

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
<b>1 Einführung in die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....</b>	<b>1</b>
1.1 Der Begriff der Immobilie und ihre Besonderheit als Wirtschaftsgut .....	3
1.2 Besonderheiten der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....	5
1.3 Stadtsoziologische Aspekte .....	6
1.4 Einfluss der Bau- und Immobilienwirtschaft auf die Volkswirtschaft .....	10
1.5 Anbieterstrukturen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....	14
1.6 Unterscheidung nach Immobilienarten .....	15
1.7 Entwicklungstrends in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....	20
<b>2 Volkswirtschaftliche Grundlagen (Mikro- und Makroökonomie) .....</b>	<b>23</b>
2.1 VWL, die Mutter aller Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....	25
2.2 Wie Wohnungs- und Immobilienmärkte funktionieren und was sie zerstört .....	28
2.2.1 Empirische Erfassung der Wohnungs- und Immobilienmärkte .....	28
2.2.2 Mikroökonomische Mechanismen .....	31
2.2.3 Preisblasen auf Wohnungs- und Immobilienmärkten? .....	35
2.2.4 Marktregulierungen fördern und blockieren den Wettbewerb .....	39
2.3 Entwicklungen des makroökonomischen Umfelds .....	41
2.3.1 Empirische Erfassung der deutschen Volkswirtschaft .....	41
2.3.2 Geldpolitik im Dienste schlecht geführter Volkswirtschaften in Europa ..	44
2.3.3 Immobilienwirtschaftliche Auswirkungen der deutschen Wirtschaftspolitik in Corona-Zeiten .....	46
2.4 Worauf sich die Branche einstellen muss .....	47
<b>3 Grundlagen des Bau- und Planungsrechts .....</b>	<b>49</b>
3.1 Einleitung .....	51
3.2 Bauleitplanungsrecht .....	51
3.2.1 Kommunale Bauleitpläne .....	52
3.2.1.1 Flächennutzungspläne und Bebauungspläne; Rechtsnatur .....	52
3.2.1.2 Wirksamkeit und Unwirksamkeit von Bauleitplänen .....	52
3.2.1.3 Verfahren .....	53
3.2.1.4 Rechtskontrolle von Bauleitplänen .....	54
3.2.2 Planungsrechtliche Zulässigkeit baulicher Anlagen .....	55
3.2.2.1 Begriff des Vorhabens und der baulichen Anlage, § 29 BauGB .....	55
3.2.2.1.1 Begriff der baulichen Anlage .....	55
3.2.2.1.2 Errichtung, Änderung und Nutzungsänderung .....	56
3.2.2.2 Zulässigkeit von Vorhaben im Geltungsbereich eines qualifizierten Bebauungsplans, § 30 Abs. 1 BauGB .....	57
3.2.2.2.1 Art der baulichen Nutzung .....	57
3.2.2.2.2 Maß der baulichen Nutzung .....	58

