

Inhalt

Teil I Konzeptionelle Grundlagen

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Einführung | 3 |
| 2 | Grundlagen | 5 |
| 2.1 | Begriffliche Grundlagen | 5 |
| 2.1.1 | Immobilien | 5 |
| 2.1.2 | Immobilienmanagement | 8 |
| 2.2 | Grundlagen des öffentlichen Baurechts | 10 |
| | Literatur | 15 |
| 3 | Grundkonzept eines modernen Immobilienmanagements | 17 |
| 3.1 | Historische Ursprünge in der Betriebswirtschaftslehre | 18 |
| 3.2 | Literaturüberblick | 19 |
| 3.3 | Grundkonzept des Modernen Immobilienmanagements | 23 |
| 3.3.1 | Differenzierung und Synthese der Aufgaben des Immobilienmanagements | 24 |
| 3.3.2 | Koordination immobilienwirtschaftlicher Aufgaben | 27 |
| | Literatur | 29 |

Teil II Eigentümerorientiertes Immobilienmanagement

| | | |
|----------|--|----|
| 4 | Entwicklungstendenzen in der immobilienwirtschaftlichen Wertkette | 33 |
| 4.1 | Industrialisierungstendenzen der Immobilienwirtschaft | 33 |
| 4.2 | Investment Ebene: Real Estate Investment Management | 38 |
| 4.3 | Portfolio-Ebene: Real Estate Portfolio Management | 39 |
| 4.4 | Strategische Objektebene: Real Estate Asset Management | 41 |
| 4.5 | Operative Objektebene: Property Management | 43 |
| | Literatur | 45 |

| | |
|--|-----|
| 5 Einführung in die Immobilienbewertung | 47 |
| 5.1 Problem der Immobilienbewertung | 47 |
| 5.2 Bewertungsanlässe und zugehörige Wertbegriffe | 49 |
| 5.2.1 Übersicht über die Bewertungsanlässe | 49 |
| 5.2.2 Verkehrswert | 51 |
| 5.2.3 Bewertung als steuerliche Bemessungsgrundlage | 52 |
| 5.2.4 Bewertung in der Steuerbilanz | 54 |
| 5.2.5 Bewertung in der Handelsbilanz | 54 |
| 5.2.6 Versicherungswert | 55 |
| 5.2.7 Der Beleihungswert | 55 |
| 5.2.8 Bewertung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung | 56 |
| 5.3 Bewertungsverfahren | 58 |
| 5.3.1 Kaufpreisorientierte Bewertungsverfahren | 60 |
| 5.3.2 Substanzorientierte Bewertungsverfahren | 62 |
| 5.3.3 Performanceorientierte Bewertungsverfahren | 66 |
| 5.3.4 Zwischenergebnis | 74 |
| 5.4 Prozess der Immobilienbewertung | 75 |
| 5.5 Fallstudie Immobilienbewertung | 77 |
| 5.5.1 Ausgangssituation | 77 |
| 5.5.2 Umsetzung des Bewertungsprozesses | 78 |
| Literatur | 81 |
| | |
| 6 Wertorientiertes Immobilienmanagement | 83 |
| 6.1 Finanzwirtschaftliche Motive für Immobilieninvestitionen | 83 |
| 6.1.1 Diversifikation des Anlagevermögens durch Immobilien | 83 |
| 6.1.2 Maximierung des Marktwerts (Shareholder Value) | 85 |
| 6.2 Immobilienbezogenes Shareholder-Value-Management | 88 |
| 6.2.1 Risikogewichteter Kalkulationszins | 89 |
| 6.2.2 Residualwert | 90 |
| 6.2.3 Cash-flow bei Selbstnutzern | 91 |
| Literatur | 92 |
| | |
| 7 Investitionsrechnung bei Immobilieninvestitionen | 93 |
| 7.1 Grundprobleme bei Investitionsentscheidungen | 93 |
| 7.2 Eingangsdaten der Investitionsrechnung | 94 |
| 7.3 Methodische Grundlagen der Immobilieninvestitionsrechnung | 99 |
| 7.3.1 Vollständige Finanzplanung | 99 |
| 7.4 Praktische Anwendung der Kapitalwertberechnung | 102 |
| 7.4.1 Möglichkeiten und Grenzen der Methode | 105 |
| 7.4.2 Finger weg von unzulässigen Vereinfachungen der Rechnung! | 105 |
| 7.5 Praktische Anwendung der Rentabilitätsberechnung | 107 |
| 7.6 Der besondere Einfluss von Inflation auf Immobilieninvestments | 109 |
| 7.7 Immobilieninvestitionsrechnung bei Unsicherheit | 114 |
| 7.7.1 Wie unsicher sind Immobilieninvestitionen in Deutschland? | 114 |

