

Andreas Pfnür

# Modernes Immobilienmanagement

Facility Management,  
Corporate Real Estate Management  
und Real Estate Investment Management

Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage

Mit 81 Abbildungen und 63 Tabellen



Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	5
2.1.1 Immobilien.....	5
2.2.2 Betriebliches Immobilienmanagement.....	8
2.2 Grundlagen des öffentlichen Baurechts.....	10
2.3 Bewertung von Immobilien.....	16
2.3.1 Problem der Immobilienbewertung.....	16
2.3.2 Bewertungsanlässe und zugehörige Wertbegriffe.....	18
2.3.3 Bewertungsverfahren.....	27
2.3.3 Prozess der Immobilienbewertung.....	43
2.3.4 Fallstudie Immobilienbewertung.....	46
Literatur.....	50
<b>3 Überblick über das betriebliche Immobilienmanagement</b> .....	<b>53</b>
3.1 Historische Ursprünge.....	53
3.2 Facility Management.....	54
3.3 Corporate Real Estate Management.....	59
3.4 Vergleich von FM und CREM.....	62
3.5 Real Estate Investment Management.....	64
3.6 Systematik der Handlungsfelder des Immobilienmanagements.....	65
Literatur.....	69
<b>4 Flächenplanung</b> .....	<b>71</b>
4.1 Bestimmung des Flächenbedarfs.....	71
4.1.1 Flächenbedarf aufgrund übergeordneter Unternehmensziele.....	72
4.1.2 Strategischer Bedarf an immobilien Ressourcen.....	76
4.1.3 Technischer Flächenbedarf.....	79

4.2 Planung des Flächenbestands.....	83
4.2.1 Ableitung des Immobilienangebots aus übergeordneten und strategischen Unternehmenszielen.....	86
4.2.2 Technische Flächenplanung (Facilities Planning).....	94
4.2.3 Programm zur Planung des Flächenbestands.....	98
4.2.4 Organisation der Flächenplanung.....	100
4.2.5 Fallstudie zur Planung des Flächenbestands.....	101
Literatur.....	103
<b>5 Bewirtschaftung des Flächenbestands.....</b>	<b>105</b>
5.1 Kostenmanagement von betrieblichen Immobilien.....	105
5.1.1 Grundzüge einer immobilienbezogenen Kostenrechnung.....	105
5.1.2 Instrumente zur Kostensenkung.....	110
5.1.3 Fallstudie zum Kostenmanagement.....	122
5.2 Immobilienmarketing.....	124
5.3 Immobilieninformationssystem.....	129
5.3.1 Einführung in Immobilieninformationssysteme.....	129
5.3.2 Das Beispiel SAP R/3 RE.....	135
5.3.3 Fallstudie zur Einführung eines Immobilieninformationssystems ...	139
Literatur.....	141
<b>6 Bereitstellung von Immobilien.....</b>	<b>143</b>
6.1 Kaufen, Mieten oder Leasen?.....	143
6.1.1 Kauf.....	144
6.1.2 Miete.....	149
6.1.3 Leasing.....	152
6.1.4 Sale-and-lease-back.....	163
6.1.5 Fallstudie zur Flächenakquisition.....	165
6.2 Immobilienentwicklung.....	166
6.2.1 Projektentwicklung.....	167
6.2.2 Besonderheiten von Flächenrecycling und Revitalisierung.....	184
6.2.3 Vergleichende Beurteilung der Entwicklungsgrade.....	194
Literatur.....	197
<b>7 Entscheidungen bei Immobilieninvestitionen.....</b>	<b>199</b>
7.1 Entscheidungssituation.....	199
7.2 Qualitativer Vergleich.....	200
7.2.1 Bewahrung von Verfügungsrechten.....	202
7.2.2 Kosten.....	206
7.2.3 Risikoposition.....	209
7.3 Investitionsrechnung im betrieblichen Immobilienmanagement.....	216
7.3.1 Die Eingangsdaten.....	218
7.3.2 Grundlagen der Immobilieninvestitionsrechnung.....	222
7.3.3 Praktische Anwendung der Kapitalwertberechnung.....	225
7.3.4 Praktische Anwendung der Rentabilitätsberechnung.....	231