3.2.2.2.3 Überbaubare Grundstücksfläche, §23 BauNVO .....	58
3.2.2.2.4 Festsetzung der örtlichen Verkehrsflächen; gesicherte Erschließung .....	59
3.2.2.2.5 Nähere Betrachtung der Zulässigkeit nach Baugebieten der BauNVO .....	59
3.2.2.3 Andere Bebauungspläne .....	64
3.2.2.4 Zulässigkeit baulicher Anlagen im Innenbereich gemäß §34 BauGB .....	65
3.2.2.4.1 Abgrenzung zwischen Innen- und Außenbereich .....	65
3.2.2.4.2 Ortsteil .....	65
3.2.2.4.3 Bebauungszusammenhang .....	65
3.2.2.4.4 Zulässigkeit von Vorhaben nach §34 Abs. 1 und 2 BauGB .....	66
3.2.2.4.5 Besonderheiten im Rahmen des §34 Abs. 2 BauGB .....	68
3.2.2.4.6 Weitere Zulässigkeitsanforderungen .....	69
3.2.2.5 Zulässigkeit von Vorhaben im Außenbereich .....	69
3.3 Bauordnungsrecht .....	69
3.3.1 Einleitung .....	69
3.3.2 Materielles Bauordnungsrecht – Allgemeines, Begriffe .....	70
3.3.2.1 Begriff der baulichen Anlage .....	70
3.3.2.2 Begriff des Gebäudes .....	70
3.3.2.3 Begriff des Grundstücks .....	71
3.3.3 Materielles Baurecht – Das Grundstück und seine Bebauung .....	71
3.3.3.1 Bauordnungsrechtliche Generalklausel .....	71
3.3.3.2 Erschließung, §§4, 5 BauO NRW .....	71
3.3.3.3 Abstandflächen, §6 BauO NRW .....	72
3.3.3.4 Verunstaltungsverbot .....	73
3.3.3.5 Weitere Anforderungen .....	74
3.4 Verfahrensrecht .....	74
3.4.1 Bauordnungsrecht .....	74
3.4.1.1 Genehmigungsfreie Vorhaben .....	74
3.4.1.2 Genehmigungsfreistellungsverfahren .....	74
3.4.1.3 Das Baugenehmigungsverfahren .....	75
3.4.1.4 Wirkung der Baugenehmigung .....	76
3.4.2 Bauordnungsrechtliche Eingriffsbefugnisse .....	77
<b>4 Grundlagen der Bautechnik .....</b>	<b>81</b>
4.1 Technische Regeln .....	83
4.2 Materialität .....	84
4.2.1 Eigenschaften von Baustoffen .....	84
4.2.2 Bindemittel im Bauwesen .....	86
4.2.3 Anorganisch mineralische Verbundbaustoffe .....	88
4.2.4 Künstliche Steine .....	89
4.2.5 Glas .....	91
4.2.6 Holz .....	91
4.2.7 Stahl .....	92
4.3 Baukonstruktion .....	93
4.3.1 Tragwerke .....	93
4.3.1.1 Stabtragwerke .....	94

4.3.1.2 Flächentragwerke .....	97
4.3.1.3 Gebäudeaussteifung .....	98
4.3.2 Gebäudeteile .....	99
4.3.2.1 Dach .....	99
4.3.2.2 Decke .....	103
4.3.2.3 Tragende und nichttragende Wände .....	104
4.3.2.4 Treppe .....	106
4.3.2.5 Fundament .....	107
4.4 Bauphysik .....	108
4.4.1 Wärmeschutz .....	108
4.4.1.1 Allgemeines .....	108
4.4.1.2 Winterlicher Wärmeschutz: .....	109
4.4.1.3 Sommerlicher Wärmeschutz .....	113
4.4.2 Feuchteschutz .....	114
4.4.2.1 Allgemeines .....	114
4.4.2.2 Konstruktiver Feuchteschutz .....	116
4.4.2.3 Klimabedingter Feuchteschutz .....	117
4.4.3 Schallschutz .....	118
4.4.3.1 Allgemeines .....	118
4.4.3.2 Luftschallschutz .....	118
4.4.3.3 Körperschallschutz .....	119
4.4.4 Brandschutz .....	121
4.4.4.1 Allgemeines .....	121
4.4.4.2 Baulich-konstruktiver Brandschutz .....	122
4.4.4.3 Baulich-planerischer Brandschutz .....	123
4.5 Technische Gebäudeausrüstung .....	124
4.5.1 Allgemeines .....	124
4.5.2 Heizen .....	126
4.5.2.1 Wärmebedarf .....	126
4.5.2.2 Wärmeerzeugung .....	126
4.5.2.3 Wärmeübertragung .....	128
4.5.3 Lüften .....	129
4.5.4 Kühlen .....	131
<b>5 Grundlagen des Bauprojektmanagements .....</b>	<b>133</b>
5.1 Einführung .....	135
5.2 Projektprozess .....	136
5.3 Projektbeteiligte .....	138
5.4 Vertragsstrukturen .....	140
5.5 Regelwerke zur Unterstützung von Bauprojekten .....	143
5.5.1 Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) .....	143
5.5.2 Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) .....	146
5.5.3 Baukosten nach DIN 276 .....	149
5.6 Bauablaufplanung .....	151
5.6.1 Aufgaben der Bauablaufplanung .....	151
5.6.2 Stufen der Ablaufplanung .....	152
5.6.3 Einteilung in Bauabschnitte .....	153