| | | |
|---|---|-----|
| 7.7.2 | Berücksichtigung der Unsicherheit | 116 |
| 7.7.3 | Anwendungsbeispiel Sensitivitätsanalyse | 118 |
| 7.7.4 | Anwendungsbeispiel Risikoanalyse | 121 |
| Literatur | | 126 |
| 8 | Performance Controlling von Immobilieninvestments und Portfoliosteuerung | 129 |
| 8.1 | Notwendigkeit zur Einführung eines Performance-Controllings | 129 |
| 8.1.1 | Fallbeispiel aus dem Immobilienmanagement eines Kreditinstituts | 130 |
| 8.2 | Methodische Grundlage des Performance-Controllings | 131 |
| 8.3 | Teilsysteme des Performance-Controllings | 133 |
| 8.3.1 | Immobilienwirtschaftliche Finanzplanung | 133 |
| 8.3.2 | Objektbezogene Investmentsteuerung | 136 |
| 8.3.3 | Portfoliobezogene Bestandsplanung | 138 |
| 8.3.4 | Ausgewählte Anwendungen | 140 |
| Literatur | | 143 |
| 9 | Finanzierung von Immobilieninvestments | 145 |
| 9.1 | Finanzierungsinstrumente im Überblick | 145 |
| 9.2 | Klassische Kreditfinanzierung | 148 |
| 9.3 | Projektfinanzierung | 150 |
| 9.4 | Immobilienaktiengesellschaften und REITs | 154 |
| 9.5 | Geschlossene Immobilienfonds | 155 |
| 9.6 | Leasing und Leasing-Fonds | 158 |
| 9.7 | Mezzanine Finanzierungsformen | 160 |
| Literatur | | 161 |
| Teil III Nutzerorientiertes Immobilienmanagement | | |
| 10 | Konzeptionelle Grundlagen des Corporate Real Estate Managements | 165 |
| 10.1 | Begriff und Kernelemente | 165 |
| 10.2 | Bedeutung von Unternehmensimmobilien | 168 |
| 10.3 | Systematik der Handlungsfelder | 171 |
| Literatur | | 175 |
| 11 | Bereitstellung von Immobilien | 177 |
| 11.1 | Kaufen, mieten oder leasen? | 177 |
| 11.1.1 | Kauf | 178 |
| 11.1.2 | Miete | 183 |
| 11.1.3 | Leasing | 186 |
| 11.1.4 | Sale-and-lease-back | 197 |
| 11.1.5 | Fallstudie zur Flächenakquisition | 198 |
| 11.2 | Neubau- oder Bestandsimmobilie? | 200 |
| 11.2.1 | Problemstellung | 200 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 11.2.2 | Vergleichende Beurteilung der Entwicklungsgrade | 201 |
| 11.3 | Finanzwirtschaftliche Wirkung der Immobilienbereitstellung | 202 |
| 11.4 | Entscheidung über Bereitstellungsvarianten | 204 |
| 11.4.1 | Einführung | 204 |
| 11.4.2 | Qualitativer Vergleich | 205 |
| Literatur | | 221 |
| 12 | Management von Immobilien als Betriebsmittel im | |
| | Leistungserstellungsprozess | 223 |
| 12.1 | Bedeutung von betrieblichen Immobilien für den Unternehmenserfolg | 223 |
| 12.1.1 | Nutzenstiftung durch Immobilien | 223 |
| 12.1.2 | Kostenverursachung durch Immobilien | 225 |
| 12.2 | Bestimmung des Flächenbedarfs | 232 |
| 12.2.1 | Flächenbedarf aufgrund übergeordneter Unternehmensziele | 234 |
| 12.2.2 | Strategischer Bedarf an immobilien Ressourcen | 237 |
| 12.2.3 | Technischer Flächenbedarf | 240 |
| 12.3 | Planung des Flächenbestands | 243 |
| 12.3.1 | Ableitung des Immobilienangebots aus übergeordneten und strategischen Unternehmenszielen | 247 |
| 12.3.2 | Technische Flächenplanung (Facilities Planning) | 252 |
| 12.3.3 | Programm zur Planung des Flächenbestands | 257 |
| 12.3.4 | Organisation der Flächenplanung | 259 |
| 12.3.5 | Fallstudie zur Planung des Flächenbestands | 260 |
| 12.4 | Building Performance Controlling | 263 |
| 12.4.1 | Begriffliche Grundlagen: Gebäudequalität und Building Performance | 263 |
| 12.4.2 | Kreislauf des Building-Performance Controllings | 264 |
| 12.4.3 | Instrumente zur Bewertung der Building-Performance | 266 |
| 12.5 | Status quo des immobilien Ressourcenmanagements in der Unternehmenspraxis | 267 |
| Literatur | | 270 |
| 13 | Institutionalisierung des Corporate Real Estate Managements | 273 |
| 13.1 | Immobilien als Spielball in innerbetrieblichen Interessenkonflikten | 273 |
| 13.2 | Zielbildung: Eigentümerfunktion versus Nutzerfunktion? | 275 |
| 13.2.1 | Konzeption der Funktionen | 275 |
| 13.2.2 | Empirische Situation | 279 |
| 13.3 | Verteilung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben | 281 |
| 13.3.1 | Konzeption der Aufgabenteilung | 281 |
| 13.3.2 | Empirische Situation | 290 |
| 13.4 | Steuerungssystem I: Stakeholder – Unternehmensleitung | 295 |
