



Association for Real Estate and Facility Managers

**Prozesse im Facility Management – was sich auf  
operativer, taktischer und strategischer Ebene  
abspielt**

Paul Stadlöder

## Inhalte

- Kurzvorstellung
- Einführung in die Prozesse im Facility Management
- Darstellung: Was ist ein Prozess?
- Prozesse auf operativer Ebene
- Prozesse auf taktischer Ebene
- Prozesse auf strategischer Ebene
- Beispiele für die Notwendigkeit und Wirkung der Prozesse –  
strategisches Reporting Best Practice Beispiel aus den USA
- Ausblick

## Kurzvorstellung Dipl.-Ing. Paul Stadlöder, CFM

geboren am 25.11.1966 in Vilsbiburg  
Dipl.-Ing. Produktionstechnik



### **Berufliche Stationen:**

06/1992 BMW AG, Werk Dingolfing

12/1992 Hero Gesellschaft für

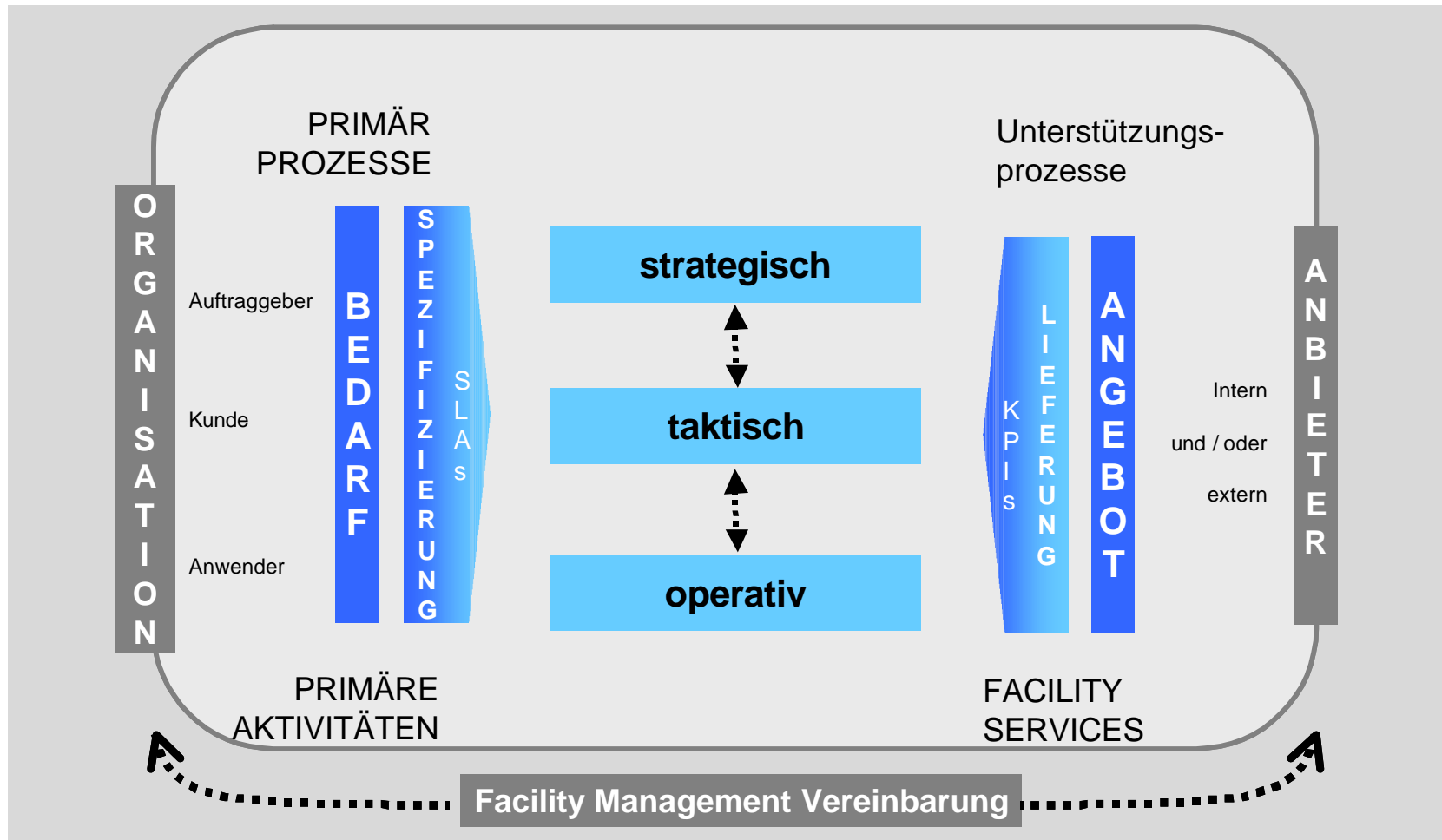
05/1995 Scheu + Wirth AG, Niederlassung München

seit 02/2000 Facility Management Consulting GmbH, Geschäftsführer

### **Verein:**

- Gründungsmitglied der RealFM e.V.
- ehrenamtlicher Geschäftsführer
- Leiter Arbeitskreis Standardisierung (Obmann im DIN NHRS 4.02 = Normungsausschuss Facility Management)
- Mitarbeit im Arbeitskreis Betrieb und Instandhaltung und im Arbeitskreis Qualität

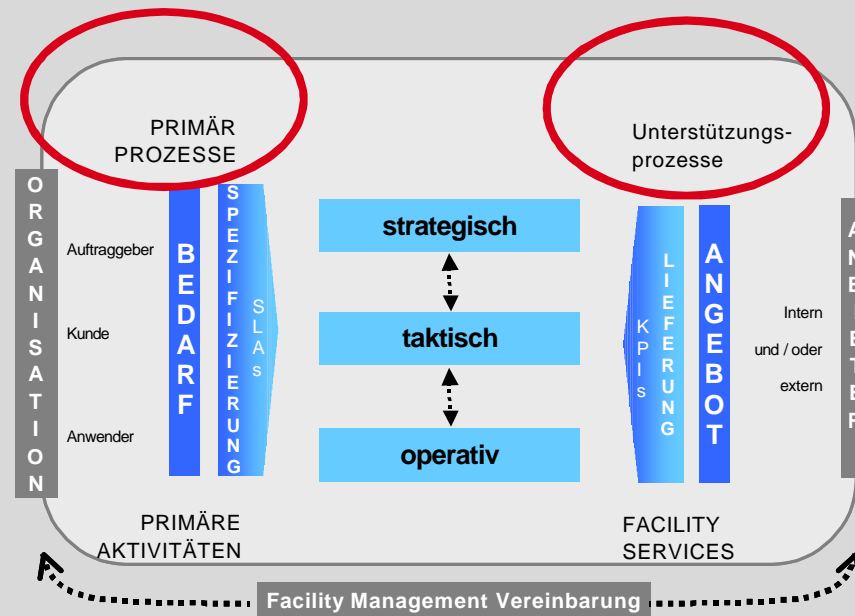
# Einführung in die Prozesse im Facility Management



## Einführung in die Prozesse im Facility Management

Primär Prozesse

Unterstützungsprozesse



Adaption an die ständigen Veränderungen der Organisation

## Darstellung: Was ist ein Prozess?

### Definition:

**Ein Prozess ist eine Reihe von verbundenen oder gegenseitig abhängigen Aktivitäten, die Eingangsgrößen (Inputs) in entsprechende Ergebnisse (Outputs) transformieren. (ISO 9000)**

Prozesse haben einen definitiven Anfang und ein definitives Ende.

