

1	Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft.	1
1.1	Klimawandel	3
1.2	Nachhaltigkeit und ESG	4
1.3	Suffizienz	6
1.4	Mobilität.	8
1.5	Digitalisierung	9
1.6	Künstliche Intelligenz	11
1.7	Soziale Medien.	13
1.8	Start-ups	14
1.9	Plattformökonomie	16
1.10	China	17
1.11	Globalisierung	18
1.12	New Work	19
1.13	Regulierung	21
1.14	Generation Z	22
1.15	Diversität	23
1.16	Individualisierung	25
1.17	Gesundheit	26
1.18	Authentizität.	28
2	Strategisches Management.	31
2.1	Grundlagen des Strategischen Managements	32
2.1.1	Methoden der Strategischen Zielplanung	32
2.1.2	Methoden zur Strategischen Analyse.	34
2.1.3	Methoden der Strategieformulierung.	41
2.1.4	Methoden der Strategieimplementierung.	49
2.1.5	Methoden der Strategiekontrolle	51
2.2	Entwicklung von Immobilienstrategien.	53
2.2.1	Strategische Zielplanung: Gestaltungseinfluss durch Unternehmenszweck und Geschäftsmodell.	54
2.2.2	Strategische Analyse: Mikro- und Makroanalysen	57

2.2.3	Strategieformulierung: Strategische und Taktische Asset Allokation.	59
2.2.4	Strategieimplementierung: Investorendreieck, Steuerungsprinzipien und Diversifikationsstrategien.	63
2.2.5	Strategiekontrolle: Planung und Reporting von Immobilienportfolios	67
2.2.6	Fokusstrategien Megatrends	70
2.3	Entwicklung von Unternehmensstrategien in der Immobilienwirtschaft ...	74
2.3.1	Strategische Zielplanung: Unternehmerisches Leitbild.	74
2.3.2	Strategische Analyse: SWOT-Analyse.	76
2.3.3	Strategieformulierung: Konkretisierung Strategiepfade	79
2.3.4	Strategieimplementierung: Balanced Scorecard	80
2.3.5	Strategiekontrolle: Integrierte Kennzahlensysteme	82
2.3.6	Fokusstrategien Megatrends	85
2.4	Strategische Organisationsentwicklung und Zielkongruenz	86
2.5	Immobilienbezogenes Risikomanagement	88
2.6	Strategische ESG-Implementierung.	91
3	Organisations- und Prozessstrukturen	97
3.1	Grundlagen der Organisation und des Prozessmanagements	98
3.1.1	Klassische Organisationstheorien	98
3.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Theorien	100
3.1.3	Moderne Organisationstheorien.	101
3.1.4	Managementmodelle	103
3.1.5	Agiles Management	110
3.2	Gestaltung von Organisationsstrukturen	114
3.2.1	Organisationssysteme	114
3.2.2	Ordnungsmomente.	118
3.2.3	Führungsspanne	121
3.2.4	Personalbemessung	125
3.2.5	Entwicklung und Bewertung von Organisationvarianten	135
3.2.6	Stellenprofile, Stellenausschreibungen und Stellenbeschreibung ...	137
3.2.7	Zielvereinbarungen	140
3.2.8	Organisationscontrolling	147
3.3	Gestaltung von Prozessstrukturen	151
3.3.1	Rollenmodell	151
3.3.2	Rollenbeschreibung	154
3.3.3	Prozesslandkarte und Prozessarchitektur.	158
3.3.4	Prozesse und Prozessdokumentation	161
3.3.5	Prozessaufnahme	168
3.3.6	Prozessdokumente	174
3.3.7	Service Level, Prozessmessgrößen und Prozesskontrollen	176
3.3.8	Managementsystem-Organisation	183