## X Inhaltsverzeichnis

5.6.4 Ablaufplanung des Bauprozesses .....	154
5.7 Kostenbeeinflussung durch Planung .....	155
5.7.1 Lebenszyklusphasen von Gebäuden .....	156
5.7.2 Lebenszykluskostenanalysen .....	159
<b>6 Abgrenzung zwischen Real Estate Asset Management, Property Management, Facility Management .....</b>	<b>163</b>
6.1 Einführung .....	165
6.2 Real Estate Investment Management und Fund Management .....	166
6.3 Asset Management .....	166
6.3.1 Aufgaben des Immobilien-Asset Managements .....	166
6.3.2 Strategische und taktische Asset Allocation mit Immobilien .....	167
6.3.3 Anforderungen und Handlungsfelder des strategischen und operativen Asset Managements .....	168
6.3.4 Mögliches Leistungsbild für Real Estate Asset Management .....	168
6.3.5 Real Estate Asset Management in der Praxis .....	171
6.4 Property Management .....	173
6.5 Facility Management .....	175
6.5.1 Facility Management als Lebenszyklus-übergreifendes Konzept .....	175
6.5.2 Gebäudemanagement .....	176
6.5.3 FM während der Nutzungsphase: Die einzelnen Leistungsbereiche .....	177
<b>7 Mietrecht .....</b>	<b>183</b>
7.1 Der Mietvertrag .....	185
7.1.1 Allgemeines Vertragsrecht .....	185
7.1.1.1 Grundsatz der Vertragsfreiheit .....	185
7.1.1.1.1 Grenzen der Vertragsfreiheit .....	185
7.1.1.1.2 Verjährungsfristen (§ 195 ff. BGB) .....	187
7.1.1.1.3 Verwirkung .....	188
7.1.2 Regelungen des Mietrechtes .....	189
7.1.2.1 Wohnraummietvertrag oder Gewerberaummietvertrag .....	189
7.1.2.2 Mietvertragsparteien .....	190
7.1.2.3 Form und Vertragspartner bei Gewerberaum .....	193
7.1.2.4 Unter Vermietung .....	193
7.1.2.4.1 Spezielle Regelung zur Unter Vermietung bei Wohnraum (§ 553 BGB) .....	194
7.1.2.4.2 Spezielle Regelung zur Unter Vermietung bei Gewerberaum .....	194
7.1.3 Wesentliche Inhalte des Mietvertrags .....	195
7.1.3.1 Unbefristete Wohnraummietverträge .....	195
7.1.3.2 Wohnraumzeitmietverträge .....	195
7.1.3.2.1 Mietdauer und Verlängerungsoption bei Gewerberaummietverhältnissen .....	196
7.1.3.3 Miethöhe bei Vertragsabschluss .....	197
7.1.3.3.1 Miethöhe bei Wohnungsmietverträgen .....	197
7.1.3.3.2 Miethöhe bei Gewerberaummietverhältnissen .....	199
7.1.3.3.3 Nebenkosten .....	200
7.1.3.3.4 Betriebskosten .....	200

