragspartner des Outsourcing schließen hierbei in der Regel individuell zugeschnittene Verträge ab, die die konkreten Gegebenheiten berücksichtigen.
Performance Contracting	Auch: Einspar-Contracting. Partnerschaftlich ausgestaltete Vertragsform, die auf eine Ergebnisverbesserung (durch Mengen- und Kosteneinsparung) beim Auftraggeber zielt und typischerweise das finanzielle Risiko beim Auftragnehmer belässt (gelegentlich aber auch auf einen Dritten verlagert).

Profit-Center	Organisationseinheit mit ergebnisorientierter Führung und Gewinnerzielungsabsicht, oft in Form einer erwarteten Mindestverzinsung des investierten Kapitals (→Return On Investment – ROI). Sie erbringen die eigentlichen Marktleistungen und erzielen Erlöse bei externen Kunden.
Public Private Partnership (PPP)	Unter Public Private Partnership versteht man Partnerschaftsmodelle zwischen der öffentlichen Hand und Privaten Unternehmen, wobei beide Partner spezifische Inputs in einen gemeinsamen Leistungsprozess einbringen. Die öffentliche Hand definiert das Vorhaben, wählt die Partner aus, beteiligt sich an der Vorbereitung der Finanzierung und behält bei der Errichtung und / oder im Betrieb den Einfluss auf privatwirtschaftlicher bzw. gesellschaftsrechtlicher Basis. Die privaten Partner übernehmen in einem jeweils genau zu definierenden Ausmaß Planung, Bau, Finanzierung und Betrieb des Projekts. Dies bedeutet nicht automatisch, dass Private diese Funktionen besser oder billiger als die öffentliche Hand erledigen, sondern, dass das mit diesen Funktionen verbundene Risiko auf einen Privaten übertragen wird und somit für die öffentliche Hand kalkulierbar wird.
Public Real Estate Management	Strategische Gesamtkonzeption, die den heterogenen Immobilienbestand auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene unter Beachtung der besonderen Aufgaben der öffentlichen Hand optimieren soll.
Rechnungswesen	Erfolgszielorientiertes betriebliches Informationssystem zur quantitativen (mengen- und wertmäßigen) Beschreibung, Planung, Steuerung und Kontrolle von Beständen und Bewegungen an Gütern und Schulden in Unternehmungen. Das Rechnungswesen gliedert sich in vier Teilbereiche: Buchführung, Kostenrechnung, Statistik und Planung.
Regiebetrieb	

	<p>Die Gründung eines Regiebetriebes erfolgt durch verwaltungsinterne Anordnung. Für die innere Ausgestaltung gelten die Vorschriften für die allgemeine Verwaltung und die Betriebsleiterfunktionen sind an dessen Organe gebunden. Das Vermögen des Regiebetriebs ist unausgliederter Bestandteil des Verwaltungsvermögens, sein Haushalt ist unselbständiger Bestandteil des allgemeinen Verwaltungshaushaltes. Betriebswirtschaftliche Grundsätze (Kostenrechnung) können durch die Einbeziehung kalkulatorischer Kosten und die Ausweisung vermögenswirksamer Einnahmen und Ausgaben Anwendung finden.</p>
Restart	<p>Auf Grund der schlechten Lage eines Unternehmens wird ein neues Unternehmenskonzept erstellt. Ggf. Neustart mit neuem Management und einer geänderten Produktpalette (→ Turnaround).</p>
Sanierung	<p>Maßnahmen mit dem Ziel, gegenwärtige Missstände an baulichen oder technischen Anlagen zur Wiederherstellung der Gebrauchsfähigkeit zu beseitigen.</p>
Sondervermögen	<p>Als Sondervermögen bezeichnet man einen Vermögensteil im Eigentum des Bundes, der Länder oder der Kommunen, die über keine eigene Rechtsfähigkeit verfügen, aber organisatorische und haushaltsmäßige Besonderheiten aufweisen. Zum kommunalen Sondervermögen gehören insbesondere die → Eigenbetriebe.</p>
Strategisches Facility Management	<p>Konzeptionelle Einbeziehung des Facility Management in die Projektentwicklung und Planung der Immobilie. Dies gilt auch für die erforderliche Neutralplanung zur Gewährleistung der Nutzungsflexibilität. Dabei sind die dadurch verursachten Mehrkosten bei den Erstinvestitionen den Einsparungen bei den Betriebs- und Bauunterhaltungskosten sowie den Chancen im → operativen Facility Management einander gegenüberzustellen.</p>
Subsidiaritätsprinzip	