| 13.4.1 | Konzeptionelle Grundlagen | 295 |
| 13.4.2 | Empirische Situation | 296 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| 13.5 | Steuerungssystem II: Unternehmensführung – Immobilienmanagement | 298 |
| 13.5.1 | Konzeptionelle Grundlagen | 298 |
| 13.5.2 | Empirische Situation | 303 |
| 13.6 | Steuerungssystem III: Immobilienmanagement – Nutzer | 305 |
| 13.6.1 | Konzeptionelle Grundlagen | 305 |
| 13.6.2 | Empirische Situation | 310 |
| | Literatur | 314 |
| 14 | Desinvestments und Perspektiven eines Real Estate | |
| | Corporate Finance | 317 |
| 14.1 | Desinvestments von Unternehmensimmobilien | 317 |
| 14.1.1 | Eigentumsquoten der Unternehmen | 317 |
| 14.1.2 | Ziele und Restriktionen der Vermarktung | 318 |
| 14.1.3 | Teilentscheidungen in der Vermarktung | 319 |
| 14.1.4 | Vermarktungsprozess | 320 |
| 14.1.5 | Empirische Befunde zum Desinvestment von Unternehmensimmobilien | 324 |
| 14.2 | Perspektiven eines Real Estate Corporate Finance | 326 |
| | Literatur | 329 |
| Teil IV | Leistungswirtschaftliches Immobilienmanagement | |
| 15 | Immobilienentwicklung | 333 |
| 15.1 | Projektentwicklung | 333 |
| 15.1.1 | Prozess der Projektentwicklung | 334 |
| 15.1.2 | Praxisbeispiel: Wirtschaftlichkeitsprüfung und Entscheidungsvorlage zur Immobilienprojektentwicklung | 342 |
| 15.1.3 | Organisation der Projektentwicklung | 345 |
| 15.2 | Besonderheiten von Flächenrecycling und Revitalisierung | 352 |
| 15.2.1 | Begriffliche und politische Grundlagen des Flächenrecyclings | 352 |
| 15.2.2 | Rechtliche Besonderheiten des Flächenrecyclings gegenüber der Projektentwicklung | 353 |
| 15.2.3 | Bewältigung der Altlastenverantwortlichkeit | 356 |
| | Literatur | 361 |
| 16 | Facility Management als organisatorisches Konzept | 363 |
| 16.1 | Grundzüge des Facility Managements | 363 |
| 16.1.1 | Konzentration auf Kernkompetenzen und Outsourcing des FM | 365 |
| 16.1.2 | Gebäudeinformationssysteme | 366 |
| 16.1.3 | Lebenszyklusorientierte Architektur und technische Planung | 366 |
| 16.1.4 | Vorgehensweise bei der Einführung | 367 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 16.2 | Vergleich von FM und CREM | 368 |
| | Literatur | 369 |
| 17 | Immobilienbezogenes Kostenmanagement | 371 |
| 17.1 | Grundzüge einer immobilienbezogenen Kostenrechnung | 371 |
| 17.1.1 | Kosteneinflussgrößen | 371 |
| 17.1.2 | Kostenarten und Kostenverursachung | 372 |
| 17.1.3 | Kostenverursachung in der Leistungserstellung | 376 |
| 17.2 | Instrumente zur Kostensenkung | 377 |
| 17.2.1 | Life-cycle-costing | 378 |
| 17.2.2 | Instandhaltungs- und Modernisierungscontrolling | 380 |
| 17.2.3 | Benchmarking | 386 |
| 17.3 | Prozess des Kostenmanagements | 388 |
| 17.3.1 | Schritt 1 Vergangenheitsbezogene Erfassung der Kosten .. | 389 |
| 17.3.2 | Schritt 2: Definition von Prämissen für die Kostenprognose | 389 |
| 17.3.3 | Schritt 3: Detaillierte 10-Jahres Prognose der Kosten | 390 |
| 17.3.4 | Schritt 4: Grobfortschreibung mittels 30-Jahres Prognose der Kosten | 393 |
| 17.3.5 | Auswertung von immobilienwirtschaftlichen Kosteninformationen | 395 |
| | Literatur | 396 |
| 18 | Immobilienmarketing und Vermietungsmanagement | 399 |
| 18.1 | Immobilienmarketing | 399 |
| 18.1.1 | Begriffliche Abgrenzung und Grundkonzepte des Immobilienmarketings | 399 |
| 18.1.2 | Transaktionsorientiertes Marketing | 400 |
| 18.2 | Customer Relationship Management: Der Mieter als Kunde | 401 |
| 18.2.1 | Grundkonzept eines am Mieter orientierten CRM | 401 |
| 18.2.2 | Empirische Situation | 406 |
| | Literatur | 409 |
| 19 | Prozessmanagement | 411 |
| 19.1 | Prozessmodell des Immobilienmanagements | 411 |
| 19.2 | Prozessmanagement | 412 |
| 19.3 | Empirische Situation | 417 |
| 19.3.1 | Die Effizienz der Immobilienprozesse wird bei deutschen Unternehmen bislang vernachlässigt | 417 |
| 19.3.2 | Bisherige Immobilien-Prozess-Optimierungen verfehlen wichtige Ziele | 418 |
| 19.3.3 | Nachholbedarf ist in den Bereichen Portfoliomanagement und Projektentwicklung am größten | 418 |