## Darstellung: Was ist ein Prozess?

### Prozesseigenschaften:

- **Häufigkeit:** einmalige, regelmäßige und häufige Prozesse
- **Stabilität:** stabile und instabile Prozesse (Basis: Anzahl der Abweichungen)
- **Reichweite:** lokal, organisationsweit, grenzüberschreitend
- **Strukturierungsgrad:** detailliert, fein, grob,
- **Grad der Parallelität:** einzelne Ausführung, vielfache Ausführung

## Was ist ein Prozess?



Ressourcen sind: Flächen, Ausstattungen, Energie, Medien, Services, Personal



## Was ist ein Prozess?

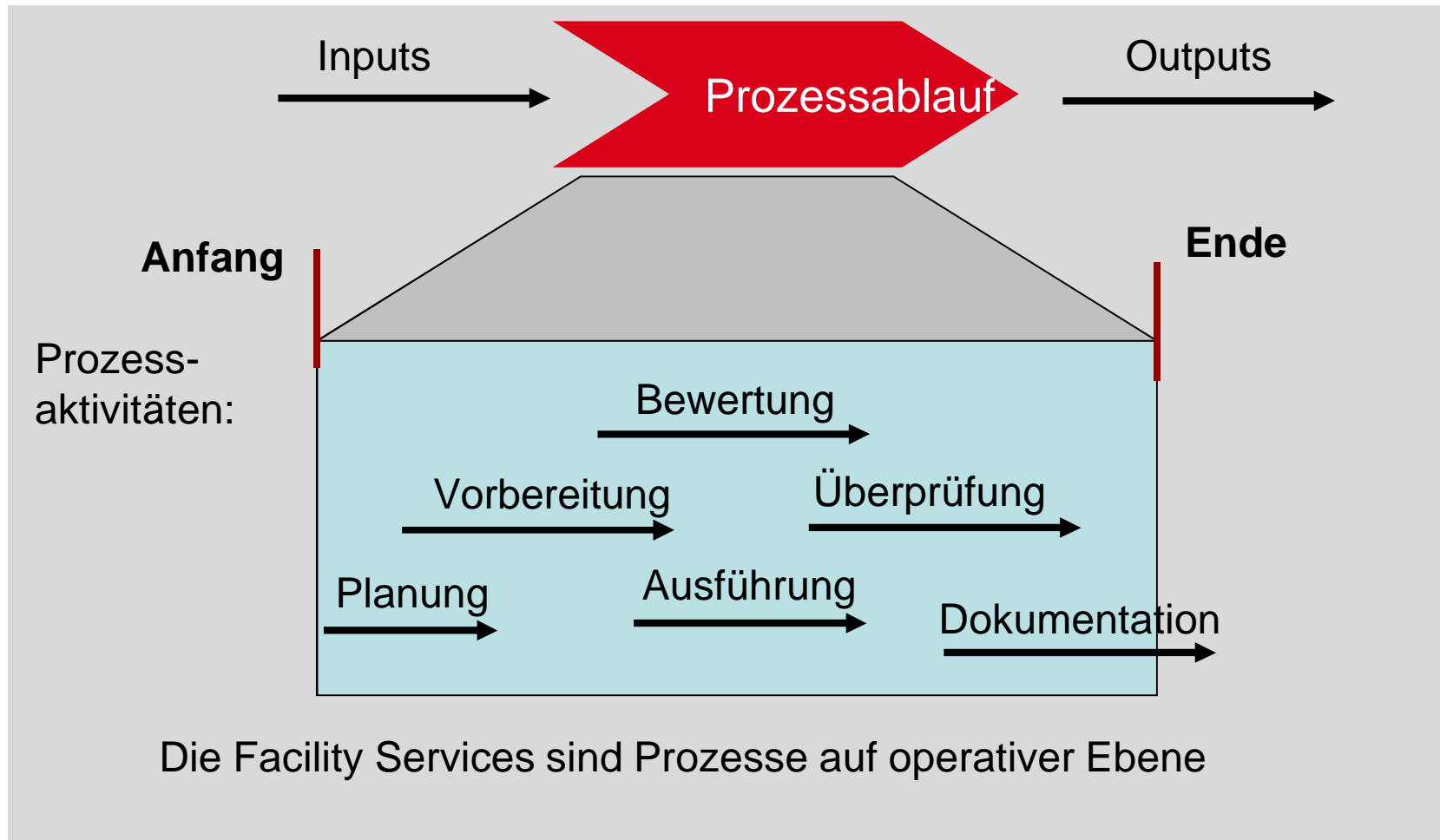
Ein Prozess besteht aus einer logischen Anordnung von Aktivitäten, die geplant, vorbereitet und effizient sowie effektiv ausgeführt werden müssen. Darüber hinaus umfasst ein Prozess Schritte und Rollen, gibt Impulse (Trigger), erzeugt Ereignisse, Daten, enthält Ablaufstrukturen und Teilprozesse und muss auf externe und interne Ereignisse (Fehler, Unterbrechungen, Störungen) reagieren. Während der Ausführung hat der Prozess verschiedene Stati und kann andere Prozesse anstoßen.