Total Quality Management (TQM)	Totales (umfassendes) Qualitätsmanagement (TQM) ist eine „auf der Mitwirkung aller Ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch die Zufriedenheit der Kunden langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“
Versorgungsprinzip	Leistungsansprüche, die nicht auf Grund von Beitragsleistungen, sondern auf Grund anderer Leistungen für das Gemeinwesen (z.B. Beamte) entstehen. Sie sind weder zweckgebunden noch leistungsäquivalent. Finanzierungsquelle sind Steuer-mittel.
Wartung	Maßnahmen zur Bewahrung des Sollzustandes von Bauteilen und Betriebsmitteln der technischen Anlagen und Systeme eines Gebäudes (→ Instandhaltung).
Zuweisungen	

Literaturverzeichnis

- AHO (2005) Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung e.V.: Untersuchungen zum Leistungsbild des §31 HOAI und zur Untersuchung für die Projektsteuerung, Nr. 9 der Schriftenreihe AHO, red. Nachdruck, Bundesanzeiger, Berlin
- AHO (2005) Ausschuss der Ingenieurverbände und Ingenieurkammern für die Honorarordnung e.V.: Untersuchungen zum Leistungsbild Facility Management Consulting, Nr. 16 der Schriftenreihe AHO, Bundesanzeiger, Berlin
- AIG (1996) Arbeitsgemeinschaft Instandhaltung Gebäudetechnik der Fachgemeinschaft Allgemeine Lufttechnik im VDMA (Hrsg.): Instandhaltungs-Information Nr. 12: Gebäudemanagement, Definition, Untergliederung, Frankfurt/Main
- Balck H (1998) Neue Servicekonzepte revolutionieren die Unternehmensinfrastruktur. In: Schulte KW, Schäfers W (Hrsg) Handbuch Corporate Real Estate Management., Müller, Köln
- Balck H (1999) Flächenmanagement. In: Facility Management. Heft 3, Bertelsmann Fachzeitschriften, Gütersloh
- Bauer P (1996) Benchmarking. Chancen und Risiken für die Logistik, in: Meyer J (Hrsg) Benchmarking. Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten, Stuttgart, S. 95.
- Bea FX (1995) Strategisches Management, Stuttgart; Jena: G. Fischer.
- Bichler K (1994) Logistik-Controlling mit Benchmarking, Wiesbaden.
- Blöcker / Pistorius (1999) Die Betriebskosten in der Wohnungswirtschaft – Erfassung, Abgrenzung und Abrechnung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Hamburg, Hammonia-Verlag.
- Bogenberger S / Schöne LB (2003) Benchmarking für Kommunen. Sparen durch vergleichen. In: Immobilienzeitung.,
- BtrKV (2003) Verordnung über die Aufstellung von Betriebskosten (Betriebskostenverordnung) i.d.F vom 27.11.2003.
- Camp R (1989) Benchmarking – The Search for Industry best Practices that lead to Superior Performance, by ASQC Quality Press.
- Carl N/Kiesel M (1996) Unternehmensführung: moderne Theorien, Methoden und Instrumente, Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- cgmunich (2005) Leitfaden für kommunales Immobilienmanagement, München.
- cgmunich (2004) Nutzung von CAFM-Software-Systemen, München.
- Corsten H (2000) Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München, Oldenburg Wissenschaftsverlag.
- Deutsche Bundesbank (2000) Monatsbericht Oktober 2000, in: <http://www.bundesbank.de>, 52. Jg.
- Deutschen Mieterbund 500 Millionen Mark Einsparungen bei Heizenergie möglich, Kiel, 1998, S. 5.
- Deutscher Bundestag Wohngeld- und Mietenbericht 2002, Berlin 2003.
- Deutscher Fachverlag (2002) (Hrsg), „Studien- und Ausbildungsführer 2002: Nachweis über Ausbildung und Studium im Facility- und Gebäudemanagement“, Deutscher Fachver-