| | | |
|---|--|------------|
| 19.3.4 | Potenzial von Immobilien-Prozess-Optimierungen ist nach wie vor sehr groß | 419 |
| Literatur | | 420 |
| 20 | Immobilieninformationssystem | 421 |
| 20.1 | Einführung in Immobilieninformationssysteme | 421 |
| 20.1.1 | DV-gestützte Informationssysteme | 421 |
| 20.1.2 | Grundzüge eines Immobilieninformationssystems | 422 |
| 20.1.3 | Nutzen und Kosten von Immobilieninformationssystemen | 425 |
| 20.2 | Das Beispiel SAP Real Estate Management | 426 |
| 20.2.1 | Portfoliomanagement | 427 |
| 20.2.2 | Management von Gewerbeimmobilien | 428 |
| 20.2.3 | Management von unternehmenseigenen Immobilien (CREM) | 428 |
| 20.2.4 | Facility Management | 428 |
| 20.2.5 | Liegenschaftsverwaltung | 428 |
| 20.2.6 | Wohnungseigentumsverwaltung | 429 |
| 20.3 | Fallstudie zur Einführung eines Immobilieninformationssystems ... | 429 |
| 20.3.1 | Ausgangssituation | 429 |
| 20.3.2 | Prozess der SAP Real Estate Management Einführung | 430 |
| Literatur | | 431 |
| Teil V Immobilienmanagement aus einer Hand | | |
| 21 | Lebenszyklusübergreifende Wertschöpfungspartnerschaften | 435 |
| 21.1 | Public Private Partnership | 435 |
| 21.1.1 | Grundkonzept und Kernelemente einer PPP | 436 |
| 21.1.2 | Phasenkonzept einer PPP | 440 |
| 21.1.3 | Modellvarianten in der Finanzierung von PPPs | 442 |
| 21.1.4 | Risikoallokation und -management als kritischer Erfolgsfaktor | 443 |
| 21.2 | Übertragbarkeit von PPP auf das Immobilienmanagement von Unternehmen | 448 |
| 21.2.1 | Potenzieller Nutzen von Partnerschaftsmodellen im betrieblichen Immobilienmanagement | 448 |
| 21.2.2 | Anforderungen an Partnerschaftsmodelle im Immobilienmanagement aus Sicht der Nutzer | 449 |
| Literatur | | 450 |
| Sachverzeichnis | | 451 |