## Was ist ein Prozess?

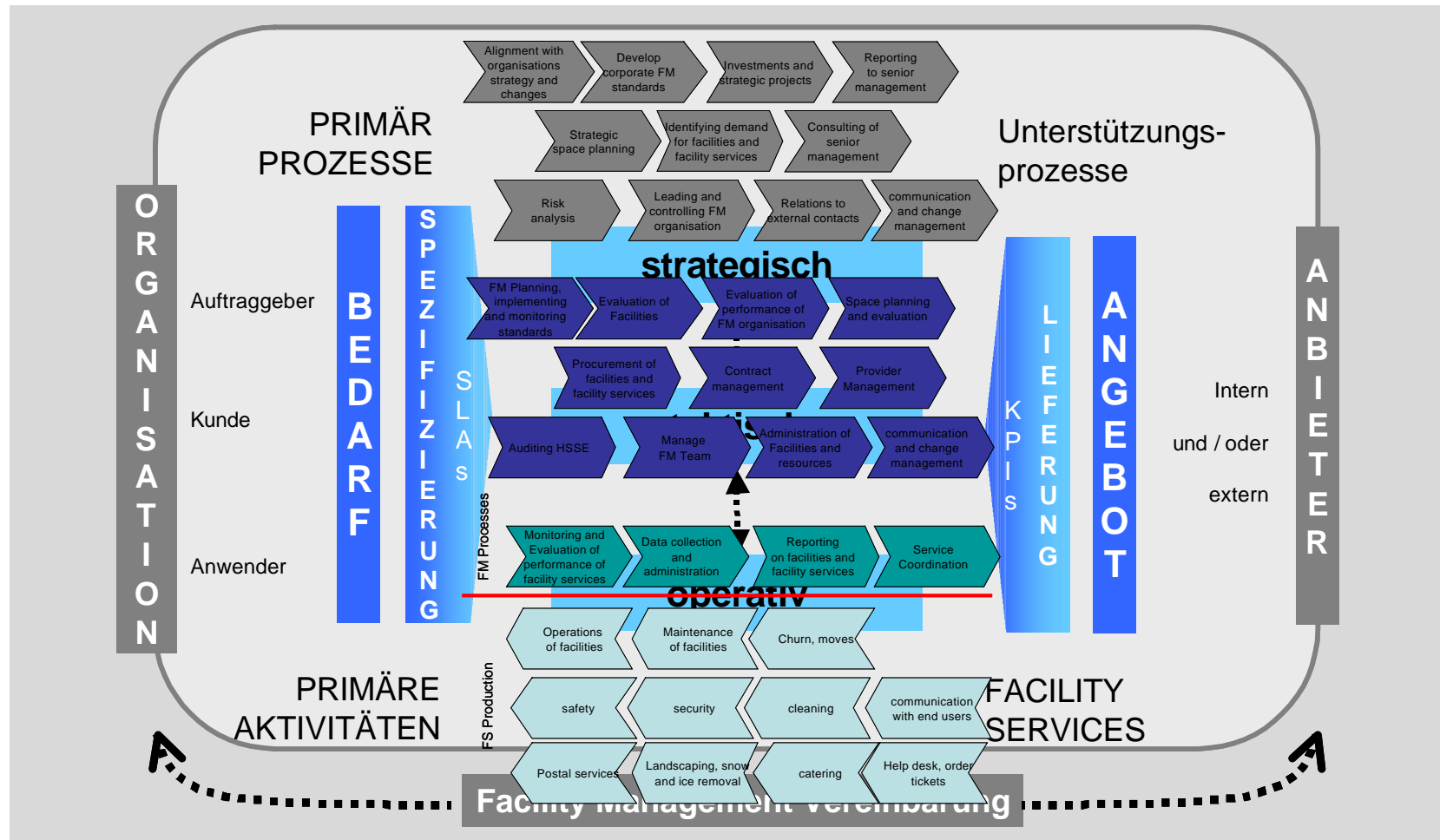


- Rollen (Kapazitäten, Kompetenzen, Qualifikation, inkl. Überwachung, Qualitätssicherung etc.),
- Trigger starten einen Prozess (Bedingungen, Status, Ergebnisse anderer Prozesse etc),
- Ereignisse (Störungen, Vorfälle, Fehler etc.),
- Daten (Spezifikationen, Geräte, Ausrüstungen etc),
- Prozessablauf (Beschreibungen, Grafiken etc),
- Teilprozesse,
- Status (Instanz, Ausführungsgrad, Erfüllungsgrad etc.),

## Was ist ein Prozess?



# Prozesse im Facility Management



## Prozesse im Facility Management

- die Prozesse auf strategischer, taktischer und operativer Ebene sind miteinander verbunden,
- die Verbindungen bestehen in Outputs und Trigger,
- outputbasierte Prozesse arbeiten mit den Ergebnissen der entsprechend verbundenen Prozesse,
- triggerbasierte Prozesse werden von Änderungen anderer Prozesse angestoßen, angeregt, oder beeinflusst,
- über die Verbindungen der Prozesse kann eine schnelle Reaktion auf Änderungen sichergestellt werden,
- die Aufzählung hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit

## Prozesse auf strategischer Ebene



S1 Ausrichtung nach  
der Strategie und den  
Veränderungen der  
Organisation

- Analyse der Strategie der Organisation
  - relevante Strategien können sein: Nachhaltigkeit, Expansion, Wachstum, Werterhaltung, Unternehmensverantwortung, Kostenführerschaft, Qualitätsführerschaft, Markenentwicklung (Erkennung der Marke),
- Ableitung der FM Strategie
  - Leistungsstrategie (Verfügbarkeit der Flächen und Ausstattungen)
  - strategische Flächenplanung (Akquisition von zusätzlicher Fläche)
  - Langfristige Projektplanung (notwendige Investitionen um den geänderten Bedarf und die Bereitstellung von Gebäuden, Ausstattungen und Services anzupassen)
  - Betriebs- und Instandhaltungsstrategie
  - Arbeitssicherheit, Sicherheits- und Umweltstrategie
  - Energiestrategie
  - Kontinuitätsstrategie (Business Continuity, Notfallvorbereitung)
- Entwicklungsprozess der FM Strategie
  - Beschreibung des Plans

**Inputs:**

- Änderungsanfragen der Organisationseinheiten
- Liste der Investitionsprojekte
- Geschäftspläne der Organisationseinheiten

**Outputs:**

- aktuelle FM Strategie
- Aktivitätenpläne für die Veränderungen
- Informationen für die FM Orga
- Investitionspläne

**Triggers:**

- Prozess für FM Standards
- Budgetplanung, Investitionsplanung
- Strategische Veränderungen der Organisation (Zusammenschlüsse Wachstum, etc.)

S3 Investitionen  
und strategische  
Projekte

- Annahme des genehmigten Bedarfs an Flächen und Facilities
- Identifizieren der erforderlichen Fläche und Infrastruktur (Ort, Funktionen, Mengen, etc.)
- Untersuchung der Machbarkeit zur Schaffung zusätzlicher Flächen (Neubau, Anmietung zusätzlicher Flächen etc.)
- Planung von Investitionen um die zusätzlichen Flächen zu realisieren, alternativ Suche nach anmietbaren Flächen
- Beginn für den Entwurf und die Kostenplanung für die zusätzlichen Flächen
- Genehmigung der Investitionen durch die Leitungsebene (Projektkosten, Betriebskosten, Einfluss auf die FM Organisation etc.)
- Realisierung der genehmigten Projekte einschl. der Bedarfe des FM
- Übergabe der Projekte an den Betrieb

**Inputs:**

- genehmigte Bedarfslisten
- FM Standards

**Outputs:**

- Liste der Investitionsprojekte
- Projektbeschreibungen
- Projektpläne

**Triggers:**

- Raumplanung
- Budgetplanung
- Einkauf
- Vertragsmanagement



## S5 Strategische Flächenplanung

- Analyse der Anfragen nach Flächen / Facilities auf langfristiger Basis
- Identifikation von zusätzlichem Bedarf an Flächen
- Klärung der Möglichkeiten, den Bedarf auf bestehenden Flächen zu realisieren (weil sich andere Bedarfe ggf. verkleinern)
- Planung von Alternativen (durch den Vergleich der langfristigen Entwicklungen von allen Organisationsbereichen)
- Ausrichtung der Flächenplanung mit der aktuellen FM Strategie
- Schätzen der Kosten für die Realisierung
- Klärung der Realisierung des Flächenbedarfs in bestehenden oder geplanten Projekten
- Sicherstellung der Nachhaltigkeit durch Flexibilität und Anpassbarkeit der zusätzlichen und der bestehenden Flächen
- Aktualisieren des strategischen Flächenplans
- Genehmigung des Flächenplans durch die Leitungsebene
- Kommunikation des strategischen Flächenplans in der FM Organisation

### **Inputs:**

- FM Flächenstandards
- genehmigte Bedarfsliste
- Flächenbewertungsergebnisse
- Ergebnisse der Bewertung der Facilities und Gebäude