- lag, Frankfurt.
- Diederichs CJ (1999) Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute: Bauwirtschaft, Unternehmensführung, Immobilienmanagement, privates Baurecht, Berlin u.a. Springer Verlag.
- DIN 18960 (1999) Nutzungskosten im Hochbau, Berlin.
- DIN 276 (1998) Kosten im Hochbau: Begriffe und Nutzungskostengliederung, Berlin.
- DIN 277 (1987) Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau, Berlin.
- DIN 32736 Gebäudemanagement – Leistungen und Begriffe, Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin, 2000
- EnEV Verordnung über den energiesparenden Wärmeschutz und energiesparende Anlagentechnik bei Gebäuden (Energieeinsparverordnung) i.d.F. vom 02.12.2004
- Falk B (1996) Fachlexikon Immobilienwirtschaft, Köln.
- Falk B (1997) Das große Handbuch Immobilien – Management, Landsberg/Lech.
- Flecker G (2001) Controlling und Facility Management-Dienstleistungen, in: Henzelmann T (Hrsg): Facility Management – Die Service-Revolution in der Gebäudewirtschaft, expert-Verlag.
- Gärtner S (1996) Beurteilung und Bewertung alternativer Planungsentscheidungen im Immobilienbereich mit Hilfe eines Kennzahlensystems, Berlin (VWF), 1. Auflage.
- GEFMA 000 (2003) Richtlinien für Facility Management: Übersicht, Ziele, Bonn.
- GEFMA 100 (1996) Facility Management: Begriffe, Struktur, Inhalt, Bonn.
- GEFMA 104 (1998) Managementbegriffe im Umfeld von Facility Management.
- GEFMA 108 (2001) Betrieb-Instandhaltung-Unterhalt von Gebäuden und gebäudetechnischen Anlagen, Bonn.
- GEFMA 122 (1996) Betriebsführung von Gebäuden, gebäudetechnischen und Außenanlagen, Bonn.
- GEFMA 124 (1998) Energiemanagement: Leistungsbild, Bonn.
- GEFMA 130 (1999) Flächenmanagement: Leistungsbild, Bonn.
- GEFMA 200 (1996) Kostenrechnung im Facility Management: Nutzungskosten von Gebäuden und Diensten, Bonn.
- GEFMA 300 Benchmarking im Facility Management, GEFMA e.V., Bonn, 1996
- Geiß W (1986) Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Frankfurt.
- Groll KH (1990) Erfolgssicherung durch Kennzahlen, Freiburg,Haufe-Verlag.
- Hane W / (2004) Durchführung eines Benchmarking-Projektes, in: Mertins K (Hrsg): Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, Symposium Publishing.
- Lentrodt A (1999) Bedarfsorientierte PE-Konzepte für das Facility Management. In: Know how.
- Heffels FW / (2003) Benchmarking – Neue Technik im Überblick, in: FWW, Heft 07/03.
- Muschietti M (1998) Immobiliencontrolling: Ansatzpunkte einer lebenszyklusorientierten Konzeption (Diss., Univ. Freiburg, Freiburg 1998), Wiesbaden (Gabler).
- Hellerforth M (2000) Immobiliencontrolling. In: Schulte KW (Hrsg.): Immobilienökonomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Bd. 1, 2. Aufl., München, Oldenbourg.
- Homann K (1997) Kennzahlengestütztes Benchmarking im Beschaffungsbereich – Konzeptionelle Aspekte und empirische Befunde, in: DBW.
- Homburg C et al. (1992) Benchmarking - Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling.
- Horvath P / (1992) Benchmarking - Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling.
- Herter P II. BV Zweite Berechnungsverordnung vom 12.10.1990 (BGBl. I S. 2178), zuletzt geändert durch Artikel 8 des Gesetzes vom 13.9.2001 (BGBl. I S. 2376).
- Kalusche W (1999) Planen mit Baunutzungskosten, in: Deutsches Architektenblatt.
- Karlöf B / (1994) Das Benchmarking-Konzept - Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München.
- Östblom S (1983) Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Unternehmensführung – Anmerkungen aus Anlass eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis. In: Kirsch W/Roventa P. Bausteine eines Strategischen Management – Dialoge zwischen Wissenschaft und