7.1.3.4 Besonderheiten bei Gewerberäummiertverhältnissen .....	201
7.1.3.4.1 Festlegung des Mietzwecks .....	201
7.1.3.4.2 Betriebspflicht .....	201
7.1.3.4.3 Wettbewerbsschutz – Konkurrenzschutz .....	202
7.1.3.4.4 Betriebskosten bei Gewerberäummiertverhältnissen .....	202
7.1.4 Haus- und Benutzungsordnung .....	203
7.1.5 Datenschutz nach Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) .....	203
7.1.5.1 Geltungsbereich und Grundsätze der Datenschutzgrundverordnung .....	203
7.1.5.2 Das Verarbeitungsverzeichnis und seine Bedeutung .....	204
7.1.5.3 Bedeutung der Datenschutzgrundverordnung für Wohnungsunternehmen .....	205
7.1.5.3.1 Kontrolle der Informationspflicht nach Checkliste .....	205
7.1.5.3.2 Datenschutzgrundverordnung und Mietverhältnisse .....	206
7.2 Rechte und Pflichten aus dem Mietvertrag .....	206
7.2.1 Pflichten des Vermieters .....	206
7.2.1.1 Überlassungspflicht .....	206
7.2.1.2 Erhaltung der Wohnung im vertragsgemäßen Zustand .....	207
7.2.1.3 Pflicht zur Tragung der auf der Mietsache ruhenden Lasten .....	211
7.2.1.4 Verkehrssicherungspflicht .....	211
7.2.1.5 Duldungspflichten des Vermieters .....	211
7.2.1.6 Heizpflicht des Vermieters .....	212
7.2.2 Pflichten des Mieters .....	212
7.2.2.1 Zahlung der Miete .....	212
7.2.2.2 Obhutspflicht .....	213
7.2.2.3 Mängelanzeigepflicht .....	213
7.2.2.4 Duldungspflichten des Mieters .....	214
7.2.3 Mietvertragsverletzungen .....	215
7.2.3.1 Vertragsverstöße des Mieters .....	216
7.2.3.2 Vertragsverstöße des Vermieters .....	216
7.3 Beendigung von Mietverhältnissen .....	219
7.3.1 Mietaufhebungsvertrag und Nachmieterstellung .....	219
7.3.2 Ordentliche Kündigung .....	220
7.3.2.1 Ordentliche Kündigung mit berechtigtem Interesse .....	221
7.3.2.2 Inhalt und Form einer ordentlichen Kündigung .....	223
7.3.2.3 Kündigungsfristen .....	224
7.3.2.4 Widerspruchsrecht des Mieters .....	225
7.3.3 Außerordentliche Kündigung .....	226
7.3.4 Tod eines Wohnraummieters .....	229
7.3.5 Beendigung des Mietverhältnisses bei Ehescheidung .....	231
7.3.6 Stillschweigende Verlängerung .....	231
7.3.7 Beendigung von Gewerberäummiertverhältnissen – Kündigung .....	232
<b>8 Bestandsbewirtschaftung .....</b>	<b>235</b>
8.1 Kaufmännisches Gebäudemanagement .....	237
8.2 Technisches Gebäudemanagement .....	239
8.2.1 Unterscheidung Inspektion/Wartung/Instandhaltung/Instandsetzung .....	239
8.2.2 Instandhaltungsplanung .....	240

8.2.3	Strategien des Instandhaltungsmanagements . . . . .	241
8.2.4	Instandhaltungsmanagement/ -controlling . . . . .	245
8.3	Infrastrukturelles Gebäudemanagement . . . . .	245
8.4	Optimierung der Bewirtschaftungskosten in der Nutzungsphase . . . . .	245
8.4.1	Benchmarking . . . . .	246
8.4.2	Optimierung der Betriebskosten . . . . .	248
8.4.3	Management von Dienstleistungen . . . . .	250
8.4.3.1	Vertragsmanagement – Leistungseinkauf . . . . .	250
8.4.4	Outsourcing . . . . .	256
8.4.4.1	Grundüberlegungen zum Outsourcing . . . . .	256
8.4.4.2	Einflussfaktoren auf die Beschaffungssituation . . . . .	258
8.4.4.3	Echtes Outsourcing . . . . .	258
8.4.4.4	Internes Outsourcing . . . . .	258
8.4.4.5	Mischform aus echtem und unechtem Outsourcing . . . . .	259
8.4.4.6	Effizienzsteigerung durch Outsourcing von Instandhaltung . . . . .	263
8.4.5	Reduzierung von Verwaltungskosten/Instandhaltungskosten durch Prozessoptimierung . . . . .	264
8.4.5.1	Vergabe von Einzelmodernisierungen an Generalunternehmen . . . . .	266
8.4.5.2	Elektronische Handwerkerkopplung . . . . .	267
8.4.5.3	Optimierung des Leistungseinkaufs . . . . .	267
8.4.6	Optimierung der Mieteinnahmen – Mieterhöhungen . . . . .	268
8.4.6.1	Mieterhöhung nach Vereinbarung oder Gesetz . . . . .	269
8.4.6.2	Mieterhöhung einer Staffelmiete . . . . .	269
8.4.6.3	Mieterhöhung einer Indexmiete . . . . .	270
8.4.6.4	Mieterhöhung bis zur ortsüblichen Vergleichsmiete . . . . .	272
8.4.6.4.1	Begriff der ortsüblichen Vergleichsmiete . . . . .	272
8.4.6.4.2	Voraussetzungen für eine Erhöhung auf die ortsübliche Vergleichsmiete . . . . .	273
8.4.6.4.3	Form und Begründung der Mieterhöhung bis zur ortsüblichen Vergleichsmiete . . . . .	274
8.4.6.4.4	Zustimmung des Mieters . . . . .	277
8.4.6.4.5	Klage des Vermieters auf Zustimmung . . . . .	278
8.4.6.5	Mieterhöhung nach Modernisierung . . . . .	279
8.4.6.5.1	Ansatzfähige Kosten . . . . .	279
8.4.6.5.2	Berechnung der Kosten je Wohnung und Ermittlung der neuen Miete . . . . .	280
8.4.6.5.3	Ermittlung der neuen Miete . . . . .	280
8.4.6.5.4	Vereinfachtes Verfahren der Modernisierungsmieterhöhung . . . . .	282
8.4.6.5.5	Geltendmachung der neuen Miete . . . . .	283
8.4.6.5.6	Wirkung der Erhöhungserklärung . . . . .	284
8.4.6.5.7	Sonderkündigungsrecht . . . . .	285
8.4.6.6	Erhöhung der Betriebskosten (§560 BGB) . . . . .	285
8.4.6.6.1	Erhöhung der Betriebskostenpauschale . . . . .	285
8.4.6.6.2	Anpassung von Betriebskostenvorauszahlungen . . . . .	286
8.4.6.7	Mieterhöhung im sozialen Wohnungsbau . . . . .	286
8.4.7	Forderungsmanagement . . . . .	287
8.4.7.1	Präventive Maßnahmen des Forderungsmanagements . . . . .	287