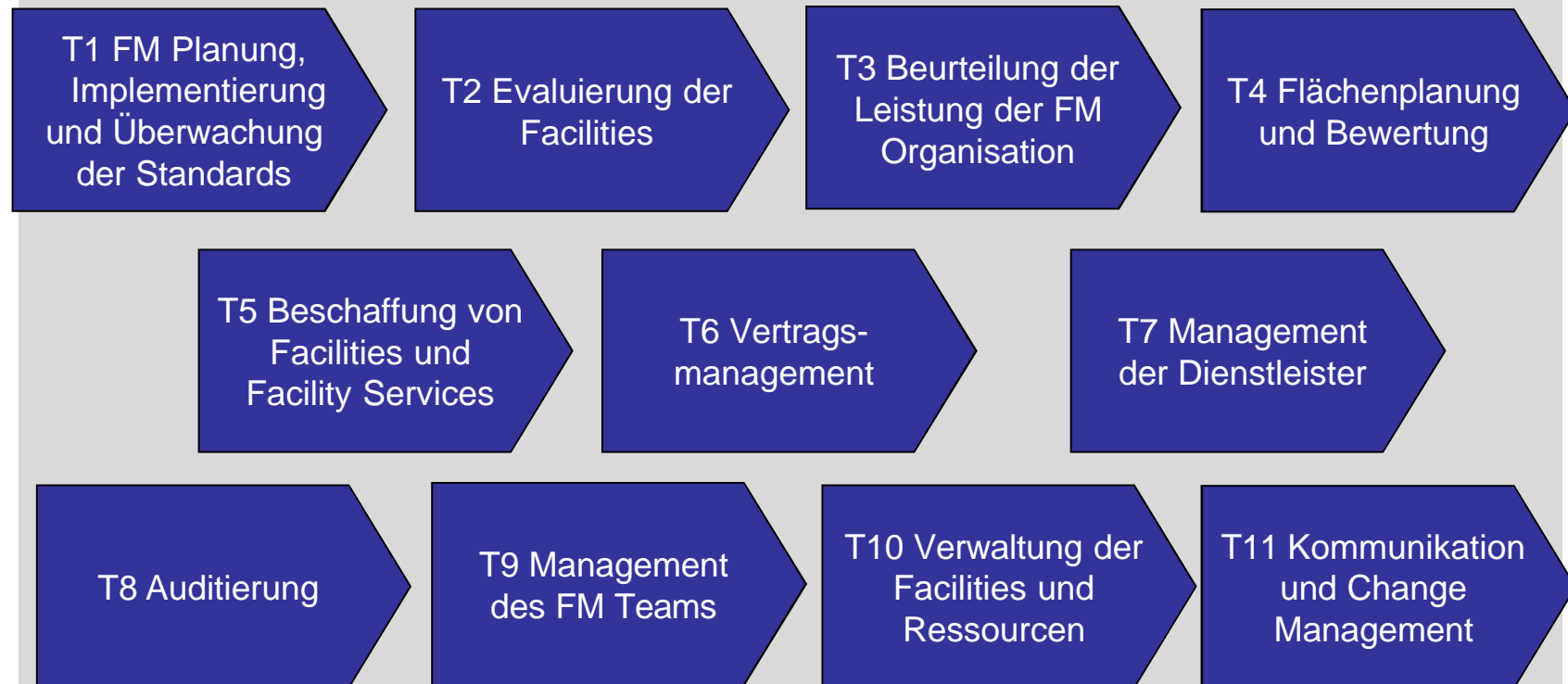
### **Outputs:**

- strategische Flächen- und Ausstattungspläne
- Veränderungspläne
- Kommunikation in der FM Organisation

### **Triggers:**

- strategische Projektplanung
- Budgetplanung
- Flächenplanung der involvierten Bereiche
- Veränderungen von Gesetzen und Vorschriften

## Prozesse auf taktischer Ebene



T1 FM Planung,  
Implementierung  
und Überwachung  
der Standards

- Spezifizieren der erforderlichen Service Levels unter Beachtung der FM Strategie, der FM Standards und der Anforderungen der Primärprozesse auf taktischer Ebene
- Entwicklung der Pläne (Betriebs- und Instandhaltungspläne, Projektpläne) bzw. KPIs
- Identifizieren von Systemen und Methoden zur Messung der Ergebnisse der erforderlichen Prozesse (vgl. 15221-3)
- Analyse der Ergebnisse der FM Prozesse
- Kommunikation der Ergebnisse
- Ableitung von Handlungsplänen / Maßnahmen für Veränderungen falls notwendig

**Inputs:**

- FM Strategie
- Prozessergebnisse

**Outputs:**

- FM Organisationsplan
- strategische FM Projekte
- SLAs und KPIs

**Triggers:**

- Veränderungen der Primärprozesse
- Veränderungen in Gesetzen und Vorschriften

## T6 Vertragsmanagement

- Verwalten der bestehenden Verträge
- Bewerten der Vertragsdauer, Analyse zukünftiger Veränderungen
- Berücksichtigen der Ergebnisse aus der Ergebnisbewertung
- Berücksichtigung der Kundenzufriedenheitsumfrage
- Aktualisieren der Vertragsinhalte (Spezifikationen, Mengen, Service Levels etc.)
- Bestimmen von Entwicklungen von Facility Services und das Facilities Marktes (Wettbewerb, Preise, Anbieter, etc.)
- Bestätigen der Kosten im Vergleich mit den Preisen und Qualitäten (Rechnungsanerkennung)
- Treffen der Anbieter zur Bewertung des Vertrags
- Kommunizieren von Änderungen der FM Strategie und Standards
- Bewertung der Zielerreichung
- Auditierung der Vertragseinhaltung durch Anbieter

### **Inputs:**

- Facility Services Verträge
- Bewertungsergebnisse
- FM Strategie und FM Standards

### **Outputs:**

- aktuelles Vertragsverzeichnis
- Vertragsbewertungsbericht

### **triggers:**

- Leistungsbewertung
- Management der Anbieter
- Beschaffungsprozess

## T7 Management der Dienstleister

- Implementierung neuer Dienstleister und Ausphasen ausscheidender Dienstleister (Zugang zu Flächen, Systemen, Prozessen, Sicherheits- und Unfallschutzregularien, FM Strategie, FM Standards des Unternehmens, Verhalten bei Kontakten mit Anwendern, Geschäftseinheiten etc.)
- Verwaltung der bestehenden Dienstleister
- Informieren der Dienstleister über Veränderungen (FM Strategie, FM Standards)
- Kommunikation der Ergebnisse von Leistungs- oder Statusbewertungen (KPIs, Facilities)
- Zielsetzung für die nächste Periode (Anpassung von KPIs, Zielen etc.)
- Verwalten der Veränderungen des Dienstleisters (Kontakte, Mitarbeiter, Nachunternehmer) und erteilen bzw zurückweisen der Erlaubnis
- Bewertung der Serviceplanung und erteilen oder zurückweisen der Erlaubnis
- Steuerung der Aktivitäten der Dienstleister
- Aktualisierung der Dienstleisterentwicklung und deren Einteilung

### **Inputs:**

- Facility Services Dienstleister Liste
- Bewertungsergebnisse
- FM Strategie und FM Standards

