

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziele der Untersuchung	3
1.3 Gang der Untersuchung.....	5
2 Grundlagen institutioneller Immobilieninvestoren.....	9
2.1 Terminologische Grundlagen	9
2.1.1 Immobilien.....	9
2.1.2 Immobilienmärkte.....	13
2.1.3 Institutionelles Immobilieninvestment	15
2.1.3.1 Investition, Kapitalanlage und Investment	16
2.1.3.2 Investmentprozess.....	17
2.1.3.3 Institutionelle Investoren	20
2.1.3.4 Institutionelle Immobilieninvestoren.....	21
2.2 Gruppen institutioneller Immobilieninvestoren	22
2.2.1 Überblick	23
2.2.2 Offene Immobilienfonds (Immobilien-Publikumsfonds).....	25
2.2.2.1 Begriffsbestimmung	26
2.2.2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	27
2.2.2.3 Aufbau	29
2.2.2.4 Geschäftsmodell	32
2.2.2.5 Marktentwicklung.....	41
2.2.3 Immobilien-Spezialfonds.....	46
2.2.4 Geschlossene Immobilienfonds	50
2.2.4.1 Begriffsbestimmung	50
2.2.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen	52
2.2.4.3 Geschäftsmodell	54
2.2.4.4 Marktentwicklung.....	55
2.2.5 Versicherungen und Pensionskassen	61
2.2.6 Immobilien-Aktiengesellschaften.....	67
2.2.7 Zusammenfassung	72
2.3 Eingrenzung des Untersuchungsumfangs auf offene Immobilienfonds.....	73

3	Grundlagen des strategischen Managements institutioneller Immobilieninvestoren	79
3.1	Terminologische Grundlagen	79
3.1.1	Strategiebegriff	79
3.1.1.1	Entwicklungsstufen	79
3.1.1.2	Definition	84
3.1.2	Strategieebenen	86
3.1.2.1	Unternehmensstrategie	86
3.1.2.2	Geschäftsbereichsstrategie	87
3.1.2.3	Funktionale Strategie	87
3.1.3	Strategieprozess	88
3.2	Diskussion bestehender Ansätze für institutionelle Immobilieninvestoren ..	90
3.2.1	Anforderungen institutioneller Immobilieninvestoren	91
3.2.2	Überblick bestehender Strategieansätze	93
3.2.3	Vertiefung der Portfoliostrategieansätze	95
3.2.3.1	Handlungsrahmen der Portfoliostrategie	95
3.2.3.2	Quantitative Portfolioansätze	99
3.2.3.3	Qualitative Portfolioansätze	104
3.2.4	Kritische Würdigung der bestehenden Ansätze	108
3.3	Motivation neuer Ansätze für institutionelle Immobilieninvestoren	109
3.3.1	Überblick strategischer Managementansätze	109
3.3.2	Wettbewerbsorientierte Strategieansätze	112
3.3.2.1	Marktorientierte Ansätze	113
3.3.2.2	Ressourcenorientierte Ansätze	116
3.3.3	Motivation eines kompetenzbasierten Strategieansatzes	121
3.4	Zusammenfassung und Ableitung von Kriterien für die Übertragbarkeit des Kompetenzansatzes	123
4	Entwicklung eines kompetenzbasierten Strategieansatzes für institutionelle Immobilieninvestoren	125
4.1	Terminologische Grundlagen	125
4.1.1	Ressourcen	126
4.1.2	Kompetenzen	131
4.1.3	Kernkompetenzen	132
4.2	Kompetenzbasierter Managementkreislauf	134
4.2.1	Analyse der Ausgangslage	136
4.2.2	Strategieformulierung	136
4.2.3	Aufzeigen von Kompetenzlücken	137
4.2.4	Schließen der Kompetenzlücken	138
4.2.4.1	Aufbau und Transfer von Kernkompetenzen	138
4.2.4.2	Weiterentwicklung von Kernkompetenzen	140
4.2.4.3	Schutz von Kernkompetenzen	140
4.2.5	Strategieumsetzung	141