8.4.7.2 Außergerichtliche Verfahren .....	289
8.4.7.3 Gerichtliche Verfahren .....	293
8.4.7.4 Das gerichtliche Klageverfahren .....	295
8.4.7.4.1 Räumungsklage .....	297
8.4.7.4.2 Die Zwangsvollstreckung .....	298
8.4.7.5 Insolvenz des Mieters .....	302
8.4.7.5.1 Ablauf eines Privatinsolvenzverfahrens .....	302
8.4.7.5.2 Privatinsolvenz im Wohnungs-/Gewerbemietrecht .....	304
8.4.7.5.3 Kündigungssperre .....	305
<b>9 WEG .....</b>	<b>307</b>
9.1 Begründung von Wohnungseigentum .....	309
9.1.1 Vertragliche Einräumung (§3 WEG) .....	309
9.1.2 Teilung durch den Grundstückseigentümer (§8 WEG) .....	309
9.1.3 Aufteilungsplan und Abgeschlossenheitsbescheinigung .....	309
9.1.4 Teilungserklärung und Gemeinschaftsordnung .....	310
9.1.5 Entstehung der Wohnungseigentümergemeinschaft .....	311
9.1.6 Besonderheit: Werdender Wohnungseigentümer .....	311
9.2 Die Wohnungseigentümergemeinschaft .....	312
9.2.1 Rechtsfähigkeit der Wohnungseigentümergemeinschaft .....	312
9.2.2 Organe der Wohnungseigentümergemeinschaft .....	313
9.3 Sonder- und Gemeinschaftseigentum .....	313
9.3.1 Unterscheidung von Räumen und Gebäudebestandteilen .....	313
9.3.2 Sondereigentum (Räume) .....	314
9.3.3 Sondereigentum (Gebäudebestandteile) .....	315
9.3.4 Gemeinschaftseigentum (Räume) .....	315
9.3.5 Gemeinschaftseigentum (Gebäudebestandteile) .....	316
9.4 Der Verwalter .....	317
9.4.1 Qualifikation und Bestellung .....	317
9.4.2 Aufgaben des Verwalters .....	318
9.4.3 Beendigung der Verwalterstellung .....	320
9.5 Der Wohnungseigentümer .....	321
9.5.1 Wichtigste Rechte der Wohnungseigentümer .....	321
9.5.2 Wichtigste Pflichten der Wohnungseigentümer .....	322
9.6 Der Verwaltungsbeirat .....	322
9.6.1 Bestellung .....	323
9.6.2 Aufgaben und Befugnisse .....	323
9.7 Willensbildung der WEG .....	324
9.7.1 Beschluss in der Eigentümersversammlung .....	324
9.7.2 Umlaufbeschlüsse .....	328
9.8 Eigentümersversammlung .....	329
9.8.1 Formalien zur Eigentümersversammlung .....	330
9.8.2 Nachbearbeitung der Eigentümersversammlung .....	334
9.9 Finanzen der Wohnungseigentümergemeinschaft .....	334
9.9.1 Kostenverteilung .....	334
9.9.2 Wirtschaftsplan .....	336
9.9.3 Jahresabrechnung .....	336