- Kleinfeld K Praxis, Berlin; New York: Walter de Gruyter.
(1994) Benchmarking für Prozesse, Produkte und Kaufteile. In: Marketing-Management.
- Kohl H (2004) Der richtige Benchmarking-Partner, in: Mertins K (Hrsg): Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, Symposium Publishing.
- Küpper HU (1997) Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2. Auflage.
- Leibfried K /
McNair C (1996) Benchmarking, von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg.
- Lennerts K et. al. FM-Benchmarking im Krankenhaus – Erfahrungsbericht über das Benchmarking von 13 Krankenhäusern, Vortrag, VDI Fachtagung, Düsseldorf, 2005
- Lennerts K et. al. Benchmarking von Sekundärprozessen – Kosten oder Prozessvergleiche, Vortrag, Fortbildungsveranstaltung „Technik im Krankenhaus“, Hannover, 2004
- Lück W (2002) Controlling. Arbeitsbuch des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre Accounting - Auditing – Consulting, Nr. 4, München, 7. Auflage.
- MacDonald J /
Tanner S (1997), zitiert aus Hane W / Lentrodt A Durchführung eines Benchmarking-Projektes, In: Mertins K (Hrsg), Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf 2004.
- Mehdorn H (2004) 10 Jahre Deutsche Bahn AG – die Bahn macht mobil, S 11, Deutsche Bahn AG, Berlin
- Metzner S (2001) Immobiliencontrolling: Strategische Analyse und Steuerung von Immobilienergebnissen auf Basis von Informations-systemen. Reihe: Immobilienmanagement, Bd. 1, Hrsg. Pelz W, Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig.
- MF-G Richtlinie zur Berechnung der Mietfläche für gewerblichen Raum.
- Mügge G (1996) Die Richtlinie VDI 3807 – Ein Verfahren zur Ermittlung und Anwendung von Energiekennwerten, in: VDI-Gesellschaft Technische Gebäudeausrüstung, Energiekennwerte – Werkzeug für den Gebäudebetrieb, Tagung Stuttgart, 13.6.1996, Düsseldorf.
- Mühlstein S /
Schumann A (1995) Benchmarking als neue Form des Betriebsvergleichs, Chemnitz.
- Müller R (1995) Branchenkonsens – Flächenberechnung, in: Facility Manager.
- Murfeld E (1995): Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, 1. Aufl., Hamburg (Hammonia-Verlag GmbH).
- Mutscheller AM (1996): Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, Bamberg.
- Naegeli W /
Wenger H (1997) Der Liegenschaftsschätzer, Zürich.
- Nehrhaupt A (2006). In: Preuß N / Schöne LB: Real Estate und Facility Management. Springer-Verlag, Berlin.
- Nehrhaupt A (2006) Portfolioanalyse. In: Preuß N / Schöne LB Real Estate und Facility Management, Berlin.
- Neumann T Interview mit (2004) Bereichsleiter der Abteilung Immobilienmanagement der GBWAG Bayerische Wohnungs-Aktiengesellschaft.
- o.V. (2004) Mieten ziehen im Westen an. In: Süddeutsche Zeitung, 08.06.2004.
- o.V. (2004) Mieten ziehen im Westen an. In: Süddeutsche Zeitung, 08.06.2004.
- OSCAR 2004 Büronebenkostenanalyse, Report 2004, Jones Lang LaSalle, Düsseldorf und Hamburg, September 2004
- OSCAR 2005 Büronebenkostenanalyse, Jones Lang LaSalle, Düsseldorf und Hamburg, September 2005
- Pelz W (1996) Innovative Managementtechniken in der Wohnungswirtschaft, in: Immobilienzeitung.
- Pfnür A (2002) Betriebliche Immobilienökonomie, Heidelberg (Physica-Verlag). Betriebswirtschaftliche Studien. Habilitationsschrift, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hamburg.
- Pfnür A (2002): Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung: “Corporate Real Esta-