3.3.9	Prozessoptimierung und kontinuierliche Verbesserung	186
3.3.10	Interne Kontrollsysteme und Risikomanagement-Systeme	188
3.3.11	Einführung Managementsystem	190
4	Führung, Unternehmenskultur und Unternehmenstransformation	195
4.1	Grundlagen der Führung	195
4.1.1	Führungsstile	196
4.1.2	Managementtechniken	203
4.1.3	Persönlichkeitsorientierte Führung	205
4.1.4	Implizite Führungstheorien	209
4.1.5	Führungserfolg	212
4.1.6	Führungskräfteentwicklung	214
4.2	Grundlagen der Unternehmenskultur	216
4.2.1	Kulturdimensionen nach Hofstede	217
4.2.2	3-Ebenen-Modell nach Schein	219
4.2.3	Das 7-S-Modell nach Peters/Waterman	220
4.2.4	2-Stufen-Modell der Unternehmenskultur nach Kotter/Heskett	222
4.2.5	Kulturelemente mit Effekt auf den Unternehmenserfolg	223
4.3	Grundlagen der Unternehmenstransformation	226
4.3.1	Transformationsmodell des Wuppertal Instituts	227
4.3.2	8-Stufen-Modell des Change Managements nach Kotter	230
4.3.3	Veränderungskurve nach Kübler-Ross	232
4.4	Führungsansätze in der Immobilienwirtschaft	233
4.4.1	Führungsstile in der Immobilienwirtschaft und ihre Wirksamkeit	233
4.4.2	Unterstützungselemente der Führung und Ausgleich von Führungsdefiziten	239
4.4.3	Führungsaufgaben: Lineare, funktionale und prozessbezogene Führung	242
4.4.4	Veränderung der Kultur als Führungsaufgabe	246
4.4.5	Führung in virtuellen Arbeitsmodellen	248
4.4.6	Führung in agilen Organisationsstrukturen	253
4.4.7	Transformationsvorhaben als Führungsaufgabe	255
4.4.8	Persönlichkeitsorientierte Führung	257
5	Digitalisierung und IT-Systeme	261
5.1	Grundlagen immobilienwirtschaftlicher IT-Systeme, IT-Standards und Methoden	262
5.1.1	Rahmenbedingungen zur Einordnung immobilienwirtschaftlicher IT-Systeme	262
5.1.2	IT-Systeme in der Immobilienwirtschaft	264
5.1.3	Standardisierte Datenmodelle	268
5.1.4	IT-Projektmanagement-Methoden	269
5.1.5	Digitales Change Management	272
5.1.6	Standards im IT-Systembetrieb	277

5.2	Strukturierte Einführung von IT-Systemen	279
5.2.1	Systemanforderungen	280
5.2.1.1	Problemstellung	281
5.2.1.2	Geschäftsmodell	282
5.2.1.3	Immobilienportfolio	283
5.2.1.4	Leistungsspektrum	284
5.2.1.5	Reporting und Daten	285
5.2.1.6	Einbezug von IT-Experten und Immobilien-Fachkräften ...	287
5.2.1.7	Systemnutzungsmodell	287
5.2.1.8	Dokumentation: Anforderungen und Entwicklung der Systemarchitektur	288
5.2.1.9	Checkliste Systemanforderungen	290
5.2.1.10	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ...	290
5.2.2	Systemauswahl	292
5.2.2.1	Pflichtenheft	292
5.2.2.2	Bewertungsmatrix	294
5.2.2.3	„Beauty Contest“ und Systemauswahl	296
5.2.2.4	Checkliste Systemauswahl	297
5.2.2.5	Einfluss von Megatrends auf die Systemauswahl	297
5.2.3	Systemanpassung	298
5.2.3.1	Projektmanagement	299
5.2.3.2	Detailspezifikationen	301
5.2.3.3	Umsetzungscontrolling	305
5.2.3.4	Systemtests und Abnahme	308
5.2.3.5	Checkliste Systemanpassung	311
5.2.3.6	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ...	311
5.2.4	Systemeinführung	312
5.2.4.1	Roll-out-Planung	313
5.2.4.2	Systemdokumentation	314
5.2.4.3	Schulung	314
5.2.4.4	Systembetriebs-Organisation	315
5.2.4.5	Verankerung Systemeinsatz	317
5.2.4.6	Checkliste Systemeinführung	318
5.2.4.7	Einfluss von Megatrends auf die Systemanforderungen ...	318
5.3	IT-Spezialthemen	319
5.3.1	PropTechs	319
5.3.2	Blockchain	323
5.3.3	Digitale Ökosysteme und digitale Plattformen	327

Literatur	335
------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	355
-----------------------------------	-----