9.9.4 Vermögensbericht .....	337
9.9.5 Eigentümerwechsel .....	337
9.10 Umgang mit Altvereinbarungen (WEG-Reform 2020) .....	338
<b>10 Immobilienbewertung .....</b>	<b>341</b>
10.1 Grundlagen der Immobilienbewertung .....	343
10.1.1 Bewertungsanlass und Bewertungszweck .....	343
10.1.2 Bewertungsobjekte .....	345
10.1.3 Gesetzliche Grundlagen .....	346
10.1.4 Gutachterausschüsse .....	347
10.1.5 Daten für die Wertermittlung .....	348
10.2 Die drei normierten Wertermittlungsverfahren .....	349
10.2.1 Das Vergleichswertverfahren .....	350
10.2.1.1 Überblick .....	350
10.2.1.2 Methodik des Vergleichswertverfahrens .....	350
10.2.1.3 Anwendungsbeispiel .....	352
10.2.1.4 Bodenwertermittlung .....	353
10.2.2 Das Ertragswertverfahren .....	357
10.2.2.1 Überblick .....	357
10.2.2.2 Methodik des allgemeinen Ertragswertverfahrens .....	358
10.2.2.3 Anwendungsbeispiel .....	361
10.2.3 Das Sachwertverfahren .....	362
10.2.3.1 Überblick .....	362
10.2.3.2 Methodik des Sachwertverfahrens .....	363
10.2.3.3 Anwendungsbeispiel .....	369
10.3 Besondere Verfahren der Wertermittlung .....	370
10.3.1 Das Residualwertverfahren .....	370
10.3.2 Das Discounted Cashflow-Verfahren .....	372
<b>11 Investitionsüberlegungen und Finanzierungsmärkte für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....</b>	<b>377</b>
11.1 Investition und Finanzierung im Wandel der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft .....	379
11.2 Investitionsüberlegungen und Rechenmodelle .....	380
11.2.1 Übersicht zu Grundlagen der Investitionsrechnung .....	380
11.2.2 Besonderheiten von Immobilieninvestitionen .....	390
11.3 Finanzierungsmärkte und Finanzierungsmanagement .....	391
11.3.1 Übersicht zu Finanzierungsinstrumenten und Marktentwicklungen .....	391
11.3.2 Besonderheiten von Immobilienfinanzierungen .....	401
11.4 Öffentliche Förderung von Immobilieninvestitionen .....	402
11.5 Green Finance .....	405
11.6 Handlungsempfehlungen für das Finanzmanagement .....	410
<b>12 Unternehmensführung .....</b>	<b>413</b>
12.1 Grundlagen der Unternehmensführung .....	415
12.1.1 Die Rolle der Wirtschafts- und Unternehmensethik .....	415
12.1.2 Unternehmenskultur und Führung .....	417

12.1.3 Management als Aufgabe .....	419
12.1.4 Normatives versus strategisches Management .....	421
12.2 Strategiebildung und Strategieumsetzung .....	422
12.2.1 Strategiearten .....	422
12.2.2 Diagnose .....	423
12.2.3 Zielbildung und Zielumsetzung .....	424
12.2.4 Strategische Werkzeuge .....	426
12.2.4.1 SWOT-Analyse – Ableitung von strategischen Handlungsempfehlungen .....	426
12.2.4.2 Umweltanalyse: Branchenstruktur-Modell .....	427
12.2.4.3 Six Sigma .....	427
12.2.4.4 Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard .....	428
12.3 Die Organisation .....	430
12.3.1 Zusammenhang zwischen Strukturen und Strategien .....	430
12.3.2 Gestaltung einer strategiegerechten Organisationsstruktur .....	431
12.3.2.1 Strategieorientierte Organisationskultur .....	431
12.3.2.2 Führungskompetenz .....	433
12.3.2.3 Anreizsysteme .....	434
12.3.2.4 Kommunikations- und Informationssysteme .....	435
12.4 Management der Personalressourcen .....	436
12.4.1 Personalbestandsanalyse .....	436
12.4.2 Personalbedarfsanalyse .....	437
12.5 Management der unterschiedlichen Anspruchsgruppen .....	439
12.6 Mitarbeiterführung .....	440
12.6.1 Personalentwicklung .....	440
12.6.2 Konfliktmanagement .....	441
<b>13 Controlling .....</b>	<b>445</b>
13.1 Controlling als Bestandteil der Unternehmensplanung .....	447
13.2 Grundzüge des Controllings .....	452
13.3 Controllinginstrumente .....	455
13.3.1 Kennzahlenanalyse und Benchmarking .....	457
13.3.2 Balanced Scorecard .....	465
13.3.3 SWOT-Analyse .....	468
13.3.4 Investitionsrechnung und Lebenszyklusanalyse .....	470
13.3.5 Abweichungsanalysen und Budgetierung .....	478
13.3.6 Deckungsbeitragsrechnung und Break-Even-Analyse .....	482
<b>14 Portfoliomangement .....</b>	<b>487</b>
14.1 Portfoliomangement als Controllinginstrument .....	489
14.2 Portfoliomodelle .....	490
14.2.1 Vier-Felder-Matrix (Boston Consulting Group) .....	491
14.2.2 Neun-Felder-Matrix (McKinsey) .....	494
14.2.3 Dreidimensionales Portfoliomodell .....	498
<b>15 Risikomanagement .....</b>	<b>509</b>
15.1 Definition und Einordnung von Risiken .....	511