### **outputs:**

- aktuelle Dienstleisterliste
- Bericht zur Dienstleisterbewertung

### **triggers:**

- Leistungsbewertung
- Vertragsmanagement
- Beschaffungsprozess

## Prozesse auf operativer Ebene

FM Prozesse

O1  
Überwachung  
und Bewertung  
der Leistung der  
Facility Services

O2  
Datenerhebung  
und -verwaltung

O3 Berichtswesen  
bzgl. Facilities  
und Facility  
Services

O4 Koordination  
der Services

FS Prozesse

Betreiben von  
Facilities

Instandhaltung  
der Facilities

Umzüge

Fuhrpark

Sicherheit

Arbeitssicherheit

Reinigung

Kommunikation  
mit dem Nutzer

Postdienste

Außenanlagen-  
pflege,  
Winterdienst

Catering

Help Desk,  
Auftragstickets

O1

Überwachung  
und Bewertung  
der Leistung der  
Facility Services

- Auditierung des Serviceerstellungsprozesses
- Berücksichtigung des Reports zur Bewertung der Facilities und der Kundenzufriedenheitsumfrage
- Messung der Service Ergebnisse in Bezug auf SLA und KPIs
- Verhandlung von Anpassungen der Serviceerstellung
- Eskalation von Erkenntnissen in die Hierarchie
- Bewertung von Vorschlägen der Dienstleister zur Effizienz und zu Verbesserungen
- Vereinbarung der Vorschläge
- Anpassung der Leistungsbeschreibungen entsprechend der angenommenen Vorschläge
- Kommunikation der Ergebnisse ins Dienstleister Management

**Inputs:**

- Facility Services Vertrag
- Bewertungsmethode
- KPIs

**outputs:**

- Facility Services Bewertungsbericht

**triggers:**

- Dienstleister Management
- Vertragsmanagement

### O3 Berichtswesen bzgl. Facilities und Facility Services

- Analyse der Ergebnisse der Bewertungsprozesse
- Erfassung der Ergebnisse in die Berichtsform
- Berichte können umfassen:
  - Betriebs- und Instandhaltungsdaten (ausgeführte Aktivitäten, Status, Zustände, Notfälle, Ausfälle, Korrekturen etc.)
  - Serviceanforderungen der Nutzer
  - Änderungsanforderungen der Nutzer
  - Beschwerden (Reinigung, Fehlfunktionen, etc.)
  - Sicherheitsthemen
  - Umzüge
- Ausgaben / Budgets /
- Messwerte (KPIs, etc.)
- Projekte

#### **Inputs:**

- FM Standardberichte

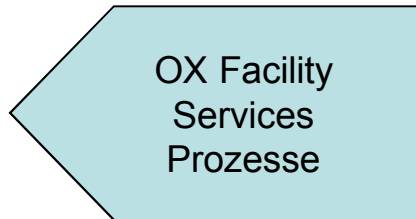
#### **outputs:**

- Facility Bericht

#### **triggers:**

- Strategiebericht
- Controlling Prozess





- Identifizierung des Prozesscharakters der Services
- Definition der Inputs und Verantwortung der Serviceerstellung innerhalb der Prozesse
- PDCA Kreis innerhalb der Prozessschritte
- Qualitätsmessung nach Prozessabschluss
  
- Beispiele:
  - Betrieb und Instandhaltung
  - Reinigung
  - Sicherheitsdienste
  - Logistikdienste
  - Außenanlagenpflege
  
- Anmerkung: um die notwendigen und vereinbarten Outputs von Facility Services Prozessen zu erhalten, müssen die Organisationsstandards eingeführt sein (Instandhaltungsstrategie, Reinigungsstandards, vereinbarte Schnittstellen mit den Hauptprozessen etc.)

**Inputs:**

- Ausstattungen
- Ressourcen (Personal, Energie, Medien)

**outputs:**

- Facilities
- Dokumentation der Erfüllung der Services

**triggers:**

- Ausführungszeiten
- Antwortzeiten
- Störungen,
- Zustand der Ausstattungen

## Checkliste zur Prüfung der FM Prozesse

- Prüfung der Ausrichtung der FM Prozesse mit der Strategie der Organisation,
- Überprüfen der Verbindungen der Prozesse,
- Prüfen der verwendeten Information und Daten,
- Überprüfen der Abläufe in den FM Prozesse
- Prüfen der Steuerung der FM Prozesse

## Zusammenfassung

- Facility Management umfasst eine große Anzahl an Prozessen,
- diese Prozesse sind an den Anforderungen der Primärprozesse der Organisation ausgerichtet,
- die Prozesse ermöglichen effiziente und effektive Anpassungen an die ständigen Veränderungen der Organisation,
- die Prozesse ermöglichen den schonenden Einsatz der beschränkten Ressourcen einer Organisation,
- die Prozesse sind miteinander verbunden und stoßen sich gegenseitig an,

## Wirkungsbeispiel: Wirtschaftskrise

### Erkenntnisse aus der Krise 2009:

- die Organisationen waren nicht vorbereitet, die Intensität war unvorhergesehen,
- die Organisationen, die am schnellsten umschalten konnten, waren klar im Vorteil,

### Maßnahmen im FM:

- Absenkung der Service Levels
- Anpassung von Verträgen
- Wandlung von Fremd- in Eigenleistung
- Anhalten von Projekten
- Abstoßen bzw. Verdichtung von Flächen

## Wirkungsbeispiel: Wirtschaftskrise



## Ausblick

Nach der Krise ist vor der Krise:

- wann, wie und woher die nächste Krise eintritt, können selbst Wirtschaftsexperten nicht vorhersagen
- die Intensität und die Dauer ist ebenso wenig prognostizierbar

### **Konsequenzen:**

- die Unterstützungsprozesse müssen die Veränderungen der Organisation aktiv begleiten,
- das Real Estate und Facility Management muss dazu die notwendigen Kompetenzen und Stellhebel besitzen,
- die Prozesse müssen dafür vorbereitet sein,
- die Balance zwischen Bedarf und Lieferung herzustellen gleicht dem Jonglieren mit 5 Bällen

## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting

Bericht an den CFO zur Verwendung der Ressourcen:

- Flächenverbrauch und Leerstand
- Budgetentwicklung
- Nutzerzufriedenheit
- Verfügbarkeit der Flächen für Primärprozess

Prinzipien

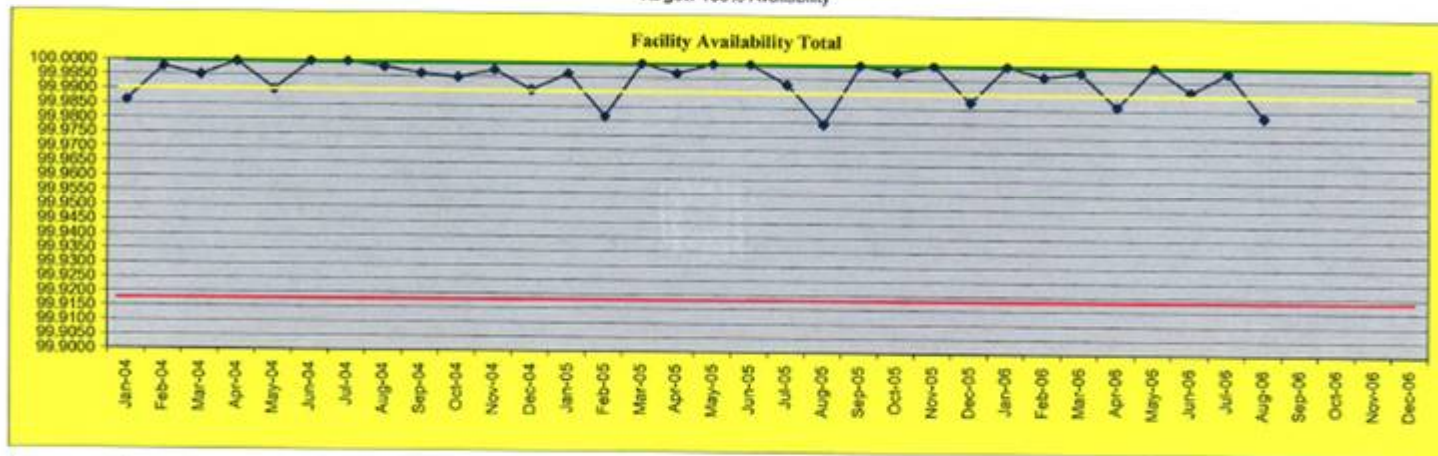
- Grafische Darstellung der Zielerreichung
- Auswertung der Trends- und Entwicklungen
- Analyse der Abweichungen
- Erfassung und Dokumentation der Maßnahmen bei Abweichungen
- Anspruch: aus Fehlern lernen, das Gelernte verfügbar halten

## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting

### Facility Availability Total (Business Services Measure)

**Definition of Measure:** The availability of our facilities during normal business operating hours. Calculated as square foot hours available divided by the overall square foot hours for all locations.

Target: 100% Availability



%	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	YTD Avg.
2004	99.9851	99.9978	99.9950	99.9998	99.9901	100.0000	100.0000	99.9982	99.9960	99.9947	99.9973	99.9906	99.9955
2005	99.9963	99.9915	100.0000	99.9967	100.0000	100.0000	99.9930	99.9794	100.0000	99.9976	100.0000	99.9874	99.9943
2006	100.0000	99.9964	99.9980	99.9862	100.0000	96.9915	99.9981	99.9828					99.9941

12 Mo. Avg. - 99.9948%    Sigma: 5.38

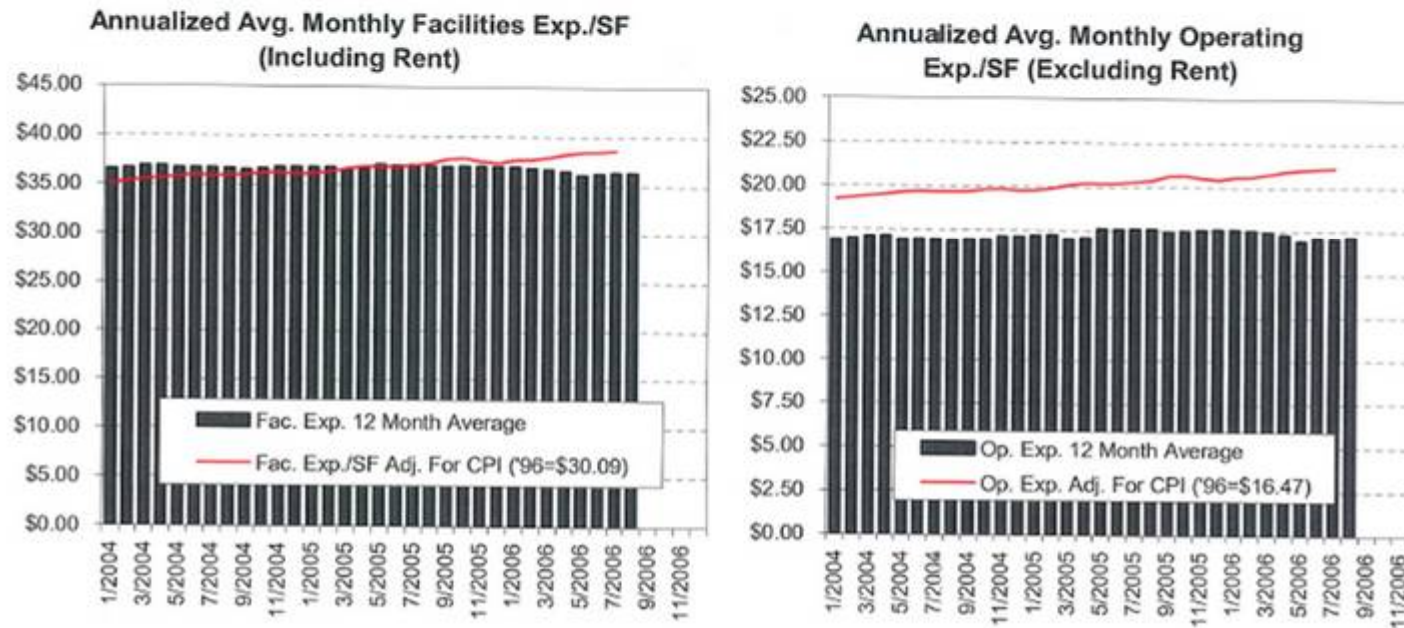
Rating Scale:

- 99.99 - 100% ● (Green)
- 99.92 - 99.99% ● (Yellow)
- < 99.92% ● (Red)



## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting

### Monthly Facilities & Operating Expenses



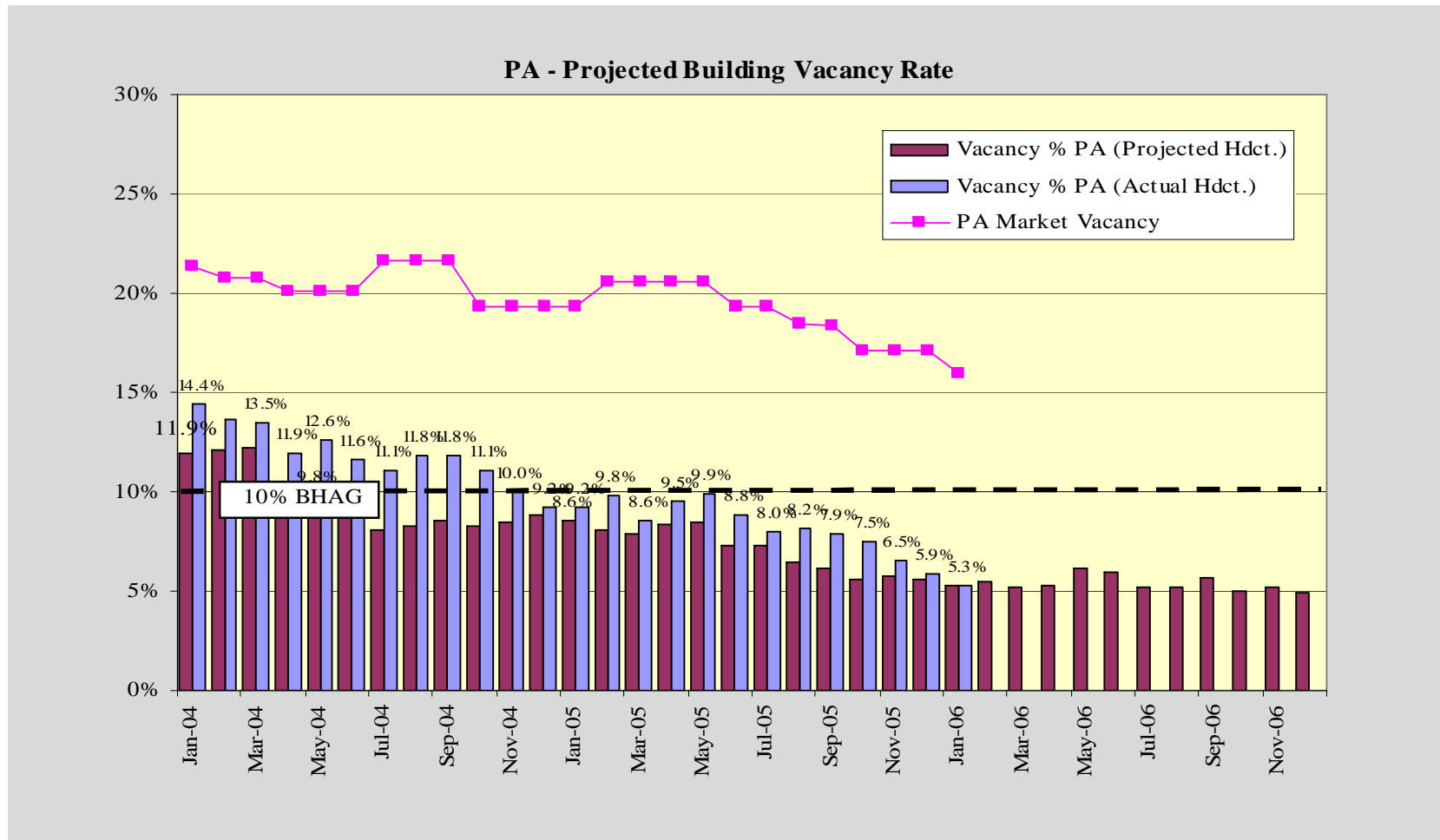
## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting

### Service Quality Index- August 2006

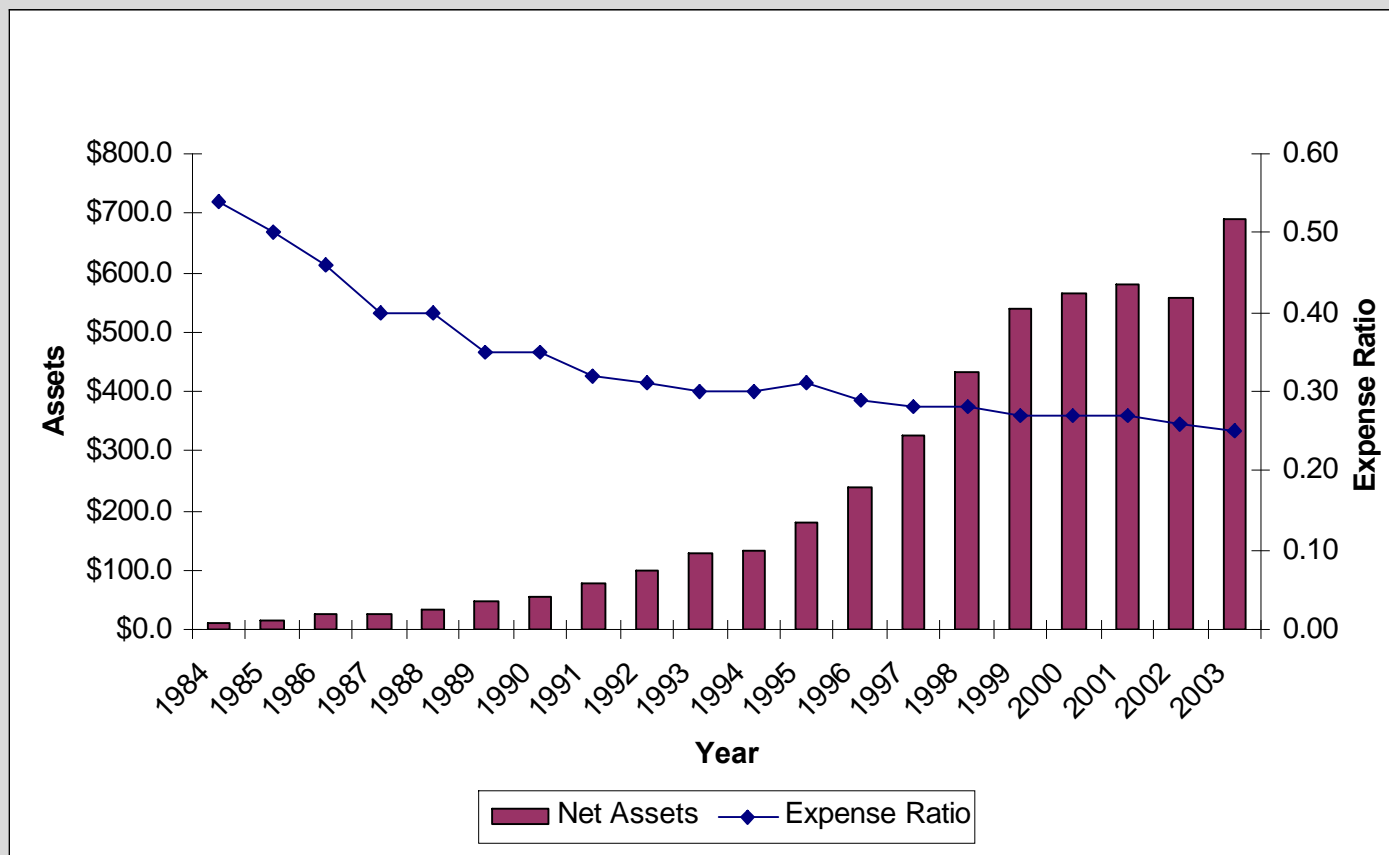
AZ Weight	NC Weight	PA Weight	All VGI Weight	Category	AZ Weight	NC Weight	PA Weight	All VGI Weight	Sub-category	Scottsdale, AZ	Charlotte, NC	Pennsylvania	All VGI
30%	30%	20%	20%	Maintenance & Operations	40%	40%	40%	40%	Housekeeping	4.27	4.06	4.10	4.11
					40%	40%	40%	40%	Bldg. Maintenance	4.36	4.14	4.10	4.13
					20%	20%	20%	20%	Room & AV Set-up	4.60	4.60	4.45	4.55
					100%	100%	100%	100%	Overall Score	4.37	4.20	4.17	4.21
30%	30%	20%	20%	Security, Health, & Safety	30%	30%	30%	30%	Crew Awareness	4.28	4.22	4.14	4.17
					20%	20%	20%	20%	Workplace Safety & Sec.	4.71	4.45	4.53	4.53
					20%	20%	20%	20%	Security Officer Services	4.50	4.49	4.36	4.39
					10%	10%	10%	10%	EMT / First Responder	5.00	4.00	4.67	4.60
					0%	0%	0%	0%	Ergonomic Assessment			4.80	4.80
					10%	10%	10%	10%	Badging	4.50	4.50	4.53	4.51
					10%	10%	10%	10%	Key Request	4.31	4.90	4.53	4.58
				100%	100%	100%	100%	Overall Score	4.51	4.39	4.38	4.40	
20%	20%	20%	20%	Dining Services	100%	100%	100%	100%	Crew Satisfaction	4.12	4.18	4.04	4.07
0%	0%	20%	20%	Facilities Development	100%	100%	100%	100%	Ma or Projects & Moves			4.15	4.15
20%	20%	10%	10%	Reprographics	100%	100%	100%	100%	Crew Satisfaction	4.48	4.10	4.06	4.11
		10%	10%	Transportation			100%	100%	Shuttle Ridership			4.45	4.45
100%	100%	100%	100%						All Services Score	4.38	4.23	4.20	4.22