- te 2002 – Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements, Arbeitspapier des Institutes für öffentliche Wirtschaft, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg, Nr. 28, Hamburg.
- Pierschke B (1999) Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements, Köln (Rudolf Müller). Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 14. Diss., European Business School, Oestrich-Winkel.
- Preuß N /
Schöne LB (2006): Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis, Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong u.a. (Springer-Verlag), 2002, 2. Auflage.
- Puschmann NO (2000) Benchmarking – Organisation, Prinzipien und Methoden, Unna, Sabine Externbrink-Verlag.
- Reichmann T (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München, Verlag Vahlen, 6. Aufl.
- Reisbeck T (1999) Balanced Scorecard, Vortrag IQ-Bau, Bergische Universität Wuppertal.
- Rinn G (2005) Kommunalkundenberater-Tagung, Bayerische Landesbank, München.
- Ropeter SE (1999) Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien, Köln (Rudolf Müller). Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 5. Diss., European Business School, Oestrich-Winkel.
- Rotermund U (2004) Entwicklung und Optimierung von Bestandsimmobilien durch integriertes Facility Management, Vortrag im Rahmen der ExpoReal, München, 04.10.2004
- Rupp N /
Dörflinger A (2005) Kommunale Reorganisation - Praxisbericht. cgmunich, München.
- Schäfers W (1997) Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln (Rudolf Müller). Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 3. Diss., European Business School, Oestrich-Winkel.
- Schäfers W (1998) Corporate Real Estate Management in deutschen Unternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Schulte KW, Schäfers W, Handbuch Corporate Real Estate Management. Rudolf Müller, Köln.
- Scheer AW (1990) EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, Berlin.
- Schertler W (1983) Attraktivitätsanalyse von Dienstleistungen – empirischer Ansatz zur Entwicklung von Ausbastrategien für Unternehmen und Staat, München: Minerva-Publikation.
- Schmidt JA (1992): The Link Between Benchmarking and Shareholder Value. In: Journal for Business Strategy.
- Schmoigl R (1998) Energie- und Umweltmanagement von Gebäuden, in: Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln.
- Schmoigl R (1998) Energie- und Umweltmanagement von Gebäuden. In: Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln.
- Schneider H (2001) Facility Management, planen-einführen-nutzen, Stuttgart.
- Schott G (1991) Kennzahlen: Instrumente der Unternehmensführung, Wiesbaden, Forkel-Verlag, 6. Aufl.
- Schott G (1991) Kennzahlen - Instrument der Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Schulte KW /
Pierschke B (2000) Facilities Management, Rudolf Müller
- Schütz A (1999) Es war einmal ... die Faszination Immobilie. In: Der langfristige Kredit, Nr. 1/99, S 16.
- Seebauer (1999) Untersuchung der Liegenschaftsverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, Gutachten, Seite A-29, nicht veröffentlicht.
- Siebert G (2002) Benchmarking – Leitfaden für die Praxis, München, Wien, Carl Hanser Verlag.
- Kempf S (1998) Kennzahlen für die Unternehmensführung, Stuttgart Verlag Haupt, 5. Aufl.
- Sieglwart H (1980): Berechnungsmethoden für Baunutzungskosten. Schriftenreihe, Bd. 04.063, „Bau- und Wohnforschung“ des Bundesministers für Raumordnung,

-
- Bauwesen und Städtebau.
- Stahle WH (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München, Verlag Vahlen, 1999, 8. Aufl.
- Stahle WH (1969): Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Mittel der Organisation und Führung von Unternehmen, Wiesbaden (Gabler).
- Thomas M (2004) Benchmarking in der IT-Produktion der Commerzbank, in: Mertins K (Hrsg): Benchmarking – Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, Symposium Publishing.
- Tzeschlock P (2005) Datenbank der DS-Plan, Stuttgart.
- Ulrich P/Fluri E (1995) Management – eine konzentrierte Einführung, 7. Aufl., Bern: Haupt, S 116 und Frese E (1986) Unternehmensführung, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Watson GH (1993) Benchmarking: Lernen von den Besten, Landsberg/Lech.
- WBFG Wohnungsbauförderungsgesetz i.d.F. vom 27.11.2003
- Wild O (2002) Aktuelle Entwicklungen im Bank-Controlling und der Einfluss der Informationstechnologie. In: Controller-Leitfaden, Teil 15 Kapitel 4 , Oktober 2002.
- Witt FJ (2000): Controlling, Klausur Intensiv-Training BWL, Werner Pepels (Hrsg.), Bd. 4, Stuttgart, Verlag Kohlhammer, S. 44.
- Woche M (2002) Einführung von Facility Management in Industrieunternehmen: Die Ermittlung quantitativer NutzenPotenziale mittels eines Kennzahlensystems, Tagungsband Facility Management Messe und Kongresse Düsseldorf 11. – 13. Juni 2002 (Mesago Messe Frankfurt GmbH), Merching, Forum Verlag Herkert.
- WoFIV Verordnung über wohnungswirtschaftliche Berechnungen i.d.F. vom 25.11.2003.
- WSchVO Verordnung über einen energiesparenden Wärmeschutz bei Gebäuden (Wärmeschutzverordnung) i.d.F vom 01.01.1995
- ZVEI Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. (Kennzahlensystem, 1989): ZVEI-Kennzahlensystem, Mindelheim, 1989, 4. Aufl.