## XVI Inhaltsverzeichnis

15.2 Zuordnung zu übergeordneten Sicherungssystemen .....	513
15.2.1 Modell der drei Verteidigungslinien .....	513
15.2.1.1 Compliance .....	515
15.2.1.2 Interne Revision .....	517
15.2.2 Internes Kontrollsysteem .....	518
15.3 Das Risikomanagementsystem .....	524
<b>16 ESG in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft .....</b>	<b>533</b>
16.1 Einführung .....	535
16.2 ESG Taxonomie .....	535
16.3 Ziele, Instrumente und Begrifflichkeiten von Nachhaltigkeit in der Immobilien- und Wohnungswirtschaft .....	537
16.3.1 Übergeordnete Ziele und Strategien .....	538
16.3.2 Politische Instrumente zur Durchsetzung von Nachhaltigkeitszielen ...	538
16.3.3 Konzepte und Selbstverpflichtungen .....	539
16.3.4 Zertifizierungen und Tools .....	542
16.3.5 Zusammenfassung .....	543
16.4 ESG und die wohnungswirtschaftliche Praxis .....	544
16.5 Fazit .....	547
<b>17 Steuern .....</b>	<b>549</b>
17.1 Einführung .....	551
17.2 Steuern vom Einkommen und Ertrag .....	551
17.2.1 Systematik .....	551
17.2.2 Ermittlung der Einkünfte .....	552
17.2.3 Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung .....	553
17.2.4 Werbungskosten .....	553
17.2.5 Absetzungen für Abnutzung .....	554
17.2.6 Anschaffungs- und Herstellungskosten, nachträgliche Herstellungskosten und anschaffungsnaher Aufwand .....	556
17.2.7 Besonderheiten in Bezug auf nachträgliche Herstellungskosten und Abschreibung .....	557
17.2.8 Exkurs: Einkünfte aus Veräußerungsgeschäften .....	557
17.3 Die Grundsteuer .....	558
17.3.1 Einführung .....	558
17.3.2 Ermittlung der Grundsteuer .....	559
17.3.3 Erlass der Grundsteuer .....	560
17.3.4 Grundsteuerreform .....	560
17.4 Die Grunderwerbsteuer .....	560
17.5 Umsatzsteuer .....	563
17.5.1 Einführung und Steuergegenstand .....	563
17.5.2 Steuergegenstand und Unternehmer im Sinne des Umsatzsteuergesetzes	563
17.5.3 Steuerfreie Umsätze und Verzicht auf die Steuerbefreiung .....	563
17.5.4 Kleinunternehmerregelung .....	564
17.5.5 Bemessungsgrundlage, Steuersatz und Rechnung .....	564
17.5.6 Umsatzsteuerberichtigung nach § 15a UStG .....	565

**Inhaltsverzeichnis XVII**

17.5.7 Nebenleistungen und Hauptleistungen im deutschen Umsatzsteuerrecht .....	566
17.5.8 Veräußerung von Immobilien .....	566
17.6 Gewerbesteuer .....	567
17.6.1 Ermittlung der Besteuerungsgrundlage .....	567
17.6.2 Hinzurechnungen und Kürzungen .....	568
17.6.3 Sonderfall: Gewerblicher Grundstückshandel .....	571
Autorenverzeichnis .....	573
Stichwortverzeichnis .....	577