Index	4.0 +	3.0 - 3.9	< 3.0
-------	-------	-----------	-------

## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting



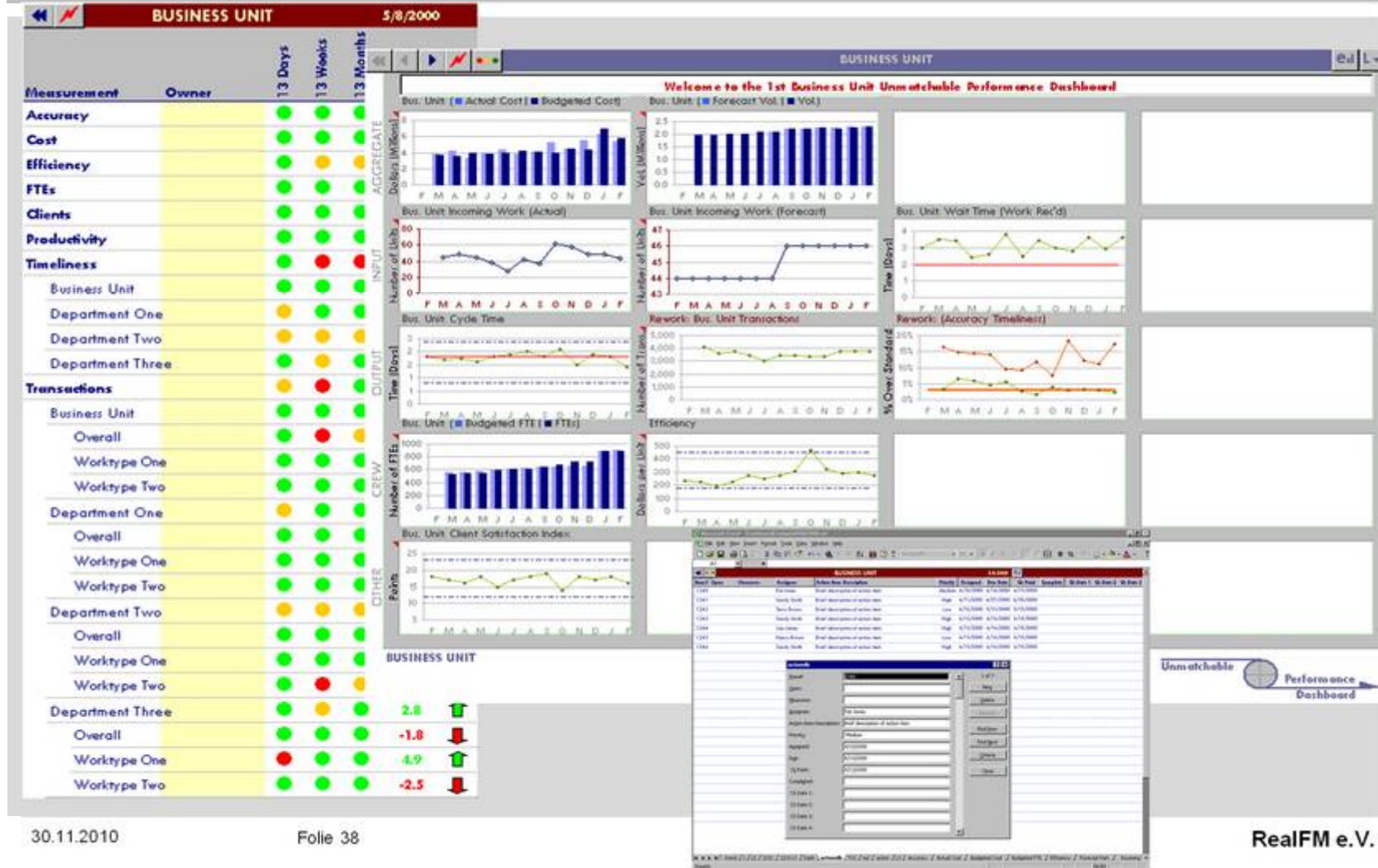
## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting



## Facilities Management Dashboard - July

Dashboard Voice	Category	Measure	P-2	P-1	Current	
Voice of the Business	Cost Effective Space	External Rent/SF	=	=	=	
		Internal Rent/SF	=	=	=	
		Energy Consumption	=	=	=	
		Operating Expense/SF	=	=	=	
		Project Management	=	=	=	
		Cost Avoidance & Reduction	=	=	=	
	VUE & BRM	Contingency Preparedness- Dept.	=	=	=	
		Contingency Preparedness- Corporate	=	=	=	
		VUE Related Projects	=	=	=	
		VUE Integration	=	=	=	
Voice of the Client	Crew Services	Facilities Management Service Quality Index	=	=	=	
		Maint. & Ops Satisfaction- AZ	=	=	=	
		Maint. & Ops Satisfaction- NC	=	=	=	
		Maint. & Ops Satisfaction- PA	=	=	=	
		Dining Services Satisfaction	=	=	=	
		Dining Services Participation Rate	=	=	=	
		Reprographics Services Satisfaction	=	=	=	
		Reprographics Volumes- Internal	=	=	=	
		Reprographics Volumes- External	=	=	=	
		Facilities Development Satisfaction	=	=	=	
		Security, Health, & Safety Satisfaction	=	=	=	
		Ship Shape	=	=	=	
		Transportation Services	=	=	=	
		Crew Measures	Turnover	=	=	=
	Recognition		=	=	=	
	Education & Development		=	=	=	
	Voice of the Process	Business Services	Facility Availability	=	=	=
			Facilities Management Building Quality Index	=	=	=
			Real Estate Initiatives	=	=	=
SF Vacancy- PA			=	=	=	
SF Vacancy- AZ			=	=	=	
SF Vacancy- NC			=	=	=	
Non-project Related Churn Rate			=	=	=	
Safeguarding Assets		Actual Fraud Losses	=	=	=	

## Best Practice Beispiel aus den USA – strategisches Reporting





Association for Real Estate and Facility Managers

werden Sie Mitglied und profitieren Sie  
vom Netzwerk der Real Estate und Facility  
Manager

## VERBINDUNGEN STÄRKEN.

RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 | Büro 5407

(Haus der Bundespressekonferenz e.V.)

10117 Berlin

Telefon +49 (0)30 .20 65 39 81

Telefax +49 (0)30 .20 65 39 83

E-Mail [office@RealFM.de](mailto:office@RealFM.de)

Internet [www.RealFM.de](http://www.RealFM.de)



## Back up

zukünftige Standards:

- DIN EN 15221-3: Qualität im Facility Management
- DIN EN 15221-4: Klassifizierungssystem für FM
- DIN EN 15221-5: Prozesse im Facility Management
- DIN EN 15221-6: Flächenmessung im FM
- DIN EN 15221-7: Benchmarking im FM
- DIN EN 15221-X: Kompetenzen, Auditierung, IT-Einsatz, Steuerungsmethoden, Bewertung von Flächen und Immobilien, etc.