4.3	Identifizierung von Kernkompetenzen	142
4.3.1	Problematik der Identifizierung	142
4.3.2	Bestehende Ansätze	143
4.3.3	Dreistufenansatz	145
4.3.3.1	Vorgehen	146
4.3.3.2	Kritische Würdigung	150
4.4	Implikationen kompetenzbasierter Strategien	151
4.4.1	Strategische Implikationen	151
4.4.1.1	Unternehmensstrategie	151
4.4.1.2	Geschäftsbereichsstrategie	152
4.4.1.3	Funktionale Strategien	152
4.4.2	Organisatorische Implikationen	153
4.4.2.1	Leistungstiefe	153
4.4.2.2	Niederlassungsnetz	153
4.4.2.3	Institutionalisierung	154
4.4.3	Prozessuale Implikationen	154
4.5	Zusammenfassung und kritische Würdigung	155
5	Explorative Untersuchung der Kernkompetenzen offener Immobilienfonds	159
5.1	Ziel der Untersuchung	159
5.2	Methodik der Untersuchung	160
5.2.1	Untersuchungsmethode	160
5.2.2	Untersuchungsaufbau und -durchführung	163
5.2.3	Untersuchungsobjekte	164
5.2.4	Aufbau des Leitfadens	168
5.2.5	Auswertungsmethode	171
5.2.5.1	Überblick	171
5.2.5.2	Quantitative Inhaltsanalyse	172
5.2.5.3	Clusteranalyse	178
5.2.5.4	Kontingenzanalyse	181
5.3	Ergebnisse der Untersuchung	182
5.3.1	Überblick	182
5.3.2	Strategieverständnis und Ausgangslage	183
5.3.2.1	Unternehmensstrategie	183
5.3.2.2	Wertschöpfungsstufen	185
5.3.2.3	Chancen und Herausforderungen	186
5.3.3	Erfolgsdifferenzierende Faktoren	188
5.3.3.1	Überblick	188
5.3.3.2	Übergreifende Nennungen	192
5.3.3.3	Vertrieb	193
5.3.3.4	Portfoliomanagement	194
5.3.3.5	Akquisition und Verkauf	195
5.3.3.6	Property Management	196
5.3.3.7	Projektentwicklung	196
5.3.3.8	Treasury	197
5.3.3.9	Institutionalisierung	198

5.3.4	Segmentspezifische Antwortprofile	199
5.3.4.1	Clusteranalyse.....	199
5.3.4.2	Kontingenztanalyse.....	202
5.3.4.3	Aggregierte Häufigkeitsanalyse	203
5.3.5	Gegenüberstellung der sonstigen Investoren.....	209
5.3.6	Zusammenfassung	213
5.4	Diskussion der Ergebnisse.....	215
5.4.1	Wertschöpfungsstufenbezogene Kernkompetenzen.....	215
5.4.1.1	Vertrieb	215
5.4.1.2	Portfoliomanagement, Akquisition und Verkauf	218
5.4.1.3	Property Management.....	221
5.4.1.4	Projektentwicklung.....	224
5.4.1.5	Treasury	224
5.4.1.6	Übergreifend.....	225
5.4.2	Zusammenfassung	226
6	Kompetenzbasierte Strategien offener Immobilienfonds.....	229
6.1	Implikationen für die Unternehmensstrategie	229
6.1.1	Produktportfolio.....	230
6.1.2	Aufgabenverteilung im Konzernverbund	233
6.2	Implikationen für die Geschäftsbereichsstrategie	234
6.2.1	Rendite-Risiko-Orientierung	235
6.2.2	Leistungstiefe.....	236
6.2.3	Personalentwicklung und Wissensmanagement.....	239
6.3	Implikationen für funktionale Strategien.....	242
6.3.1	Vertriebsstrategie.....	242
6.3.2	Portfoliostrategie.....	243
6.3.3	Liquiditätsstrategie	247
6.4	Zusammenfassung	251
7	Übertragbarkeit auf andere Investorengruppen	253
7.1	Diskussion der Übertragbarkeit	253
7.2	Gruppenspezifische Einschränkungen.....	255
7.3	Zusammenfassung	256
8	Zusammenfassung und Ausblick.....	259
8.1	Ergebnisse der Arbeit	259
8.2	Konsequenzen für die betriebliche Praxis und Ansatzpunkte weiterer Forschung	263
	Literaturverzeichnis	267