7.4 Entscheidungshilfen bei Unsicherheit.....	233
7.4.1 Wie unsicher sind Immobilieninvestitionen in Deutschland?.....	233
7.4.2 Berücksichtigung der Unsicherheit.....	236
7.4.3 Anwendungsbeispiel Sensitivitätsanalyse.....	238
7.4.6 Anwendungsbeispiel Risikoanalyse.....	242
Literatur.....	248
<b>8 Grundlagen der Finanzierung betrieblich genutzter Immobilien.....</b>	<b>249</b>
8.1 Finanzierungsinstrumente im Überblick.....	249
8.2 Klassische Kreditfinanzierung.....	252
8.3 Projektfinanzierung.....	255
8.4 Immobilienaktiengesellschaften.....	259
8.5 Geschlossene Immobilienfonds.....	261
8.6 Leasing und Leasing-Fonds.....	264
8.7 Mezzanine Finanzierungsformen.....	265
8.8 Finanzwirtschaftliche Wirkung der Immobilienfinanzierung.....	266
Literatur.....	268
<b>9 Kapitalmarktorientiertes Immobilienmanagement (Real Estate Corporate Finance).....</b>	<b>269</b>
9.1 Neue Anforderungen der Finanzwirtschaft an das Immobilienmanagement.....	269
9.1.1 Diversifikation des Anlagevermögens durch Immobilien.....	269
9.1.2 Maximierung des Marktwerts durch Immobilienmanagement.....	271
9.2 Shareholder-Value-Management.....	274
9.3 Performance-Controlling und Portfoliomanagement.....	278
9.3.1 Notwendigkeit zur Einführung eines Performance-Controllings... ..	278
9.3.2 Methodische Grundlage des Performance-Controllings.....	280
9.3.3 Teilsysteme des Performance-Controllings.....	283
9.4 Perspektiven eines Real Estate Corporate Finance.....	290
Literatur.....	293
<b>10 Einführung des Immobilienmanagements.....</b>	<b>295</b>
10.1 Immobilien als Spielball in innerbetrieblichen Interessenkonflikten... ..	295
10.2 Zielbildung: Eigentümerfunktion versus Nutzerfunktion?.....	297
10.3 Verteilung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben.....	299
10.4 Koordinations- und Motivationsprobleme.....	303
10.4.1 Beziehung I: Stakeholder - Unternehmensleitung.....	303
10.4.2 Beziehung II: Unternehmensführung - Immobilienmanagement...305	
10.4.3 Beziehung III: Immobilienmanagement - Nutzer.....	310
10.5 Empirische Studien: Ein Blick in die Praxis.....	315
10.5.1 Ziele, Inhalte und Durchführung von zwei empirischen Studien...315	
10.5.2 Die Organisation des Immobilienmanagements 1998.....	319
10.5.3 Die aktuelle Bedeutung des Immobilienmanagements.....	330
10.6 Fallbeispiele aus der Praxis.....	336
Literatur.....	338

<b>11 Unternehmenspraxis: Immobilien im Spannungsfeld zwischen Finanzanlage und Betriebsmittel.....</b>	<b>341</b>
11.1 Intransparenz im Immobilienbestand.....	342
11.2 Gefühl fehlender Handlungsspielräume.....	343
11.3 Marktpreismechanismen sind kein Mittel zur Bestandssteuerung.....	345
11.4 Agency Probleme.....	345
11.5 Ungewissheit über die Unternehmensstrategie.....	346
11.6 Fehlen geeigneter Finanzierungsalternativen.....	347
11.7 Best-Practise Beispiele für die Überwindung des Spannungsfelds.....	347
11.7.1 Revitalisierung von Industriebrachen.....	347
11.7.2 Ausgliederung des Immobilienbestands.....	350
11.7.3 Best-Practise Beispiel: Neue Wege in der Finanzierung.....	352
11.7.4 Best-Practise Beispiel: Outsourcing des Facility Managements.....	352
<b>12 Quintessenz: Offensive Corporate Real Estate.....</b>	<b>355</b>
12.1 Integration immobilienwirtschaftlicher Ziele.....	355
12.2 Differenzierung des Immobilienmanagements nach Objekt-Clustern...	358
12.3 Flexibilität des betrieblichen Immobilienbestands.....	362
12.3.1 Welchen Nutzen birgt eine hohe Flexibilität?.....	363
12.3.2 Maßnahmen zur Flexibilisierung des Immobilienmanagements....	364
12.4 Immobilienwirtschaftliche Basisstrategien.....	368
12.5 „Quick and Dirty“: Ein Leitfaden bei akutem Handlungsbedarf in Krisenzeiten.....	372
12.5.1 Ziel: „Highest and Best Use“.....	372
12.5.2 Mittel zum Zweck: Zero-Base Budgeting.....	373
12.5.3 Eigentum: Mit Irrtümern aufräumen.....	374
12.5.4 Konzeptionelle Vorbereitung.....	375
12.5.5 Eigenkapital ist (zu) teuer.....	376
12.5.6 Neuordnung des Facility Managements.....	378
<b>Sachverzeichnis.....</b>	<b>381</b>